



Kuntaliiton
VERKKOJULKAISU

ACTA 248

Ismo Lumijärvi, Risto Harisalo, Jari Stenvall,
Pasi-Heikki Rannisto, Anni Liski, Aino Hatakka,
Jenni Tyvitalo (toim.)

Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa

TOIMITTAJAT

Ismo Lumijärvi

Risto Harisalo

Jari Stenvall

Pasi-Heikki Rannisto

Anni Liski

Aino Hatakka

Jenni Tyvitalo

1. painos

ISBN 978-952-293-027-9 (nid.)

ISBN 978-952-293-028-6 (pdf)

ISSN 1237-8569

© Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2013

Painopaikka: Kuntatalon paino

Myynti:

Suomen Kuntaliiton julkaisumyynti

www.kunnat.net/kirjakauppa

Tilausnumero 509434

Suomen Kuntaliitto

Toinen linja 14

PL 200

00101 Helsinki

Puh. (09) 7711

Faksi (09) 771 2291

www.kunnat.net

Esipuhe

Käsillä oleva raportti on Kuntakehto-hankkeen loppuraportti. Hankkeen tavoitteena on ollut tuottaa tutkittua tietoa kuntien kehittämistoiminnan nykytilasta, ongelmista sekä etsiä menetelmiä ja työkaluja kuntien kehittämistoiminnan parantamiseksi siten että kehittäminen tukisi aiempaa paremmin kuntien hallittua muutosta, kehitystä ja tuloksellisuutta. Kaksivuotisen hankkeen päärahoittajana on ollut Työsuojelurahasto ja tutkimuskuntien ohella mukana on ollut tiiviisti myös Kuntaliitto. Tutkimuskuntia ovat olleet Tampere, Jyväskylä, Lahti, Mikkeli ja Turku.

Kuntien kehittämistoiminta on ollut viime vuosina paineiden alla monistakin syistä. Kunnat ovat uusineet palvelurakenteitaan. On ollut kuntien yhdistämisiä. Kuntien talous on ollut tiukoilla. Nopeassa yhteiskunnallisessa muutoksessa mukana pysyminen edellyttää kunnilta paitsi riittävää kehittämiskapasiteettia myös toiminnan strategisuuden lisäämistä ja kompleksisuuden hallintaa. Tutkimuksen kuluessa tutkijoille on vahvistunut käsitys siitä, että tutkimuskunnissa ymmärretään paitsi kehittämisen myös sen reflektoinnin tärkeys. Tutkimuskuntien nähdään edustavan kuntakehittämisen kärkeä, silti niidenkin kehittämisessä nähdään puutteita ja parantamisen kohteita. Tutkimus toivottavasti auttaa osaltaan tutkimuskuntia pysymään kehittämisen kärkijoukossa jatkossakin. Uskomme silti, että tutkimuksessa esille tulleet kehittämistoiminnan uudistamisen ideat eivät rajaudu tutkittuihin kaupunkikuntiin, vaan ovat käyttökelpoisia laajemminkin kuntakentässä.

Tutkimusryhmä haluaa kiittää tutkimuksen päärahoittajaa Työsuojelurahastoa, Kuntaliittoa ja hankkeen ohjausryhmässä mukana olleita tutkimuskaupunkien edustajia sekä myös niitä tutkimuskaupunkien henkilöstöön kuuluvia esimiehiä, asiantuntijoita ja työntekijöitä, jotka osallistuivat haastatteluihin ja kyselyihin. Teidän tukenne, havaintonne, kommenttinne ja dokumenttinne ovat olleet tutkimuksen onnistumisen kannalta aivan ratkaisevia.

Johtamiskorkeakoulussa, Tampereella 15. maaliskuuta 2013

Ismo Lumijärvi
tutkimusprojektin johtaja

Sisältö

Esipuhe	3
Kirjoittajat	6
Tiivistelmä	7
Resumé	10
Summary	13
1 Johdanto	16
Anni Liski & Aino Hatakka	
2 Projektien välisen koordinaation esteiden tunnistaminen ja korjaaminen	19
Risto Harisalo	
3 Asiakaslähtöisyyden ja kuntalaisnäkökulman edistäminen – luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys	46
Anni Liski	
4 Tuottavuuden kohottaminen kehittämistoiminnan osana ja erityisesti henkilöstölähtöiset keinot tuottavuuden nostolle	69
Ismo Lumijärvi	
5 Tietoon perustuva palveluiden kehittäminen kunnissa – tapaukset Lahti ja Turku	113
Jari Stenvall & Jenni Tyvitalo	
6 Omistajuus kehittämistoiminnan tuloksellisuuden varmistajana	128
Pasi-Heikki Rannisto	
7 Vuorovaikutus välineenä hyvään kehittämiseen – hyvien käytäntöjen kuvaus	147
Aino Hatakka	
8 Tutkimuksen keskeiset havainnot ja ehdotukset	189
Ismo Lumijärvi	

Kirjoittajat

Lumijärvi Ismo
Professori, HT
Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu

Harisalo Risto
Professori, HT
Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu

Stenvall Jari
Professori, HT
Lapin yliopisto

Rannisto Pasi-Heikki
Kehityspäällikkö, HT
Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu

Liski Anni
Tutkija, HM
Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu

Hatakka Aino
Tutkija, HuK
Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu

Jenni Tyvitalo
Tutkija, HM
Lapin yliopisto

Tiivistelmä

Ismo Lumijärvi, Risto Harisalo, Jari Stenvall, Pasi-Heikki Rannisto, Anni Liski, Aino Hatakka & Jenni Tyvitalo (2013): Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa. Acta nro 248. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kuntakehto, Tuottava ja hallittu kehittämistoiminta kunnissa -tutkimus- ja kehittämishankkeessa selvitetään suomalaisten kaupunkien kehittämistoimintaa ja sen koordinaation nykytilaa. Hanketta vetää Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu, ja hanke toteutetaan vuosien 2011 ja 2012 aikana, jatkuen vuoden 2013 maaliskuun loppuun saakka. Hankkeen kumppanuuskaupunkeja ovat Tampere, Turku, Lahti, Jyväskylä ja Mikkeli. Kuntakehto-hanke toteutetaan yhteistyössä Kuntaliiton kanssa ja sen päärahoittaja on Työsuojelurahasto. Hanke pyrkii tarjoamaan tietoa kehittämistoiminnan keskeisistä kysymyksistä sekä tarjoamaan työvälineitä ja malleja hyvän kuntakehittämisen toteuttamiseen. Hankkeen tavoitteena on sekä tutkimustiedon tuottaminen että käytännön hyötyjen luominen mukana oleville kunnille.

Keväällä 2012 julkaistussa väliraportissa *Kehittämistoiminta kunnissa - Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt* on esitelty hankkeen ensimmäisen vaiheen tuloksia ja johtopäätöksiä kehittämisen nykytilasta ja sen haasteista. Väliraportissa selvitettiin kuntien kehittämistoiminnan kokonaisuutta ja sen johtamisen nykikäytäntöjä. Aineisto koostui Focus Group- ja henkilöhaastatteluista sekä valtuustokyselystä. Haastateltavat ryhmät olivat kaupungin konsernitason johtoryhmä, toimialan johtoryhmä, henkilöstön edustajat ja kehittäjät.

Tässä raportissa esitellään Kuntakehto-hankkeen kehittämisvaiheen tuloksia ja johtopäätöksiä. Tutkimus toteutettiin pilotteina, joiden tavoitteena on havaitun tarpeen pohjalta tuottaa menetelmiä ja työkaluja kuntien kehittämistoiminnan edistämiseksi. Kumppanuuskaupunkien toiveiden mukaan kehittämisosiossa selvitettiin tarkemmin tiettyjä kehittämiseen liittyviä teemoja. Tavoitteena on selvittää vahvuuksia, haasteita ja kehittämismahdollisuuksia liittyen kyseisiin teemoihin kumppanuuskaupunkien kehittämishankkeissa. Pilottiteemat ovat: 1. projektien välinen vuorovaikutus, 2. asiakaslähtöisyys ja kuntalaisnäkökulma, 3. tuottavuus ja kehittämisen henkilöstölähtöisyys, 4. auditointi ja tietoon perustuva kehittämistoiminta sekä 5. prosessin omistajuus. Lisäksi hankkeen puitteissa on selvitetty kumppanuuskaupunkien hyviä käytäntöjä.

Tutkimustiimin jäsenet kirjoittivat näistä pilotti-tutkimuksen teemoista sekä hyviä käytännöistä kuusi erillistä artikkelia. Artikkelit pohjautuvat alan kirjallisuuteen sekä kerättyyn empiriseen aineistoon. Raportti koostuu näistä kuudesta kokonaisuudesta, jotka viimeisessä luvussa nivotaan yhteen kokoaviksi päätelmiksi.

Ensimmäisessä artikkelissa kuvataan projektien välistä vuorovaikutusta kehittämistyössä. Aihetta pohditaan projektityössä havaitun koordinaatio-ongelman kautta. Tarkoituksena on selvittää projektien välistä koordinaatiota estäviä tekijöitä ja tuoda esille ratkaisuehdotuksia. Kumppanuuskaupungeista pilottiin osallistuivat Tampere, Turku ja Jyväskylä. Pilottiin kerättiin aineistoa kvalitatiivisella kyselyllä, joka osoitettiin projektipäälliköille ja projekteja koordinoiville henkilöille eri toimialoilla.

Toisessa artikkelissa tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä ja kuntalaisnäkökulmaa hankkeen toimijoiden välisen vuorovaikutuksen haasteiden ja mahdollisuuksien kautta. Artikkelissa haetaan vastausta kysymyksiin: mikä on luottamuksen merkitys työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, kun tavoitteena on asiakas- ja kuntalaisnäkökulman edistäminen, sekä miten vuorovaikutusta voidaan edistää osallisuuden ja asiakaspalautteen kautta, kun pyritään kohti asiakkaan parempaa huomioimista. Lisäksi tarkoituksena on tuoda ratkaisuehdotuksia vuorovaikutuksen, osallisuuden ja asiakaspalautteen parempaan toteutumiseen hankkeissa. Aineiston keruu kohdistui Jyväskylän kaupunkiin. Henkilöhaastatteluilla kerättiin tietoa viidestä hankkeesta.

Kolmannessa artikkelissa tarkastellaan tuottavuuden kohottamista kehittämisen osana. Erityisesti tarkastellaan henkilöstölähtöisiä keinoja tuottavuuden nostolle. Tarkastelussa katsotaan Lahden kaupungista kerättyyn hankeaineistoon peilaten, miten tuottavuus ja sen nosto näkyvät kehittämisehdotuksissa sekä millaisia henkilöstölähtöisiä keinoja tuottavuuden nostolle esitetään. Aineistona on käytetty hankeraportteja, ja tarkasteltavia hankkeita on 17 kpl. Artikkelissa haetaan vastauksia kysymyksiin: miten tuottavuus on käsitteenä mielletty, miten täsmällisesti tuottavuuden parantumista on kuvattu, miten tuottavuuden kehitykseen yhdistetään palvelujen laatu ja vaikuttavuus ja millaisia syitä nähdään tuottavuuden nostamiselle ja erityisesti, millaisia henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä nähdään tuottavuuden nousun taustalla. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista dokumenttianalyysia.

Neljännessä artikkelissa käsitellään tiedon merkitystä kehittämistoiminnassa. Artikkelin lähtökohtana on, että hallittu sekä vaikuttavuuteen tähtäävä kehittämistoiminta edellyttää tiedolla johtamista ja arvioivaa otetta. Artikkelissa keskitytään varsinkin asiakaslähtöisiin palveluihin liittyvään tiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Hankkeen kohteina ovat Lahden ja Turun kaupungit. Aineisto on kerätty sähköisellä kyselyllä.

Viidennen artikkelin tavoitteena on selvittää, miten luodaan kehittämisprojektille tavoitteellinen johtajuus tilanteissa, joissa perinteisen projektijohtamisen menetelmät eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Artikkelissa tätä kehittämisen tavoitteellista johtamista kutsutaan omistajuudeksi. Tarkasteltavat kysymykset ovat: mitä eroa ja yhtäläisyyttä kehittämisen tavoitteellisella johtamisella on muiden tavoitteellisten johtamisen muotojen kanssa, mistä valtuutus kehittämisprojektin omistajuudelle annetaan tai tulisi antaa, miten omistajuus vaikuttaa projektin toimintaan ja vuorovaikutukseen, miten projektin omistajuus näkyy johtamisen ja projektien hallinnan kannalta sekä miten omistajuudella voidaan vaikuttaa kehittämisen tavoitteellisuuteen ja tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa on hyödynnetty Kuntakehto-hankkeen ensimmäisen vaiheen haastatteluaineistoa. Lisäksi omistajuuteen liittyviä kysymyksiä tarkennettiin kuuden Focus Group -haastattelun avulla. Haastatteluihin on osallistunut kaupunkien kehittäjiä, konserni- ja poliittista johtoa sekä InnoTuo-tutkimushankkeeseen osallistuneita

verkostotoimijoita asiakasrajapinnasta ja väliesimiehistä.

Kuudennessa artikkelissa kuvataan kumppanuuskaupungeista kerättyjä hyviä käytäntöjä. Niitä tarkastellaan vuorovaikutteisen kehittämisen näkökulmasta: millaista vuorovaikutusta hyvät käytännöt lisäävät ja miten vuorovaikutus tukee kehittämistä. Tavoitteena on hyvien käytäntöjen levittäminen kumppanuuskaupunkien välillä sekä yleisemmin. Tavoitteena on myös tuoda esille hyviä käytäntöjä ja niiden levittämisen tärkeyttä. Tietoa hyvistä käytännöistä on kerätty 16 henkilöhaastattelulla.

Raportissa esiteltävät pilotit ja hyvät käytännöt tarjoavat ratkaisuja kuntien kehittämistoiminnan haasteisiin. Raportti esittelee menetelmiä kuntien kehittämistoiminnan parempaan hallintaan ja yhtenäisen kehittämiskulttuurin edistämiseen.

Resumé

Ismo Lumijärvi, Risto Harisalo, Jari Stenvall, Pasi-Heikki Rannisto, Anni Liski, Aino Hatakka & Jenni Tyvitalo (2013): Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa. (Mot resultatrik utveckling). Acta nr 248. Finlands Kommunförbund. Helsingfors.

I forsknings- och utvecklingsprojektet Kuntakehto, Tuottava ja hallittu kehittämistoiminta kunnissa ("Kommunvaggan, Produktiv och balanserad utvecklingsverksamhet i kommunerna) utreds utvecklingsverksamheten i finländska städer och läget inom samordningen av den. Projektet leds av ledarskapshögskolan vid Tammerfors universitet. Det genomförs under åren 2011 och 2012 och pågår ända till slutet av mars 2013. Partnerskapsstäder i projektet är Tammerfors, Åbo, Lahtis, Jyväskylä och S:t Michel. Projektet genomförs i samarbete med Kommunförbundet och huvudfinansieraren är Arbetarskyddsfonden. Projektets syfte är att ta fram information om viktiga frågor i utvecklingsverksamheten och erbjuda arbetsredskap och modeller för ett gott utvecklingsarbete i kommunerna. Målet är att projektet både ska ge forskningsrön och vara till praktisk nytta för de kommuner som deltar.

Våren 2012 utgavs mellanrapporten *Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämispörosien hallinnan nykytila ja käytännöt* (Utvecklingsverksamheten i kommunerna. Nuläge och praxis i hanteringen av utvecklingsprocesser). I mellanrapporten presenterades de resultat och slutsatser om nuläget och utmaningarna i utvecklingsarbetet som forskarna kommit fram till i det första projektskedet. Dessutom utreddes kommunernas utvecklingsverksamhet som helhet och hur den för närvarande leds. Materialet bestod av Focus Group- och personintervjuer samt en enkät som riktade sig till fullmäktige. De intervjuade grupperna bestod av stadens ledningsgrupp på koncernnivå, sektorspecifika ledningsgrupper, personalrepresentanter och utvecklare.

I den här rapporten presenteras resultat och slutsatser från Kuntakehto-projektets utvecklingsskede. Undersökningen utfördes i form av pilotprojekt som syftade till att utgående från konstaterade behov ta fram metoder och arbetsredskap för att främja kommunernas utvecklingsverksamhet. I enlighet med partnerskapsstädernas önskemål gjordes i utvecklingsdelen en närmare undersökning av vissa utvecklingsteman. Syftet är att utreda styrkor, utmaningar och utvecklingsmöjligheter inom dessa teman i partnerskapsstädernas utvecklingsprojekt. Pilottemana är följande: 1. växelverkan mellan projekten, 2. kundorientering och invånarperspektiv, 3. produktivitet och personalorienterad utveckling, 4. kvalitetsrevision och kunskapsbaserad utveckling samt 5. processägande. Inom ramen för projektet har dessutom utretts god praxis som tillämpas i partnerskapsstäderna.

Medlemmarna i forskningsteamet skrev sex olika artiklar om dessa teman och om god praxis. Artiklarna baserar sig på litteratur på området och på det empiriska material som samlats in. Rapporten består av dessa sex helheter som i det sista kapitlet binds samman till övergripande slutsatser.

I den första artikeln beskrivs växelverkan mellan projekten i utvecklingsarbetet. Utgångspunkten är det samordningsproblem som uppdragats i projektarbetet. Syftet är att utreda vilka faktorer som ställer hinder i vägen för samordningen mellan projekten och ta fram förslag till lösningar. Av partnerskapsstäderna deltog Tammerfors, Åbo och Jyväskylä i pilotprojektet. Material samlades in genom en kvalitativ enkät som riktades till projektcheferna och projektsamordnarna inom olika sektorer.

I den andra artikeln behandlas kundorienteringen och invånarperspektivet genom de utmaningar och möjligheter som aktualiserats i projektaktörernas växelverkan. I artikeln söks svar på följande frågor: Vilken betydelse har förtroende i personalens växelverkan när målet är att främja kund- och invånarperspektivet? Hur kan växelverkan främjas via delaktighet och kundrespons i arbetet för bättre kundorientering? Syftet är också att ge förslag till hur man kan främja växelverkan, delaktigheten och kundresponsen i projekten. Materialet till artikeln kom från Jyväskylä stad. Genom personintervjuer samlades uppgifter in om fem projekt.

I den tredje artikeln behandlas produktivitetsförbättring som en del av utvecklingen. Artikeln fokuserar särskilt på produktivitetshöjande metoder som utgår från personalen. Med material från Lahtis stad som utgångspunkt behandlar artikeln hur produktiviteten och förbättringen av den syns i utvecklingsförslagen och vilka metoder som föreslås när det gäller att höja produktiviteten utgående från personalen. Materialet består av projektrapporter från totalt 17 projekt. I artikeln söks svar på frågan hur produktiviteten har uppfattats som begrepp, hur exakt produktivitetshöjningen har beskrivits, hur servicens kvalitet och effekt sammankopplas med produktivitet-utvecklingen, vilka de bakomliggande orsakerna till produktivitetshöjningen är och framför allt vilka personalåtgärder som anses ligga bakom produktivitetshöjningen. Som undersökningsmetod har använts kvalitativ dokumentanalys.

I den fjärde artikeln behandlas informationens betydelse i utvecklingsverksamheten. Artikeln utgår ifrån att en balanserad och effektinriktad utvecklingsverksamhet förutsätter kunskapsledning och ett utvärderande arbetssätt. Artikeln fokuserar särskilt på insamling och utnyttjande av information om kundorienterade tjänster. Projektet gäller Lahtis och Åbo stad. Materialet har samlats in med hjälp av en elektronisk enkät.

Den femte artikeln har som mål att utreda hur en målinriktad ledning av ett utvecklingsprojekt kan fås till stånd i en situation där traditionella projektledningsmetoder inte fungerar på bästa möjliga sätt. Den här målinriktade ledningen kallas i artikeln för projektägande. I artikeln söks svar på vilka skillnader och likheter det finns mellan målinriktad ledning av utvecklingsprojekt och andra former av målinriktad ledning, vem som ger eller borde ge fullmakten till projektägandet, hur projektägandet påverkar arbetet och växelverkan i projektet, hur projektägandet tar sig i uttryck med tanke på ledarskapet och projekthanteringen och hur projektägandet kan påverka utvecklingens målinriktning och resultat. I undersökningen har använts intervjumaterial från det första skedet i Kuntakehto-projektet. Frågorna kring projektägandet preciserades

dessutom med hjälp av sex Focus Group-intervjuer. I intervjuerna deltog personer som arbetar med utveckling av städerna, personer från städernas koncernledning och politiska ledning samt sådana nätverksaktörer i forskningsprojektet InnoTuo som har kundkontakter eller arbetar som mellanchefer.

I den sjätte artikeln beskrivs olika former av god praxis som samlats in i partnerskapsstäderna. Exempelen på god praxis behandlas ur perspektivet utveckling i växelverkan: Hurdan växelverkan kan den goda praxisen främja och på vilket sätt stöder växelverkan utvecklingsarbetet? Målet är att sprida god praxis mellan partnerskapsstäderna, men också till andra kommuner. Målet är också att föra fram god praxis och betona vikten av att sprida den. Informationen om god praxis har samlats in genom 16 personintervjuer.

De pilotprojekt och exempel på god praxis som presenteras i rapporten erbjuder lösningar på utmaningarna i kommunernas utvecklingsverksamhet. Rapporten presenterar metoder att få bättre kontroll över utvecklingsverksamheten och främja en enhetlig utvecklingkultur.

Summary

Ismo Lumijärvi, Risto Harisalo, Jari Stenvall, Pasi-Heikki Rannisto, Anni Liski, Aino Hatakka & Jenni Tyvitalo (2013): Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa. (Towards effective development). Acta Publications No. 248. The Association of Finnish Local and Regional Authorities. Helsinki.

The research and development project on productive and controlled development in municipalities (*Kuntakehto*) examines urban development and its coordination in today's Finland. The project is managed by the University of Tampere School of Management, and project implementation, initiated in 2011, extends until the end of March 2013. The project partners with the cities of Tampere and Turku and with the towns of Lahti, Jyväskylä and Mikkeli. The *Kuntakehto* project is implemented in cooperation with the Association of Finnish Local and Regional Authorities and is mainly funded by the Finnish Work Environment Fund. The aim is to provide information on the key issues related to local development activities and to offer tools and models for good development. The project will provide practical benefits as well as research information to the municipalities participating in it.

An interim report titled "Local development activities – Management and practices of development processes in Finnish municipalities" and published in spring 2012 presented the outcomes of the project's first stage together with conclusions about the current state of development, and development challenges. The interim report explored the big picture of local development and how local development is managed today. The research material consisted of Focus Group interviews, individual interviews and a council survey. The groups interviewed included the management groups of the local authority corporation and of the administrative branch concerned, staff representatives and persons responsible for development activities.

This report presents the outcomes and conclusions of the *Kuntakehto* project's development stage. Pilot projects were used to produce methods and tools that municipalities need in support of their development activities. At this stage the research concentrated more closely on specific development themes proposed by the partner towns and cities, with the aim to identify the strengths, challenges and development potential of the development projects around these themes. The pilot themes were: 1. interaction between projects 2. customer orientation and the perspective of municipal residents 3. productivity and employee-centered development 4. auditing and knowledge-based development and 5. process ownership. The project also examined the best practices of the partner towns and cities.

The members of the research team wrote six separate reports on the themes and

the best practices of these pilot projects. The articles draw on literature in the field and the empirical material collected. This report is made up of these six articles and a final chapter where the findings are drawn together as conclusions.

The first article describes how the projects interact in development activities. It approaches the subject by focusing on problems with project coordination: the aim is to identify factors that prevent coordination between the projects and to outline proposals for improvement. Of the partner towns and cities, Tampere, Turku and Jyväskylä participated in the pilot project. To gather material for the pilot, a qualitative survey was conducted among project managers and persons coordinating the projects in different fields of activity.

The second article focuses on customer orientation and the perspective of municipal residents by exploring the challenges to and opportunities for interaction between project actors. The article seeks answers to these questions: How important is trust in the interaction between employees when the goal is to promote customer orientation and to take the perspective of municipal residents into account? And how to improve interaction with inclusion and customer feedback when the aim is to take better account of customer needs? A further aim is to bring forward proposals on how to increase interaction, inclusion and customer feedback in the projects. The material was collected from the town of Jyväskylä where individual interviews were conducted to gather information on five projects.

The third article examines the promotion of productivity as part of development, with special focus on an employee-centred approach as a means of improving productivity. The article looks at project material collected from the town of Lahti to see how productivity and the promotion of productivity are reflected in the development proposals and what employee-centred means of improving productivity are proposed. The study material consists of the project reports of a total of 17 projects. The article seeks answers to these questions: What does the concept of productivity entail? In how much detail has productivity growth been described? How can increased productivity be combined with service quality and effectiveness? What are the motives for increasing productivity; and specifically, what measures targeted at staff members have increased productivity? The research method used was a qualitative analysis of documents.

The fourth article discusses the role of information in development. The premise of the article is that controlled development aiming at effectiveness requires management by knowledge and an evaluative approach. The research emphasis is on gathering and using information on customer-oriented services. The project was conducted in Turku and Lahti, and the material was collected by using an electronic questionnaire.

The objective of the fifth article is to find out ways to ensure goal-oriented management in development projects to which the traditional methods of project management are not optimally suited. The term that the article uses for goal-oriented management is 'ownership'. The article seeks answers to these questions: What are the similarities/differences between goal-oriented management of development and other forms of goal-oriented management? Who assigns development project ownership, or who should assign it? How does ownership affect project activities and interaction? How does project ownership affect leadership and project management? And how can ownership be used to improve goal orientation and productivity in development?

The research uses the interview material gathered in the first stage of the *Kuntakehto* project. In addition, six Focus Group interviews were conducted to gain insight into ownership issues. Those interviewed include persons responsible for local development activities, corporate and political management, and network participants in the *InnoTuo* (customer-driven innovations and productivity in work organisations) research project, representing the customer interface and intermediate superiors.

The sixth article describes best practices used by the partner towns and cities from the perspective of interactive development. What kind of interaction do best practices stimulate and how does interaction promote development? The goal is to disseminate best practices between partner municipalities and beyond, but also to bring best practices into focus and highlight the importance of disseminating them. Information on best practices was collected via 16 individual interviews.

The pilot projects and best practices introduced in the report address the challenges faced by local development activities. The report suggests methods for better management of, and for an integrated approach to, local development activities.

1 Johdanto

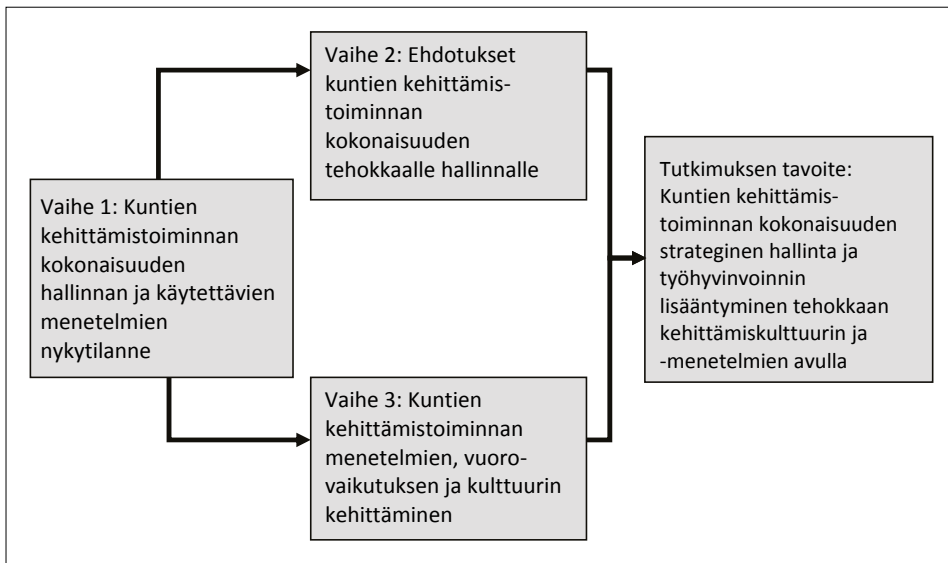
Kuntien toimintaympäristö on entistä monimutkaisempi ja kuntiin kohdistuu yhä enemmän erilaisia muutosvaatimuksia. Palvelutarpeet muuttuvat kunnissa väestön ikääntymisen ja muuttoliikkeen seurauksena. Kuntatalouteen kohdistuvien suurten paineiden vuoksi kuntien pitäisi pystyä tehostamaan toimintaansa. Kunnat reagoivat tällaisiin muutoksiin kehittämällä toimintaansa. Nykyään eletään kuitenkin tilanteessa, jossa talouden pitävä suunnittelu ja ennusteiden tekeminen on erittäin haastavaa.

Kuntakehto-hanke on lähtenyt siitä, että kuntien kehittämistoiminnan tulisi olla hallittua ja järjestelmällistä, jotta kunnat voivat reagoida kompleksiseen toimintaympäristöönsä. Dynaamisen ja kompleksisen ajattelun mukaan kaaos ja järjestys vuorottelevat ennakoimattomasti organisaatioissa. Parhaiten kehittämisessä onnistuvat ne organisaatiot, jotka pystyvät hyödyntämään kaaoksen ja järjestyksen rajapintaa. Kehittämistoiminnan hallinta kytkeytyy tässä erityisesti kehittämisen strategisuuteen, kehittämiskulttuuriin ja projektihallinnan kysymyksiin. (Ks. Leponiemi, Rannisto, Stenvall, Lumijärvi & Harisalo 2012.)

Kuntakehto-hankkeen käynnistyessä sen tavoitteeksi asetettiin ratkaisujen tuottaminen siihen, miten kuntien kehittämistoiminta olisi hallitumpaa ja kohtaisi paremmin työntekijöiden arjen. Erityisesti hankkeessa on keskitytty kehittämistoiminnan strategisen hallinnan vahvistamiseen sekä strategisen kehittämisen ja työyhteisötason kehittämistoiminnan yhteen nivomiseen. Työyhteisötasolla tutkimuksen keskiössä ovat työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja heidän kokemuksensa.

Hanke on toteutettu yhteistyössä viiden kaupungin kanssa, joita ovat Jyväskylä, Lahti, Mikkeli, Turku ja Tampere. Kyseiset kaupungit edustavat Suomessa aktiivisia ja kehittämislähtöisiä kaupunkeja. Hankkeen toteutuksessa ja rahoituksessa on ollut tiiviisti mukana myös Kuntaliitto. Hankkeen päärahoittajana on ollut Työsuojelurahasto. Kuntakehto-hankkeen sisältö on määritelty yhteistyössä kuntien ja Kuntaliiton kanssa.

Hanke on toteutettu vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa on vuosien 2011 ja 2012 aikana selvitetty kuntien kehittämistoiminnan kokonaisuutta ja kehittämisen johtamisen nykykäytäntöjä. Tarkastelun kohteena on ollut se, miten kehittämistoiminnan kokonaisuutta suunnitellaan, hallitaan ja arvioidaan sekä miten kehittämisen hyötyjä pyritään toimeenpanemaan ja viemään eteenpäin kehittämisprosessin eri vaiheissa ja tasoilla.



Kuvio 1. Kuntakehto-hankkeen vaiheittainen eteneminen.

Väliraportti ensimmäisen vaiheen tuloksista julkaistiin keväällä 2012. http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/hankkeet/kuntakehto/Documents/kehittamistoiminta_kunnissa_raportti.pdf

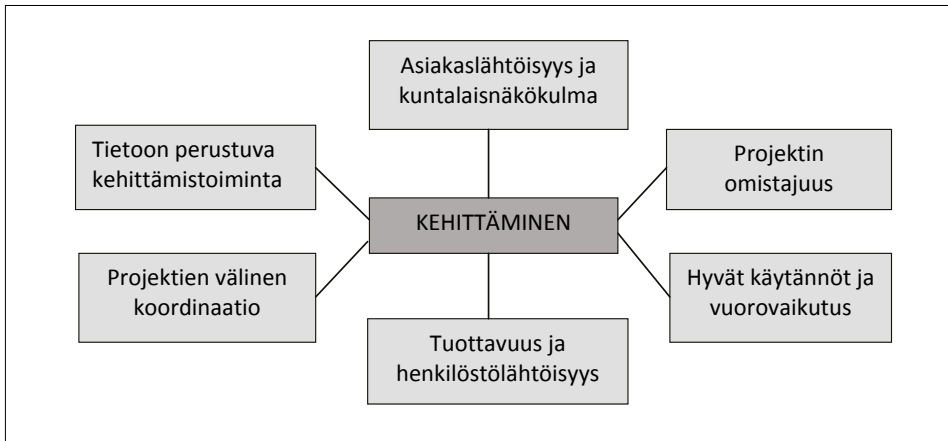
Hankkeen toisen vaiheen tavoitteena on ollut kehittää ja mallintaa kuntien käyttöön strategisen johtamisen työkaluja ja menetelmiä. Näihin liittyviä tuloksia on löydetty sekä väli raportista että tästä loppuraportista.

Tässä raportissa keskitytään erityisesti Kuntakehto-hankkeen kolmannen vaiheen tulosten esittelyyn. Hankkeen kolmannessa vaiheessa keskitytään kehittämisessä havaittujen ongelma-alueiden syventävään tarkasteluun sekä ratkaisujen etsintään. Valittuja ongelma-alueita ja erityistarkasteluja (pilotit) on kaikkiaan viisi ja ne valittiin Kuntakehto-hankkeen väli raportin tulosten sekä tutkimuskuntien kiinnostuksen pohjalta. Pilottien teemoja ovat projektien välinen koordinaatio, asiakaslähtöisyys ja kuntalaisnäkökulma, tuottavuus ja sen kehittämisen henkilöstölähtöisyys, tietoon perustuva kehittämistoiminta sekä projektien omistajuus.

Kaikkia pilotteja yhdistävänä tavoitteena on ollut tuottaa menetelmiä ja työkaluja hallitun ja tuottavan kuntakehittämisen edistämiseksi. Pilotit toteutettiin erillisinä kokonaisuuksina vastuuhenkilöiden johdolla. Niihin kerättiin lisäaineistoa haastatteluilta ja kyselyillä. Niissä myös hyödynnettiin tarjolla olevia dokumentteja sekä Kuntakehto-hankkeen ensimmäisessä vaiheessa kerättyä Focus Group -haastattelumateriaalia. Pilottikohtainen aineistonkeruu ja analyysitavat esitellään tarkemmin kunkin pilotin yhteydessä.

Pilottien lisäksi tässä raportissa esitellään hankkeen viidestä kumppanikaupungista kerättyjä kuntakehittämisen hyviä käytäntöjä. Hyvät käytännöt rikastuttavat piloteissa esitetyjä hanke- ja työyhteisötason kehittämisen menetelmiä. Sisällöllisesti ne ovat eritasoisia ja -laajuisia, mutta niissä kaikissa korostuu vuorovaikutuksen merkitys. Hyvät

käytännöt esitellään siltä kannalta, miten niissä tapahtuva vuorovaikutus edistää hyvää kuntakehittämistä. Raportin tarkasteltavat näkökulmat on koottu oheiseen kuvioon 2.



Kuvio 2. Raportin näkökulmat kuntien kehittämistoimintaan.

Seuraavassa, luvussa 2 professori Risto Harisalo Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta tarkastelee projektien välisen koordinaation haasteita. Mitkä tekijät estävät projektien välistä koordinaatiota ja yhteistyötä? Miten havaittua koordinaatio-ongelmaa voidaan ratkaista?

Luvussa 3 tutkija Anni Liski Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta tarkastelee asiakaslähtöisyyttä ja kuntalaisnäkökulmaa. Mikä merkitys luottamuksella on teeman kannalta ja miten vuorovaikutusta voidaan edistää osallisuuden ja asiakaspalutteen avulla?

Luvussa 4 professori Ismo Lumijärvi Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta kuvaa kehittämistyön tuottavuutta ja henkilöstölähtöisyyttä. Miten tuottavuus ja sen nosto näkyvät projektikohtaisissa kehittämissuunnitelmissa sekä millaisia henkilöstölähtöisiä keinoja tuottavuuden nostolle esitetään?

Luvussa 5 professori Jari Stenvall ja tutkija Jenni Tyvitalo Lapin yliopistosta tarkastelevat tietoon perustuvaa kehittämistoimintaa erityisesti asiakaslähtöisiin palveluihin liittyvän tiedon hankinnan ja hyödyntämisen näkökulmasta.

Luvussa 6 kehityspäällikkö Pasi-Heikki Rannisto Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta kuvaa kehittämissuunnitelman omistajuutta. Miten luodaan kehittämissuunnitelman tavoitteellinen johtajuus tilanteissa, joissa perinteisen projektijohtamisen menetelmät eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla?

Luvussa 7 tutkija Aino Hatakka Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta kuvaa kuntakehittämisen hyviä käytäntöjä. Luvusta ilmenee, miten vuorovaikutus eri muodoissaan tukee kehittämistä.

Lopuksi luvussa 8 professori Ismo Lumijärvi kokoaa vielä pilottien keskeiset havainnot sekä esittää hankkeen yhteenvedon.

Risto Harisalo

2 Projektien välisen koordinaation esteiden tunnistaminen ja korjaaminen

2.1 Tutkimustehtävä

Kuntien hallinnossa projektit ovat viimeisten vuosien aikana yleistyneet suhteellisen nopeasti. Vaikka on kärjistettyä sanaa, että projektit ovat ainakin osittain korvanneet perinteisen hallinnollisen kehitystyön, siinä on silti totuuden siemen. Projektien suosio perustuu siihen, että ne tarjoavat poliittis-hallinnolliselle päätöksenteolle eräitä huomattavia etuja kuten asiantuntemuksen laaja-alaisen käytön, hallinnollisten rajojen ylittämisen, hallitsevien näkemysten kyseenalaistamisen ja tehokkaan valmistelun. Olosuhteiden muuttuessa projekteja on helppoa perustaa ja lopettaa.

Hallinnollisen kehitystyön painopisteen siirtyessä projekteihin, kunnissa on mietittävä kuinka ja missä määrin ne pystyvät suoriutumaan niille asetetuista tehtävistä. On pohdittava projektien kokoa ja kokoonpanoa. On mietittävä millaisia tehtäviä projekteille on mahdollista antaa ja millaisin prosessein ja resurssein ne niistä selviytyvät. On mietittävä kuinka projekteista vastaavat ihmiset käsittelevät keskinäisiä suhteitaan ja ratkovat ongelmiaan.

Projektien toiminnassa on ilmeisiä huomionarvoisia ongelmia, jotka voivat heikentää niiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Jäsenten roolit voivat olla jäsentymättömiä ja yhteensopimattomia ryhmissä. Jäsenet voivat tuoda mukanaan projekteihin hallinnollisen ja sosiaalisen hierarkiansa, olosuhde, joka heikentää projektien sisäistä yhtenäisyyttä. Jäsenet voivat olla haluttomia sovitteluun keskinäisiä jännitteitään. Jäsenet voivat uskoa liikaa omaan asiantuntemukseensa ja ammattitaitoonsa ratkaisuehdotuksen muotoilussa.

Huomionarvoisia ongelmia esiintyy myös projektien välisissä keskinäisissä suhteissa. Projekteja voidaan asettaa ottamatta huomioon toimivien ja toimintansa jo lopettaneiden projektien työn tuloksia. On mahdollista perustaa projekteja tekemään päällekkäistä työtä. Projektien välistä vuorovaikutusta, kanssakäymistä, on tarkasteltu suhteellisen vähän. Tällä perusteella raportissa etsitään vastausta seuraavaan kysymykseen: Mitkä tekijät vaikeuttavat projektien välistä koordinaatiota ja kuinka koordinaation esteiden vaikutusta voidaan vähentää? Kysymyksen asettelulle esitetään seuraavat perustelut.

Ensimmäinen ja myös tärkein argumentti on kaupunkien kehittämistoimintaa koskevan tutkimuksen tulos, jonka mukaan kaupunkien projektien välinen koordinaatio on huonoa. Toisen argumentin mukaan koordinaatio voi parantaa olennaisesti projektien tuottavuutta. Kolmannen argumentin mukaan koordinaation edistäminen auttaa vähentämään päällekkäistä työtä ja kustannuksia. Viimeisen argumentin mu-

kaan koordinaatiota tarvitaan erityisesti jatkuvasti muuttuvissa, monimutkaisissa ja ennustamattomissa olosuhteissa.

2.2 Käsitteellinen viitekehys

Projektien välinen vuorovaikutus vaikuttaa olennaisesti projektien työn laatuun ja tehokkuuteen.¹ Projektien tuloksellinen toiminta edellyttää, että projektit eivät tee päällekkäistä työtä, jakavat toisilleen ideoita ja kokemuksia, ottavat huomioon toistensa tulokset ja luovat rakentavat yhteistyösuhteet toisiinsa ja perinteiseen hallintoon. Nämä neljä keskeistä tekijää asettavat omat vaatimuksensa projektien johdonmukaiselle perustamiselle, johtamiselle ja arvioinnille.

Projektien välistä kanssakäymistä on mahdollista kuvata useilla käsitteillä. Kanssakäymisen lisäksi voidaan puhua myös yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta, integraatiosta ja koordinaatiosta. Näistä jokaisella on oma täsmällinen sisältönsä alan kirjallisuudessa. Tästä syystä neutraalein käsite näistä vaihtoehdoista on koordinaatio, jolla tarkoitetaan toiminnan lopputulokseen olennaisesti vaikuttavien tekijöiden mahdollisimman saumatonta yhteensovittamista.

Saumaton yhteensovittaminen edellyttää projekteilta halua olla yhteydessä toisiinsa oman onnistumisensa todennäköisyyden parantamiseksi. Koordinaatio on siten projektien välistä vuorovaikutusta, kanssakäymistä ja yhteistyötä. Vaikka pääkäsite on projektien välinen koordinaatio, tässä raportissa näitä käsitteitä käytetään kuitenkin toistensa synonyymeina.

Koordinaatiota voidaan luonnehtia osuvasti joko käänteiseksi valvonnaksi tai ennakoivaksi valvonnaksi. Perinteisen valvonnan tehtävänä on katsoa taaksepäin ja varmistua siitä, että välttämättömät tehtävät on hoidettu asiallisesti ja sääntöjen mukaan. Koordinaation tehtävänä on katsoa eteenpäin ja varmistua siitä, että välttämättömät tehtävät tulevat suoritetuiksi mahdollisimman tehokkaasti. Koordinaatio pakottaa projektit pohtimaan keskinäisiä suhteitaan ja kohdentaa ihmiset tietoineen ja taitoineen ja resurssit ja välttämättömät prosessit saumattomasti toisiinsa.

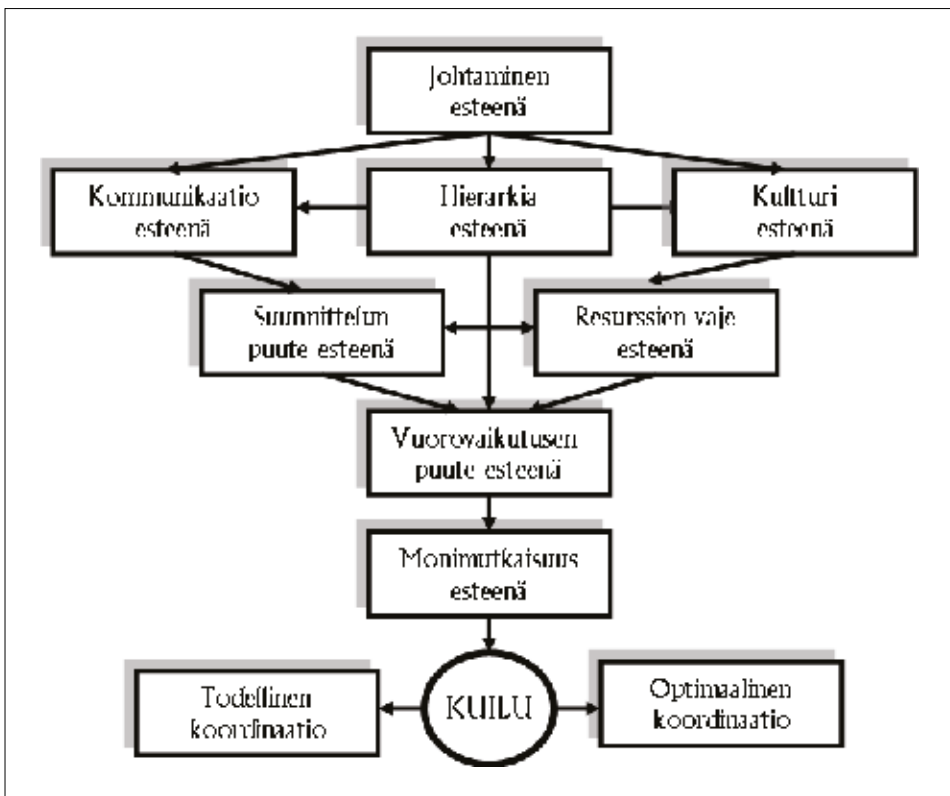
Yleisesti ottaen johtajien tehtävänä on huolehtia koordinaatiosta. Strateginen johto vastaa organisaation pääyksiköiden koordinaatiosta ja yksiköiden johtajat työn organisoinnista omassa yksikössään. Jokaisella työntekijällä on velvollisuus miettiä millaiseen kokonaisuuteen hän työssään liittyy. Luonnollisesti myös jokaisen projektin tehtävänä on koordinoida suhteensa organisaationsa strategiaan, oman yksikkönsä toimintaan ja organisaation muihin projekteihin.

Koordinaatio läpäisee koko organisaation. Rakenteeltaan funktionaalisissa organisaatioissa koordinaatio perustuu hierarkialle, valvonnalle ja suunnitelmille. Matriisiorganisaatioissa koordinaatio nojaa vahvasti raportointiin ja verkostomaisissa organisaatioissa koordinaatiosta vastaavat yleensä eri toimialojen asiantuntijoista muodostetut tiimit. Divisioonarakennetta noudattavissa organisaatioissa ylimmällä johdolla ja esikunnilla on vastuu koordinaatiosta.

¹ Tämä on yksi Kuntakehto-tutkimuksen keskeisistä johtopäätöksistä, joille tämä raportti perustuu.

Edellä koordinaatiota on tarkasteltu tiukasti toisiinsa liittyvien tehtävien näkökulmasta. Sen lisäksi koordinaatiota voidaan harjoittaa myös yleisesti. Tällaisia keinoja ovat mm. tiedon levittäminen organisaation arvoista ja strategiasta. Eri toimialojen ammattilaisia voidaan tutustuttaa toisiinsa esimerkiksi yhteisten tehtävien ja vapaa-muotoisen yhdessäolon avulla. Isoissa ja monimutkaisissa organisaatioissa ihmisten välisen luottamuksen vahvistaminen edistää koordinaatiota. Kun johto voi kohdistaa ihmisten huomion kokonaisuuteen, rohkaista heitä puhumaan toisilleen ja auttamaan toisiaan, se edistää koordinaatiota, lisää toiminnan vakautta, vähentää virheitä ja minimoi tarpeettomia kustannuksia.

Projektityön ammattilaiset tuottivat huomattavan määrän erilaisia käsityksiä ja näkemyksiä projektien välisen koordinaation esteistä ja niiden korjausmahdollisuuksista. Tätä luonteeltaan laadullista materiaalia oli mahdollista jäsentää ja luokitella eri tavoin. Kun kaikki luokitellut vaihtoehdot käytiin läpi ja ne arvioitiin projektityön käytännöllisillä kriteereillä, joita olivat konkreettisuus ja toteutettavuus, päädyttiin kuvion 1 esittämään heuristiseen malliin.



Kuvio 1. Koordinaation esteiden teoreettinen jäsenys

Jäsenys perustuu olettamukselle, jonka mukaan johtaminen on keskeisin mekanismi vaikuttaa organisaation sisäisiin käytäntöihin. Johtaminen on organisaatiota tahdistava instituutio. Koordinaatio-ongelmia syntyy, kun strateginen ja operatiivinen johto eivät

kiinnitä riittävästi huomiota projekteihin. Johtaminen projektien koordinaation esteenä tuotiin esille monin eri sanoin.

Laadulliseen analyysiin vastanneiden mielestä johtajilla on kolme keskeistä instituutiota projektien koordinoimiseksi. Ne ovat hierarkia eli työnjako, kommunikaatio ja kulttuuri ja niiden avulla johto strukturoi ja edistää toimintaansa. Ne voivat kuitenkin olla myös koordinaation esteitä. Jos johto ei analysoi projektien välisiä kytkentöjä perustyön näkökulmasta, koordinaatio heikkenee. Jos johto ei käytä kommunikaation tarjoamia mahdollisuuksia projektityön kehittämiseksi, se vaikuttaa vastaajien mielestä kielteisesti koordinaatioon. Organisaatiokulttuuri voi väheksyä projekteja ja niiden välistä yhteistyötä.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi vastaajat kiinnittivät huomiota siihen, että projekteja ei suunnitella riittävästi suhteessa organisaation tehtäviin ja velvollisuuksiin. Vajavaisen suunnittelun lisäksi vastaajat pitivät vakavana ongelmana projektien taloudellista resursointia huonoon koordinaatioon vaikuttavana tekijänä. Suunnittelun ja resurssien puutteet vaikuttavat projektien väliseen vuorovaikutukseen ja projektityön monimutkaisuuteen.

Teoreettisen jäsennyksen ideana on osoittaa, että todellisen ja optimaalisen koordinaation välillä on kuilu. Jos kaikki asiat on hoidettu täydellisesti, tuloksena on optimaalinen koordinaatio. Koska käytännössä useimpien asioiden hoidossa on ilmeisiä ongelmia ja puutteita, tuloksena on todellinen koordinaatio, joka voi erota hyvinkin paljon optimaalisesta koordinaatiosta.

2.3 Tutkimuksen aineiston keruu ja käsittely

Tutkimuksen aineiston keruu käynnistyi elokuussa ja päättyi lokakuussa 2012. Aineisto kerättiin vastausvaihtoehtojen suhteen avoimella lomakkeella. Vastaajia pyydettiin kertomaan oman ammatillisen kokemuksensa perusteella mitkä tekijät vaikeuttavat ja estävät projektien välistä koordinaatiota heidän omalla hallinnonalallaan ja eri hallinnonalojen välillä. Lisäksi vastaajia pyydettiin ideoimaan ratkaisuvaihtoehtoja projektien välisen koordinaation edistämiseksi.

Laadullinen aineisto hankittiin kolmesta Kuntakehto -projektiin osallistuneesta kaupungista, jotka olivat suuruusjärjestyksessä Tampere, Turku ja Jyväskylä. Tampereella lomake lähetettiin projektipäälliköille, joilla oli parhaillaan projektityö käynnissä. Lisäksi lomake lähetettiin Tampereella valituille projektisuunnittelijoille ja projekti-koordinaattoreille. Tällöin vastaajien lukumääräksi tuli 54, joista 25 palautti lomakkeen hyväksyttävästi täytettynä. Tampereen vastausprosentiksi muodostui siten 46 prosenttia.

Turussa lomake lähetettiin pääasiassa projektikoordinaattoreille ja eri hallinnonalojen valituille projektipäälliköille. Kokonaisuudessaan Turussa vastaajia oli 63. Kuitenkin vastauksia saatiin vain neljältä projektipäälliköltä ja 20 projektikoordinaattorilta. Huomattakoon, että projektikoordinaattoreiden tehtävänä on huolehtia projektien välisen koordinaation sujuvuudesta. Turkulaisten joukosta vain 24 vastasi kyselyyn, jolloin palautusprosentiksi muodostui 38 prosenttia.

Jyväskylässä projekteja oli 63, joiden vastuuhenkilöille lomake lähetettiin vastattavaksi. Vastuuhenkilöiden yhteystiedot kerättiin Jyväskylän kaupungin hankekoonnista, johon on laitettu tiedot kaikista kaupungin projekteista. Projektien vastuuhenkilöistä

vain yhdeksän vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi muodostui 14 prosenttia.

Kokonaisuutena tarkastellen vastaajien lukumäärä on riittävä suhteellisen luotettavien havaintojen tekemiseksi projektien koordinaatiota rajoittavista ja estävistä tekijöistä. Kun projektien puheenjohtajien ja projektikoordinaattoreiden vastauksia verrattiin toisiinsa, havaittiin, että he painottivat samanlaisia asioita suurin piirtein samanlaisin sanankääntein.

Laadullisia vastauksia analysoitiin logiikalla, jota kutsutaan aineistosta johdetuksi metodiksi (grounded theory).² Ensiksi aineisto luokiteltiin karkeasti tiettyihin hyvin yleisiin luokkiin, menettely, jota kutsutaan avoimeksi luokitteluksi (open coding) ja jonka tarkoituksena on saada kuva siitä, mitä kerätty aineisto kertoo ja millaisia ulottuvuuksia siihen sisältyy.

Avoimen luokittelun jälkeen laadullisesta aineistosta alettiin etsiä niitä tekijöitä, jotka vastausten perusteella vaikeuttavat ja estävät selkeimmin projektien välistä koordinaatiota. Tätä vaihetta kutsutaan valikoivaksi luokitteluksi (selective coding). Valikoiva luokittelu avaa tien tunnistettujen kategorioiden teoreettiselle käsitteellistämiseksi (theoretical codes). Seuraavassa pääluvussa esitetään tämän vaiheen lopputulos teoreettisena mallina.

Aineiston käsittelystä on mainittava kaksi asiaa. Näistä ensimmäinen on se, että asiantuntijoiden haastattelussa yleensä arkikielellä ilmaiset ajatukset on muutettu kirjakielelle, jotta vastaajia ei voida kannanottojen perusteella tunnistaa. Tämä tarkoittaa, että kannanotot on muotoiltu virkkeiksi muuttamatta millään tavoin heidän alkuperäisiä ajatuksiaan. Toinen asia on se, että asiantuntijoiden kannanotot olivat siinä määrin yhtenevät, että heidän taustaorganisaationsa jätettiin mainitsematta.

2.4 Johtaminen projektien välisen koordinaation esteenä

Yleiskuva johtamisesta koordinaation esteenä

Johtaminen on varmasti yksi keskeisimmistä, ellei keskeisin, hallinnollinen prosessi. Vaikka ihmisillä on varma mielikuva siitä, mitä johtaminen on, se ei välttämättä pidä kuitenkaan paikkaansa.³ On vaikea osoittaa täsmällisesti mitä johtaminen on, mitä siihen sisältyy ja mitä johtajat käytännössä tekevät.⁴ Tässä on yksi selitys sille, miksi johtamista pidetään projektien välisen koordinaation esteenä.

Tavanomaisen käsityksen mukaan johtaminen on prosessi, jossa asetetaan tavoitteet, tunnistetaan keinot ja organisoidaan niiden käyttö mahdollisimman tehokkaasti. Tästä seuraa, että johtajien on käsiteltävä projekteja keinoina haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajia on siis mahdollista pitää vastuullisina organisaationsa projekteista, koska projektit ovat osa hallinnollista todellisuutta. Selznick tuo tämän asian selvästi esille eritellessään institutionaalisen johtajuuden funktioita.

Hänen mukaansa johtajien olennaisena tehtävänä on määritellä organisaatiolle tarkoitus ja etenemisen suunta. Kun ne on määritelty, johtajien on suunniteltava ja

2 Ks. erityisesti Starrin & Dahlgren & Larsson & Styrborn 1997.

3 Selznick 1984, s. 22.

4 Selznick 1984, s. 22.

hyväksyttävä projektit niin, että ne tukevat organisaation institutionaalisia tarkoituksia. Tämä edellyttää projektien keskinäistä koordinaatiota ja niiden koordinointia organisaation muihin tekijöihin. Tällä tavoin lisätään projektien onnistumisen todennäköisyyttä ja projektit edistävät organisaatiota instituutiona.

Johtamiselle asetettuja vaatimuksia ei ole helppoa täyttää. Johtajat tulkitsevat niitä virheellisesti tai jättävät ne kokonaan huomiotta. He saattavat korostaa enemmän suoritusten tehokkuutta kuin organisaation perimmäisiä arvoja ja olemassaoloa.⁵ He unohtavat koordinoitivastuunsa. Juuri tästä problematiikasta on kysymys, kun puhutaan johtajuudesta projektien välisen koordinaation esteenä.

Kokonaisnäkemysten puute koordinaation esteenä

Projektityön asiantuntijoiden mukaan johtamisella ei ole selkeää näkemystä siitä, mihin kokonaisuuteen eri projektit liittyvät. He moittivat johtamista kyvyttömyydestä priorisoida projekteille asetettavia tehtäviä. Heidän mukaansa kaupungin strategisilla painopisteillä ja projektien asettamisella ei ole vaikuttavaa yhteyttä. Seuraavat kannanotot kuvaavat tätä problematiikkaa:

Yhteisen vision puute, kaupungilla ei ole julkilausuttua näkemystä siitä, mihin suuntaan palveluita olisi kehitettävä.

Johdolla ei ole kokonaisnäkemystä siitä, mitä organisaatiossa tehdään ja mihin kokonaisuuteen projektit liittyvät.

Projekteja ei osata kytkeä strategiaan tavoitteisiin ja painotuksiin.

Ylin johto ei pysty priorisoimaan eri projektien potentiaalia, jolloin projektien välillä on päällekkäisyyksiä.

Ylin johto ei miellä projekteista muodostuvaa kokonaisuutta millään kriteerillä (asiakas, henkilöstö jne.) ja siksi osa projekteista tekee samanlaista ja päällekkäistä työtä.

Projektit eivät kytkeydy strategiaan prosesseihin.

Johtajattomuutta on se, että hallinnonalan kokonaiskuva ja tavoitteet ovat epäselvät.

Projekteja perustetaan ja käynnistetään ilman ennakoarviointia tai -selvitystä niiden päällekkäisyydestä ja liittymisestä kaupungin strategiaan päämääriin ja painotuksiin.

Kuinka nämä ongelmat on mahdollista ratkaista? Asiantuntijat suosittelivat yhdeksi keinoksi strategisen tai temaattisen projektisalkun perustamista. Kaupunginhallituksen on vastattava niistä strategiasalkuista, joissa käsitellään kahden tai useamman hallinnonalan yhteisiä asioita. Jokainen lautakunta vastaa omalla hallinnonalallaan strategiasalkuistaan. Strategiasalkkujen ideana on, että yhtään projektia ei saa perustaa ennen kuin

5 Selznick 1984, s. 28.

se on läpäissyt johdon tarkastelun tehtävien, miehityksen ja koordinaation suhteen.

Asiantuntijoiden mukaan toinen keino vahvistaa projektien koordinaatiota on luoda projektityölle yhtenäinen projektiohjaus, jossa käsitellään mm. projektityön menetelmiä, prosesseja, miehitystä ja toimintatapoja. Ohjeistuksessa on korostettava tarvetta koordinoida suhde muihin projekteihin. Jokaisen projektin on tutustuttava näihin ohjeisiin ennen työn aloittamista.

Kolmas keino projektien koordinaation edistämiseksi on tietenkin vahvistaa strategista johtamista, josta voidaan johtaa projektien perustamisen kriteerit ja tarkoitukset. Strategisen näkemyksen puute vaikeuttaa projektien koordinaatiota. Strategisen johtamisen vahvistaminen auttaa minimoimaan projektityön hajanaisuutta ja epämääräisyyttä. Konsernijohdon olisi vastattava kaupungin strategiseen haasteeseen.

Projektien toimeenpanon ongelmat koordinaation esteinä

Asiantuntijat korostivat, että projektien toimeenpanossa on tiettyjä koordinaatiota vaikeuttavia tekijöitä. Näitä ovat erityisesti johdon haluttomuus huolehtia projekteista ja sitoutua niiden työn tuloksiin. Kritiikki koskee erityisesti keskijohtoa eri hallinnonaloilla. Johtajat eivät aina edes tunnu arvostavan projektityötä eikä siitä vastaavien ihmisten uhrauksia. Seuraavat kannanotot havainnollistavat edellä sanottua:

Keskijohto on haluton sitoutumaan oman hallinnonalansa ja keskusjohdon projektityöhön.

Johto osoittaa haluttomuutta sitoutua projekteihin jo niiden suunnittelu- ja kehitysvaiheessa aivan kuten projekteja toteutettaessa.

Strategisen ja keskijohdon haluttomuus sitoutua perustamiinsa projekteihin.

Johtajat eivät ole kiinnostuneita projektityöstä eikä heillä ole siihen aina edes ammattitaitoa projektien toteuttamisen edistämiseksi.

Johtajat eivät tue millään muotoa projektityötä

Projektien tulosten hyödyntäminen on satunnaista.

Projektien toimeenpanon ongelmia on mahdollista korjata eri tavoin. Johtajille on tarjottava projektityön koulutusta. Jos johtajilla on tulokortti, siihen olisi kirjattava jotain siitä, kuinka he osallistuvat eri projektien toimintaan. Johtajat voivat vahvistaa erilaisin selvityksin ja tutkimuksin ammattitaitoaan edistää projektityötä ja projektien koordinaatiota.

Yhteenveto johtamisesta koordinaatiota rajoittavana tekijänä

Edellä käsitellyn perusteella on mahdollista tehdä seuraavat kokoavat havainnot. Näistä ensimmäinen on se, että johtamisella on kaupungeissa huomattava vastuu projektien koordinaation onnistumisesta ja epäonnistumisesta. Johtamista tarvitaan

koordinoimaan projektien ja linjaorganisaation työtä. Toisen havainnon mukaan johdolta puuttuu kokonaisnäkemys projektityön tilasta ja juuri siksi projekteja ei kyetä riittävästi priorisoimaan. Kolmannen havainnon mukaan johto ei sitoudu projektien työn tuloksiin.

Projektien välisten koordinaatio-ongelmien korjaamiseksi asiantuntijat suosittelivat projektien määrittelemistä strategiseksi tehtäväksi, josta vastuu on jaettava kaupungin-hallitukselle ja toimialojen ylimmälle johdolle. Projekteille on luotava yhtenäinen projektiohjaus, joka sisältää ohjeet, menetelmät, prosessit ja hyväksi havaitut toimintatavat. Johdon on sitouduttava koordinoimaan projektityötä ja sen tulosten hyödyntämistä.

2.5 Hierarkia projektien välisen koordinaation esteenä

Hierarkia hallinnollisena realiteettina

Jokainen organisaatio on aina jossain määrin hierarkkinen. Hierarkia on väistämätön seuraus työnjaosta, jossa välttämätön työ jaetaan vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Organisaation hierarkia on siten työnjaon hierarkiaa. Organisaatio voi olla vertikaalisesti hyvin syvää, jolloin siinä on monia hallinnollisia tasoja. Vertikaalisuuden aste riippuu organisaation koosta eli siitä, kuinka monesta työntekijästä yksi johtaja voi olla vastuussa.⁶

Organisaatioiden kehittämisessä tavoitteena on ollut viimeisten vuosien aikana madaltaa hallinnollisten tasojen lukumäärää ja vähentää siten syvän hierarkian aiheuttamaa luontaista jäykkyyttä ja pysyvyyttä. Tällä tavoin on voitu laajentaa johtajien vastuuta valinnoistaan nopeuttaa päätöksentekoa ja lisätä toiminnan joustavuutta.⁷ Hallintotasojen vähentäminen vaikuttaa olennaisesti eri toimintojen koordinaatioon ja uusien koordinoitumekanismien kehittämiseen. Näitä keinoja ovat mm. tietotaidon vipuvaikutus, kiinteiden resurssien jakaminen, strategian yleistäminen ja uusien toimintamuotojen kehittäminen.⁸

Kaupunkien organisaatiot ovat yleensä työjaollisesti hierarkkisia. Tämä tarkoittaa auktoriteetin hierarkiaa eli oikeutta tehdä päätöksiä eri asioista. Näissä asioissa eri hallinnonalojen välillä voi olla olennaisia eroja. Koska hierarkiaa on mahdotonta eliminoida kuntaorganisaatioista, projektien on mukauduttava tähän todellisuuteen. Hierarkia voi siis edistää projektien välistä koordinaatiota, mutta se voi myös vaikeuttaa sitä. Jälkimmäisestä problematiikasta on kysymys tässä luvussa.

Työnjaon hierarkia koordinaation esteenä

Asiantuntijoiden mukaan työnjaon hierarkia vaikeuttaa projektien välistä koordinaatiota hallinnonalojen välillä ja niiden sisällä. Hallintokunnat ja esimiehet suojelevat omaa aluettaan ja suhtautuvat siksi projekteihin epäillen. Tämän mahdollistaa hallinnonalojen suhteellisen suuri itsenäisyys. Hallinnonalojen välisten rajojen ylittäminen ei ole helppoa. Seuraavat kannanotot kuvaavat tätä problematiikkaa:

6 Stanford 2007, s. 68.

7 Stanford 2007, s. 69.

8 Stanford 2007, s. 70.

Eri hallinnonalojen verkostoituminen on suhteellisen vähäistä.

Hallinnonalat pitävät huolen lähinnä itsestään ja omista olosuhteistaan - hallinnolliset siilot muodostuvat tätä kautta.

Eri hallinnonaloilla ei erityisemmin ole projektien koordinointiin erikoistuneita ammattilaisia.

Projektien spesifisyys johtaa siihen, että asioita katsotaan vain omasta näkökulmasta.

Projekteilla ei ole keskitettyjä hallinnollisia palveluita (hallinto-, talous- jne. palvelut).

Koska eri hallinnonaloilla on vahva asema, se vaikuttaa kielteisesti projektien koordinaatioon.

Rakenteet eivät mahdollista työtä, jossa olisi ylitettävä erilaisia hallinnollisia rajoja.

Hallinnollinen byrokratia on toinen koordinaatiota rajoittava tekijä. Byrokratia on yhden asiantuntijan mukaan ”hyvin runsasta” kaupungin hallinnossa. Toisen asiantuntijan mukaan projekteja rahoittavat toimijat ”tuovat omat byrokraattiset vaatimuksensa soppaan”. Hallinnolliset määräykset, joiden tarkoituksena on projektitoiminnan tehostaminen, voi kääntyä itseään vastaan. Seuraavat kannanotot havainnollistavat asiaa:

Projekteja johdetaan edelleen perinteisen hierarkkisen ajattelutavan mukaan.

Byrokratiassa ei aina tiedä kenellä on valta ja vastuu tehdä erilaisia asioita.

Hallinnolliset toimintamuodot ovat usein liian jäykkiä.

Byrokratia vaikuttaa rajoittavasti myös palkkausta koskeviin kysymyksiin. Äärettömän tarkka byrokratia rajoittaa koordinaatiota.

Varmin tapa vaikeuttaa koordinaatiota on hallita projekteja jatkuvasti vahvistuvalla byrokratialla.

Kaupungin byrokratia on melkoinen ja on kysyttävä onko se tarpeen tässä mittakaavassa.

Raportointivelvollisuutta koskevat säännöt on seuraava työnjaon hierarkiasta johdettu tekijä, joka rajoittaa projektien välistä koordinaatiota. Kannanotot kuvaavat tätä problematiikkaa:

Raportointivelvollisuuksia on liikaa. Raportteja on kirjoitettava monelle eri vastaanottajalle ja jokaiselle on kirjoitettava aivan oma raporttinsa.

Raportointiin menee todella paljon aikaa eikä raportin kirjoittajilla ole varmuutta

siitä, kuinka ja missä niitä käytetään hyväksi.

Projektien byrokratia vaatii kohtuutonta raportointia.

Kuinka työnjaon hierarkian ongelmat koordinaatiota rajoittavina tekijöinä on mahdollista ratkaista? Yhden asiantuntijan mukaan ratkaisu on yksinkertainen, ”työnjaon hierarkia on suunniteltava niin, että siitä ei muodosteta yhteistyön ja koordinaation estettä”. Vaikka periaate on selkeä ja suositeltava, se ei ota huomioon työnjaon hierarkian monimutkaisuutta isoissa kaupunkiorganisaatioissa. Se kätkee hierarkian dynamiikasta enemmän kuin paljastaa.

Hierarkian kehittäminen ja muuttaminen riippuvat isoissa organisaatioissa monista eri henkilöistä ja asioista ja siksi niihin ei ole helppoa puuttua. Tilanne vaikeuttaa siten myös projektien välistä koordinaatiota, yhteistyötä ja vuorovaikutusta.

Projektien välisen koordinaation edistämiseksi olisi hyvä edistää johtajien välistä yhteistyötä hallinnonalan sisällä ja hallinnonalojen välillä. Samaa logiikkaa noudattaen projektien vetäjät voisivat kohdata toisensa kokemusten ja ideoiden jakamiseksi. Projektien tehtävä pitäisi muotoilla niin, että se liittyy mahdollisimman hyvin linjaorganisaation työhön ja velvollisuuksiin.

Yhteenveto työnjaon hierarkiasta koordinaation vaikuttavana tekijänä

Työnjaon hierarkia vaikeuttaa projektien välistä koordinaatiota. Hallintokunnat suojelevat usein omia reviireitään ja suhtautuvat epäillen muihin kuin vastuullaan oleviin projekteihin. Hallinnonalan ylittäminen ei ole helppoa isoissa kaupunkiorganisaatioissa. Byrokratia rajoittaa myös projektien välistä koordinaatiota. Projekteihin kuuluvat raportointivelvollisuudet ovat myös koordinaatiota rajoittava tekijä.

2.6 Kommunikaatio projektien välisen koordinaation esteenä

Tiedon välttämättömyys

Kommunikaatio edustaa organisaatiossa hermoratoja, jota risteilevät organisaatioissa vertikaalisesti, horisontaalisesti ja viistosuuntaisesti. Kommunikaatio yhdistää organisaation sen toimintaympäristöön, jonka virikkeet motivoivat organisaatiota kehittämään toimintaansa. Kommunikaation muodot vaihtelevat hauraista vihjeistä ja heikoista signaaleista vahvoihin trendeihin. Kommunikaationa pidetään raakatietoa, informaatiota, tietämystä ja viisautta, joilla kaikilla on oma merkityksensä organisaation ja projektien väliselle suhteelle.

Kommunikaatio vaikuttaa olennaisesti organisaation kykyyn koordinoida eri toimintojen lisäksi myös projektejaan. Kommunikaation moniulotteisuus ja moniselitteisyys auttavat ymmärtämään organisaation rajallista kapasiteettia hyödyntää sitä koordinaation edistämiseksi.⁹ Mitä tehokkaammin organisaatio pystyy käsittelemään kommunikaatiota, sitä todennäköisemmin organisaation ja projektien välille muo-

dostuu rakentava keskinäinen riippuvuus.¹⁰ Kääntäen edellä sanottu tarkoittaa, että puutteet kommunikaation käsittelyssä vaikeuttavat projektien välistä koordinaatiota.

March ja Simon erottavat vakiintuneita ja uusia eli strukturoimattomia toimintoja palvelevan kommunikaation.¹¹ Projekteissa on pohjimmiltaan kysymys jälkimmäisistä toiminnoista. Heidän mukaansa projekteihin kytkettynä kommunikaation on autettava etsimään ratkaisua seuraaviin kysymyksiin:

- Kysymys kuinka ongelma olisi ratkaistava eli mikä projekti olisi välttämätön
- Kysymys mihin huomio kohdistetaan eli mihin asioihin olisi keskityttävä
- Kysymys tuloksellisuudesta eli kuinka menestys voidaan tunnistaa

Kommunikaatio voi siten edistää tai vaikeuttaa projekteja kuntaorganisaatioissa. Johtajien tehtävänä ei ole vain olla perillä hallinnonalansa asioista, vaan myös varmistaa, että jokaisella on riittävä tietämys työhönsä olennaisesti vaikuttavista syy- ja seuraussuhteista. Kommunikaatiota tarvitaan asioiden kehittämiseksi ja hallitsemiseksi. Hyvä kommunikaatio yhdistää ja vie asioita eteenpäin, kun taas huono kommunikaatio hajottaa, synnyttää epäilyjä ja heikentää yhteistyön mahdollisuuksia.

Kuntaorganisaatioissa tieto leviää monin tavoin. Perinteisesti puhutaan ylhäältä alas -suuntautuvasta ja alhaalta ylös -suuntautuvasta kommunikaatiosta. Kommunikaatio voi kulkea myös horisontaalisesti ja viistossa. Se voi myös ylittää auktoriteetin hierarkian muodostaen siten epävirallisia yhteyksiä. Kommunikaatio on virallista ja epävirallista, muodollista ja epämuodollista.

Kommunikaation esteiden tunnistaminen

Asiantuntijoiden vastausten perusteella kommunikaatio todella vaikeuttaa projektien välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Yleisesti ottaen projektit ovat yksinäisiä nomaadeja, jotka vaeltavat omaa tietään kaupunkien hallinnoissa. Tähän vaikuttaa mm. se logiikka, jolla projektit perustetaan. Kun projektille löytyy ulkopuolista rahaa, kaupungit käynnistävät projekteja suhteuttamatta niitä esimerkiksi kaupungin strategiaan valintoihin. Projekteja perustettaessa huomiota ei kiinnitetä työtään jatkaviin ja työnsä päättäneiden projektien tuloksiin. On jopa mahdollista, että jotkut projektit tekevät päällekkäistä työtä. Projektien välinen kommunikaatio on haurasta ja satunnaista:

Tiedämme hyvin vähän siitä, mitä muissa projekteissa tapahtuu. Vaikka projektikuvauksia on käytettävissä ja projektien vetäjät voivat tavata toisensa, yhteistoiminta on silti valitettavan vähäistä.

Projektit eivät todellakaan tunne toisiaan. Puuttuu tietoa samaa tehtävää toteuttavista projekteista ja niiden vetäjistä.

Ei ole tietoa siitä, ketkä vetävät projekteja omalla ja eri hallinnonaloilla.

9 March & Simon 1993, s. 183.

10 March & Simon 1993, s. 183.

11 March & Simon 1993, s. 183.

Projektien välinen tiedonkulku on todella heikkoa.

Tuskin kukaan voi olla perillä siitä dynamiikasta, jolla projekteja kaupungissa suunnitellaan ja kehitetään.

Ei ole tietoa siitä, kuinka projektien välisiä rajapintoja voitaisiin paremmin hyödyttää.

Ei ole mitään tietoa muiden hallinnonalojen projekteista.

Projektien dokumentaatio ei ole niin hyvää kuin pitäisi ja siksi projekteja ei tunneta.

Edellä sanotun perusteella projektien välisen kommunikaation tila ei ole kaupungeissa paras mahdollinen. Olosuhde on ainakin jossain määrin ymmärrettävä, kun ottaa huomioon kuinka nopeasti projektityö on kaupungeissa yleistynyt ja laajentunut. Kommunikaatio organisaation eri toimijoita ja toimintoja yhdistävänä ja niille energiaa antavana hermoverkkona ei ulotu riittävän voimakkaasti projektien alueelle. Yhden asiantuntijan mukaan projektit ovat niin etäällä toisistaan, että niitä on todella vaikea koordinoita tehokkaasti.

Muutama asiantuntija kiinnitti huomiota kommunikaation ilmeisiin puutteisiin projektien toimeenpanossa. Projektit keskittyvät työhönsä ympärilleen katsomatta. Tämä selittynee projekteista vastaavien ihmisten tehtävien lukumäärällä ja projektien suhteellisen ankarilla aika- ja resurssirajoitteilla. Kun projekti on saatu valmiiksi, on vielä huolehdittava erilaisista raportointivelvollisuuksista. Yhden asiantuntijan mukaan projektin jäsenille epärealistinen käsitys omasta osaamisestaan ei motivoi heitä yhteistyöhön muiden projektien kanssa.

Kuinka kommunikaatiota voitaisiin parantaa projektien välisen koordinaation edistämiseksi? Asiantuntijat toivat esille muutamia harkinnan arvoisia suosituksia asiantilan korjaamiseksi. Näistä yksi on luoda kaupunkiin eräänlainen projektikeskus, joka sisältää kaiken olennaisen kaupungin projekteista kuten projektiluettelot, projektien ohjeistuksen, projektihenkilöstön koulutusmateriaalin, projektien perustamisen kriteerit, projektien tulokset toimenpidesuosituksineen jne. Idean mukaan yhtäkään projektia ei saisi perustaa ennen kuin se on läpäissyt projektikeskuksen kriteerit.

Projektikeskuksen avulla on mahdollista vahvistaa projektien koordinaatiota, estää päällekkäin menevien projektien perustaminen ja välittää tietoa perustettaville projekteille työnsä päättäneiden projektien tuloksista. Se mahdollistaa eräänlaisen hankekalenterin pitämisen ja niiden työtä ohjaavan vuosikellon rakentamisen. Se hyödyntää viestinnän uusia mahdollisuuksia.

Olennaista on huomata, että projektikeskus on luonteeltaan strateginen toimija. Sen tehtävänä on varmistaa, että perustettavat projektit palvelevat kaupungin keskeisiä päämääriä ja tuottavat tehokkaasti arvoa niille, joita projektit palvelevat. Projektikeskus on eräänlainen metaverkko.

Yhteenveto kommunikaatiosta koordinaatioon vaikuttavana tekijänä

Laadullinen analyysi osoitti, että kommunikaatio voi vaikeuttaa projektien välistä koordinaatiota hallinnonalojen sisällä ja välillä. Projekteja koskeva kommunikaatio on liian usein haurasta, satunnaista ja epävarmaa. Projekteja toteutetaan kiinnittämättä huomiota muihin projekteihin. Kommunikaation näkökulmasta projektit ovat kuin yksinäisiä vaeltajia, joista tieto ei leviä muille projekteille.

2.7 Kulttuuri projektien välisen koordinaation esteenä

Kulttuurin näkymätön voima

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa. Isot ja monimutkaiset organisaatiot muodostuvat usein monista erilaisista paikalliskulttuureista. Kulttuurillisesta dynamiikasta johtuen organisaatiot ovat sosiaalisesti rakentuneita järjestelmiä eivätkä pelkästään fyysisesti tunnistettavia hallinnollisia, taloudellisia ja teknologisia järjestelmiä, jollaisina niitä yleisesti käsitellään.¹² Kulttuurillisesti organisaatiot ovat mielen tuotteita ja neuvoteltuja todellisuuksia.

Organisaatio rakentuu koko ajan, kun ihmiset kohtaavat toisensa työnjaon sallimissa rajoissa ja jäsentävät ja tulkitsevat yhdessä kohtaamiaan tilanteita ja ongelmia.¹³ Tämä tarkoittaa, että organisaation sisäiset suhteet ja toimintatavat hahmottuvat ja muotoutuvat ihmisten välisissä jatkuvissa kohtaamisissa ja neuvotteluissa.¹⁴ Ihmiset tuovat näihin prosesseihin omat ideologiansa, kokemuksensa, mieltymyksensä ja tunteensa. Myytit ja symbolit muokkaavat huomaamatta, mutta vaikuttavasti ihmisten välistä kanssakäymistä ja keskinäisiä suhteita.

Edellä sanotusta seuraa, että organisaatioiden projektitoiminta edustaa sosiaalisesti muokkautunutta todellisuutta. Ihmiset tulkitsevat kohtaamaansa projektitodellisuutta oman persoonallisen dynamiikkansa mukaan eivätkä tosiasiat vaikuta heihin niin paljon kuin yleisesti uskotaan. Tulkinnallisessa todellisuudessa olennaista eivät ole tosiasiat, vaan niistä muodostetut käsitykset. Weickin mukaan tulkinnallisessa dynamiikassa on kolme keskeistä vaihetta.¹⁵

Ensimmäisessä vaiheessa, jota Weick kutsuu tulkinnaksi, ihmiset muodostavat mielessään eräänlaisen eri asioita jäsentävän kehyksen. Toisessa vaiheessa, jota Weick kutsuu valinnaksi, he käyttävät valitsemaansa kehystä tulkitakseen kohtaamiaan haasteita ja ongelmia. Kolmannessa vaiheessa, jota Weick kutsuu muistamiseksi, ihmisten kokemukset muodostuvat rutiineiksi, jonka jälkeen heidän ajatteluaan voi olla hyvin vaikea enää muuttaa.

Kulttuurin näkökulmasta projektien koordinoinnin pohdinta eroaa olennaisesti teknisestä analyysistä, jossa keskitytään konkreettisiin ja mitattaviin tekijöihin. Kult-

12 Pelttonen 2010, s. 9.

13 Pelttonen 2010, s. 140.

14 Pelttonen 2010, s. 140.

15 Weick 1995.

tuuri auttaa ymmärtämään miksi koordinaatio epäonnistuu, vaikka kaikki olennainen on tehty. Kuinka kulttuuri vaikuttaa projektien väliseen koordinaatioon?

Kulttuurin vaikutus projektien koordinaatioon

Asiantuntijat lähestyivät ymmärrettävästi kulttuuria epäsuorasti ja varovaisesti. Tästä huolimatta he olivat suhteellisen hyvin perillä kulttuurin dynamiikan vaikutuksesta projektien välisiin koordinaatio-ongelmiin. Ilmaisuu projektien väliseen yhteistyöhön suhtaudutaan varauksellisesti, koska ei tunnisteta sen mahdollisia hyötyjä kertoo kulttuurillisesta problematiikasta. Seuraavat kannanotot antavat lisää valoa asiaan:

Projekteissa toimivia häiritsee tietynlainen nurkkakuntaisuus. Ei olla kiinnostuneita muiden projektien tekemisistä.

Ei haluta etsiä yhteistyökumppaneita.

Yhteistyöhön ei ryhdytä, koska siihen ei nähdä mitään syytä eikä sellaisia motiiveja ole edes tarjolla.

Projektitoiminnassa ollaan suhteellisen välinpitämättömiä muusta kuin omasta työstä.

Käsitykset projektien tarkoituksista, tavoitteista ja mittasuhteista vaihtelevat olen- naisesti.

Projektien välistä vuorovaikutusta ei täysin ymmärretä eri projekteja hyödyttäväksi.

Projektitoiminnalle on ajoittain vaikea löytää riittävän vahvoja perusteita ja mer- kityksiä.

Edellä sanotun perusteella projektitoimintaa ei ilmeisestikään pidetä niin tärkeänä, että siihen pitäisi uhrata aikaa ja voimavaroja. Yhden asiantuntijan mukaan välinpitämät- tömyys projektien välistä yhteistyötä kohtaan leimaa toimintaa. Projektityö näyttäisi olevan ainakin jossain määrin eri raiteilla perinteisen hallinnollisen työn kanssa. Tästä problematiikasta asiantuntijat raportoivat seuraavasti:

Kaupungilla ei ole sellaista kehittämiskulttuuria, jossa projekteja suunniteltaisiin synergisesti tai temaattisina kokonaisuuksina.

Projektien välisessä yhteistyössä osallistujat korostavat liikaa omaa ammatillista pätevyyttään.

Projekteissa halutaan säilyttää perinteiset hierarkiat vanhana muistona perinteisestä hallinnollisesta työstä.

Ei olla totuttu tekemään työtä verkostomaisissa projektiympäristöissä.

Koska kaupungeilta puuttuu projektityötä tukeva kulttuuri, projekteja suunnitellaan ja toteutetaan linjaorganisaation näkökulmasta. Tässä katsannossa projektit tarjoavat usein vain lisätyötä ja ylimääräisiä velvollisuuksia. Vaikka on todennäköistä, että useimmat projekteihin osallistuvat yrittävät tehdä osuutensa mahdollisimman hyvin, perinteinen kulttuuri ehdollistaa silti heidän tekemisiään. Perinteisen kulttuurin voimasta kertovat seuraavat kannanotot:

Projekteissa keskitytään vain oman toiminnan kehittämiseen eikä haluta nähdä laajempia kokonaisuuksia.

Vaikka kehitysprojekteissa tarvitaan taitoa hyödyntää monia erilaisia tietoja ja taitoja, niin ei aina kuitenkaan tapahdu.

Projekteissa tunnetaan epäluuloa toisten alojen ammattitaitoa kohtaan.

Tapana on istua oman projektin päällä ja olla jakamatta tietoa ja kokemusta muille.

Kyllä projekteissa esiintyy kuppikuntaisuutta ja oman edun ja omien resurssien suojelua.

Kun tarkastellaan asiantuntijoiden kannanottoja eri hallinnonalojen väliseen yhteistyöhön projektitoiminnassa, edellä sanottu saa lisää vahvistusta. Tällä alueella hallinnonalojen omat kulttuurit vaikuttavat voimakkaasti projekteihin:

Eri hallinnonalojen välisten projektien yhteistyön esteinä ovat luonnollisesti erilaiset käsitykset asiakkaista.

Eri hallinnonaloilla on erilaiset toiminnalliset kulttuurit, jotka vaikuttavat projekteihin.

Eri hallinnonalojen oma byrokratia ja totutut tavat toimia ohjaavat projektien työtä.

Eri hallinnonalojen ammattilaisilla on erilaiset päätöskäytännöt ja toimintavaltuudet, jotka vaikuttavat rajoittavasti projektien väliseen koordinaatioon.

Vaikka ns. poikkihallinnollisuus ja moniammatillisuus ovat suhteellisen vahvoja, silti ihmisiltä puuttuu yhteinen kieli ja yhteinen tulkintajärjestelmä.

Yhteisen kielen puuttuminen vaikuttaa projektien väliseen vuorovaikutukseen.

Tosiasia on, että projekteissa on otettava huomioon erilaiset toiminta- ja työskulttuurit, jotka rajoittavat projektien välistä koordinaatiota.

Vaikka projektien tavoitteena on vapautua ahtaista hallinnollisista rajoitteista ja intresseistä, se ei aina onnistu. Asiantuntijoiden mukaan projekteja voidaan käyttää myös omien hallinnollisten intressien edistämiseen, käytäntö, joka vähentää koordinoinnin tarvetta:

Jopa yksittäisen hallinnonalan omissa projekteissa voidaan puolustaa omia asemia ja saavutuksia.

Tietoa ja kokemuksia on tapana pantana.

Keskitytään vain siihen osaan työstä, joka palvelee itseä.

Ollaan mustasukkaisia omista asioista eikä niihin haluta muutoksia.

Ei olla erityisemmin kiinnostuneita siitä, mitä muuta tekevät tai mitä hyötyä muista voi olla itselle.

Tosiasia on, että projektit kilpailevat keskenään siitä, kuka hyötyy niiden tuloksista.

Projektien nähdään kuluttavan liikaa voimavaroja, joita tarvittaisiin perinteisiin tehtäviin.

Eri hallinnonaloilla kehittäminen ymmärretään selvästi eri tavoin.

Edellä käsitellyn perusteella osa projektien välisestä puutteellisesta koordinaatiosta selittyy kulttuurillisilla tekijöillä. Ongelma on ratkaistavissa siten, että kaupungit kehittävät itselleen oman projektityötä edistävän ja ylläpitävän kulttuurin, joka on synergisessä linjassa perinteisen hallinnollisen kulttuurin kanssa. Jos kaupungit eivät pysty tekemään sitä, on todennäköistä, että projektitoiminnasta ei saada haluttua hyötyä. Heikko projektikulttuuri ruokkii muutosvastarintaa, totuttuun pitäytymistä ja omien saavutusten ja resurssien puolustamista.

Projektityötä edistävä kehittämiskulttuuri auttaa ratkaisemaan kiistan, jota kaupungeissa käydään keskitetyn ja hajautetun kehittämispolitiikan välillä. Se vähentää tarvetta hallinnollisiin ratkaisuihin, kun ihmiset eri hallinnonaloilla jäsentävät ja tulkitsevat todellisuutta samansuuntaisesti. Kulttuuri koordinoi ihmisten näkemyksiä ja ponnistuksia. Se rohkaisee eri alojen ihmisiä kohtaamaan toisensa, jakamaan toisilleen tietoa ja kokemuksia ja auttamaan toisiaan tarvittaessa.

Yhteenveto kulttuurista koordinaatioon vaikuttavana tekijänä

Projektityö on kulttuurillisesti määräytynyttä toimintaa. Projektit toimivat pääsääntöisesti oman hallinnonalan kulttuurillisessa viitekehyksessä. Projektit eivät piittaa toistensa tuloksista, vaan niissä keskitytään vain omiin velvollisuuksiin. Kun projekteja käytetään tiettyjen intressien edistämiseen, koordinaation tarve vähenee.

2.8 Työsuunnittelu projektien välisen koordinaation esteenä

Suunnittelu, suunnittelu, suunnittelu

Työsuunnittelulla (job design, work design) tarkoitetaan yleisesti mielekkäiden ja motivoivien työkokonaisuuksien kehittämistä.¹⁶ Suunnittelemattomana työ voi olla kuluttavaa, turhauttavaa ja väsyttävää ja siihen voi sisältyä tehtäviä, jotka ovat päällekkäisiä ja jopa keskenään ristiriitaisia. Suunnittelematon työ ei ota huomioon sitä kokonaisuutta, johon sen pitäisi liittyä ja jolle sen pitäisi tuottaa arvoa. Suunnittelemattoman työn tekemisessä on vaikea onnistua hyväksyttävästi.

Työsuunnittelu on yleistettävä koskemaan myös projekteja. Tämä on se havainto, joka on johdettavissa asiantuntijoiden vastauksista. Projektien suunnittelu on pääsääntöisesti tehtävä ennen projektien aloittamista ja toteuttamista. Projekteja ei voida suunnitella yhtä aikaa niiden täytäntöönpanon kanssa. Projektien suunnittelussa on tärkeää miettiä perustettavan projektin suhdetta muihin projekteihin.

Projekteja suunniteltaessa on otettava kantaa projektin omistajuuteen, tarkoitukseen, projektin vaatimiin voimavaroihin ja siihen prosessiin, jonka avulla projekti toteutetaan. Näiden lisäksi suunnittelussa olisi hyvä kiinnittää huomio projektityön tarjoaman haasteen mielekkyyteen ja siihen, kuinka merkittäviä kokemuksia projekti tarjoaa osallistujille.¹⁷ Mitä paremmin näihin asioihin kiinnitetään huomio, sitä todennäköisemmin projekti selviytyy onnistuneesti tehtävästään.

Stanford kuvaa projektien suunnittelua nelivaiheisena prosessina, joka alkaa projektin tarpeen arvioinnilla. Tässä vaiheessa päätetään projektin tarkoituksesta ja merkityksestä. Projektia ei ole syytä perustaa, jos sille ei löydetä konkreettista tarkoitusta eikä merkitystä. Projektin tarpeen arvioinnin tärkein tulos on hankkia projektille strategisen ja operatiivisen johdon tuki.

Toisessa vaiheessa, projektin toiminnallisessa muotoilussa, projektille suunnitellaan prosessi, voimavarat, tarvittava koulutus, tuloksellisuuden seuranta ja aikataulu, joiden avulla projekti kytketään organisaation strategiaan ja hallinnollisiin kokonaisuuksiin. Tällä tavoin yritetään taata se, että projekti saa hallinnon tuen ja kannatuksen. Tässä vaiheessa on myös arvioitava osallistujien mahdollisuus olla mukana projektin työssä.

Kolmannessa vaiheessa projekti toteutetaan suunniteltujen askelmerkkien mukaisesti. Projektityön arviointi on kytkettävä saumattomasti projektin toteuttamiseen, jotta projekti kykenee korjaamaan ja kehittämään toimintaansa. Viimeisessä vaiheessa on kysymys projektin tulosten juurruttamisesta käytäntöön. Projektin tuloksia ei pitäisi jättää hyödyntämättä.

Projektin tarkoituksen suunnittelun vaikutus koordinaatioon

Asiantuntijoiden kannanotot antavat heikkoja viitteitä siitä, että projektien tarkoitusta suunniteltaessa ei oteta kantaa projektien väliseen koordinaatioon. Yhden asiantuntijan

¹⁶ Stanford 2007, s. 86 ja Kakabadse & Bank & Vinnicombe 2005, s. 67

¹⁷ Ks. erityisesti Hackman & Oldham 1980.

mukaan hankkeen todellisen tarkoituksen määrittely jää liian vähälle huomiolle ja toisen asiantuntijan mukaan valmisteluvaihe toteutetaan valitettavasti vajavaisin perustein. Seuraavat kannanotot tukevat edellä sanottua:

Projektien tarve jää määrittelemättä ja projektien käynnistäminen on usein itsetarkoituksellista.

Projekteja suunniteltaessa ei osata riittävästi arvioida projektin läpiviennin vaatimaa prosessia.

Projekteihin osallistuvien ammattilaisten roolien muotoilu on vajavaista ja siksi ihmisillä on toisiinsa kohdistuvia ristiriitaisia odotuksia.

Projektien vetäminen määrätään tehtäväksi oman toimen ohella ja on siten eräänlainen lisätehtävä. Projektien tavoitteita ja tarkoitusta ei määritellä niin, että niillä olisi toimintaa ohjaava vaikutus.

Projektien tarve jää määrittelemättä ja projektien käynnistäminen on usein itsetarkoituksellista.

Projekteja ei tehdä tarvepohjalla.

Projektit on keksitty jossain hallinnollisessa hierarkiassa eikä niillä ole mainittavaa yhteyttä arjen vaatimuksiin.

Projekteja perustetaan, koska niille löytyy rahoitus, miettimättä mihin tarkoituksiin niitä perustetaan. Yhden asiantuntijan mukaan projektien käynnistäminen on liian usein itsetarkoituksellista ja siksi projektin perimmäinen tavoite jää määrittelemättä. Tämä vähentää ainakin jossain määrin kiinnostusta projektityötä kohtaan.

Karkeasti arvioiden projektien tarkoituksen suunnittelu näyttäisi olevan tapauskohtaista, jossa huomio kiinnitetään lähinnä projektin liikkeelle laittamiseen. Tästä syystä on ymmärrettävää, että projektien tarkoituksen muotoilussa perustettavan projektin suhdetta toimiviin ja toimintansa päättäviin projekteihin ei erityisemmin mietitä eikä problematisoida. Lähtökohdat projektien väliselle koordinaatiolle eivät ole kovin hyvät.

Projektin toiminnallisen suunnittelun vaikutus koordinaatioon

Projektien toiminnallisessa suunnittelussa on mahdollista ottaa kantaa projektien väliseen koordinaatioon. Asiantuntijoiden mukaan projektien toiminnallisessa suunnittelussa on monia huolestuttavia piirteitä, jotka heijastuvat kielteisesti projektien väliseen yhteistyöhön. Monet asiantuntijat kiinnittivät huomiota siihen, että projektien omistajuus jää liian usein vajavaiselle määrittelylle.

Projektien omistajuuteen ei kiinnitetä riittävästi huomiota.

Koska projektin omistajuus jää määrittelemättä, se vaikeuttaa projektia koskevaa päätöksentekoa.

Projekteissa ei aina tiedetä kuka sen omistaa.

Omistajuuden puute vaikeuttaa projektien koordinaatiota.

Asiantuntijat epäilevät myös projektityön mielekkyyttä, johon myös pitäisi kiinnittää huomio suunnitteluvaiheessa. Seuraavat kannanotot kuvaavat tätä problematiikkaa:

Ammattilaiset eivät sitoudu projektityöhön, kun projekteilta puuttuu yhteys organisaation normaaliin toimintaan.

Työ projekteissa koetaan jossain määrin vieraannuttavaksi, koska projektit ovat usein etäällä käytännön realiteeteista.

Projektien venyminen heikentää motivaatiota.

Projektit eivät tarjoa mainittavia mahdollisuuksia luoda uutta - projektin tulokset ovat jo valmistuessaan vanhentuneita.

Edellä sanotun perusteella projektien valmisteluvaiheen suunnittelu on puutteellista. Kunnianhimon puute suunnitteluvaiheessa heijastuu kielteisesti projektin työtön. Projekti ei tarjoa osallistujille uusia kokemuksia eikä motivoi heitä investoimaan projektityöhön. Projekteilla ei ole mainittavaa hyötyä osallistujille. Yhden asiantuntijan mukaan projektityöstä saadut kokemukset eivät ole kovinkaan merkittäviä innostamisen ja motivoinnin kannalta.

Oman ongelmansa suunnitteluvaiheessa muodostaa ammattilaisten rekrytointi projekteihin. Projektityö on yhden asiantuntijan mukaan usein huonosti palkattua pätkätyötä, josta on vaikea ponnistaa uusiin tehtäviin, vaikka kuinka hyvin tekisi työnsä. Toisen asiantuntijan mukaan rekrytointi projekteihin voi kestää jopa useita kuukausia. Eri projekteissa on eri ihmisiä, jotka eivät tunne toisiaan eivätkä siksi voi tukea toisiaan. Projektien välinen koordinaatio ei välttämättä kiinnosta heitä.

Projektin toteuttamisen vaikutus koordinaatioon

Asiantuntijat nostivat esille huomionarvoisia ongelmia projektien toteuttamisessa. Projektien läpivieminen on vaativa prosessi, johon osallistujien on uhrattava aikaansa ja voimavarojaan. Tästä näkökulmasta projektien välinen koordinaatio ei ole heille välttämättä kaikkein tärkein tehtävä. Yhden asiantuntijan mukaan kaikki jäsenet eivät sitoudu täysimääräisesti projektityöhön ja toisen asiantuntijan mukaan projektin vetäminen jää usein yksin puheenjohtajan vastuulle. Kolmannen asiantuntijan mukaan jäsenet eivät sitoudu kompromisseihin, jos eivät saa omaa tahtoaan läpi.

Projekteja toteutetaan myös arvioimatta lainkaan omaa onnistumista. Tästä huolestuneen asiantuntijan mukaan projektin tuloksia ei mitata ja raportoida säännöllisesti. Projekteista ei siten kerry kumulatiivisia kokemuksia, joita voitaisiin hyödyntää

projektien koordinoinnissa. Toisen asiantuntijan mukaan projekteissa ei hyödynnetä viimeisimpiä projektityökaluja.

Ratkaisuehdotuksia projektityön suunnittelun ongelmiin

Projektityön suunnittelu on se vaihe, jossa olisi etsittävä ratkaisut projektien väliseen puutteelliseen koordinaatioon. Kun projektit käynnistyvät, osallistujien huomio etäännyttymään ymmärrettävästi projektien välisestä koordinaatiosta. Edellä mainittu yhteinen projektikeskus auttaisi ratkomaan tätä kysymystä. Tällöin projektikeskuksen yhtenä tehtävänä olisi projektien koordinointi. Toinen mahdollisuus on vahvistaa linjaorganisaation ja projektien välistä yhteistyösuhdetta ja työnjakoa.

Yhteenveto työsuunnittelusta koordinaation vaikuttavana tekijänä

Työsuunnittelua koskeva laadullinen analyysi osoitti, että projektien tarkoitukset määritellään usein liian vajavaisin perustein, joka vaikeuttaa projektien välistä koordinaatiota. Projektien toiminnan suunnittelu on puutteellista liian usein. Kun projekteilla on itsetarkoituksellinen luonne, koordinaatioon ei kiinnitetä silloin huomiota. Projekteista vastaavat ammattilaiset eivät aina sitoudu työhönsä, koska he eivät saa siitä riittävästi ammatillisia haasteita ja mielekkäitä kokemuksia.

2.9 Resurssit projektien välisen koordinaation esteinä

Resurssien monimuotoisuus

Taloudellisessa ajattelussa resurssit, erilaiset voimavarat, ovat niukat. Resurssien niukkuus tarkoittaa, että organisaatioilla ei ole koskaan niin paljon voimavaroja kuin ne haluaisivat ja tarvitsisivat. Tästä seuraa, että jokaisen organisaation (yksilön, ryhmän ja kansakunnan) on mietittävä tarkkaan kuinka se käyttää hallussaan olevat resurssit. Resurssien rautainen logiikka ohjaa kaupunkien valintoja.

Yleensä resursseilla tarkoitetaan aineellisia voimavaroja, taloudellista varallisuutta, rakennuksia, koneita ja laitteita. Ne ovat perinteisiä voimavaroja, joihin taloudellinen laskenta on pääsääntöisesti kohdistunut. Aineellisten voimavarojen lisäksi puhutaan henkisistä voimavaroista, joita ovat kyky oppia, taito toimia luovasti, halu ottaa riskejä ja rohkeus tarkastella vakiintuneita syy- ja seuraussuhteita uusista näkökulmista. Myös ihmisten erilaiset kyvykkyydet edustavat henkisiä voimavaroja.

Viimeisten vuosien aikana henkisten voimavarojen merkitys on kasvanut suhteessa aineellisiin voimavaroihin. Henkiset voimavarat kompensoivat aineellisten voimavarojen ilmeisiä puutteita. Itse asiassa ne strukturoivat aineellisten voimavarojen käyttöä. Organisaation johdon strategisena haasteena on muodostaa aineellisista ja henkisistä voimavaroista synerginen kokonaisuus, joka palvelee sen pyrkimyksiä.

Resurssien yllätyksellisyys

Millaisia resursseja asiantuntijat pitivät projektien koordinaation keskeisimpinä rajoitteina? Yllätys oli se, että monien mielestä aika tai ajan puute oli vakavin projektien yhteistyötä vaikeuttava tekijä:

Ajan puute. Projekteissa tutustuminen ja tiivis yhteistyö vievät pääosan kaikkien ajasta.

Projekteille asetetut tiukat – kiireiset – aikataulut vaikeuttavat projektien välistä yhteistyötä.

Jokaisella projektiammattilaisella on muitakin töitä tehtävänä kuin projektityö, puhumattakaan projektien välisestä yhteistyöstä.

Projektityön ammattilaisilla on myös omassa organisaatiossaan valtava työkuormitus ja kiire.

Kun on kiire, ei ehdi perehtyä muihin projekteihin.

Yksinkertaisesti projektien aikataulut ovat yleensä liian kireitä.

Verkostoitumiseen ei ole aikaa eikä halua.

Projektityössä ei ole aikaa etsiä synergiasuhteita muihin projekteihin.

Aikatekijän lisäksi esille tuotiin projektien johtamisen ja hallinnan taidot. Yhden asiantuntijan mukaan projekteja johdetaan kapean substanssiosaamisen perusteella eikä siitä ole mainittavaa apua projektien yhteistyön pohdinnalle. Toisen asiantuntijan mukaan projekteissa olevilla ihmisillä ei ole vaadittavaa kehittämispotentiaalia.

Muutama asiantuntija kiinnitti huomiota aineellisiin voimavaroihin eli rahaan. Heistä yhden mukaan projekteille pitäisi osoittaa myös rahaa, että työ sujuisi toivotulla tavalla. Toinen asiantuntija vetosi tarpeeseen resursoida projekteja taloudellisesti. Näiden havaintojen perusteella rahaa ei voida pitää kriittisenä resurssina projektien koordinaation mahdollistamisessa.

Edellä sanotun perusteella suurin osa resursseja koskevista asiantuntijoiden kommentteista kohdistuu aikatekijään kriittisenä voimavarana. Tämä tarkoittaa, että projektityön ammattilaisilla on substanssiosaamista ja -kokemusta, mutta ei aikaa huolehtia projektien välisestä yhteistyöstä ja koordinaatiosta. Puutteelliseen aikatekijään ei ole olemassa helppoja ratkaisuja. Ratkaisuja ongelmaan on etsittävä kaikista edellä käsitellyistä tekijöistä; johtamisesta, hierarkiasta, kulttuurista ja projektityön suunnittelusta. Yhtä ainutta oikeaa ratkaisua aikatekijän ongelmaan ei ole, vaan kaupungeissa on tuotettava ja kokeiltava erilaisia ratkaisuja.

Toinen projektien koordinaatiota rajoittava resurssi on projektien johtamisen ja hallinnon taidot ja tiedot. On ilmeistä, että projektien vetäjiä ja jäseniä pitäisi valmen-

taa ainakin jonkin verran enemmän projektityöhön. Kehitys projektien johtamisen ja hallinnan taitojen alueilla voi auttaa ratkaisemaan myös ajan puutteen ongelmaa.

Yhteenveto resursseista koordinaatioon vaikuttavina tekijöinä

Laadullisen analyysin perusteella oli yllättävää havaita, että taloudellisia resursseja ei pidetä merkittävänä esteinä projektien väliselle koordinaatiolle. Olennaisiksi resursseiksi nousivat siten projektien johtamisen tiedot ja taidot, kiire ja ammattilaisten kapea-alainen substanssiosaaminen. Aikatekijä on vastausten perusteella kriittisin resurssi projektityössä ja koordinaation esteenä.

2.10 Vuorovaikutus projektien välisen koordinaation esteenä

Vuorovaikutuksen merkitys projektityössä

Kehittäminen, päättäminen ja tekeminen ovat vuorovaikutuksellisia prosesseja. Osallistujien välinen vuorovaikutus määrittää ratkaisevasti eri prosessien lopputulosten sisällön, laadun ja luonteen.¹⁸ Tämä pitää paikkansa myös projektien tuloksellisuuden ja menestyksen suhteen. On siksi hyödyllistä analysoida missä määrin ja millä muodoin vuorovaikutus rajoittaa projektien välistä kanssakäymistä ja yhteistyötä.

Vuorovaikutus on strategia luoda arvoa. Projektien lukumäärän kasvu kaupunkiorganisaatiossa synnyttää monimutkaisuutta ja erilaisuutta, jotka luovat niille tarpeen koordinoita keskinäisiä suhteitaan.¹⁹ Projektit voivat käsitellä ongelmia, jotka ovat lähellä toisiaan. Projektien tehtävien välillä voi olla olennaisia riippuvuussuhteita. Projektit voivat jakaa toisilleen kokemuksiin laadullisesti uusien asioiden käsittelystä.

On todennäköistä, että projektien välinen vuorovaikutus lisää niiden onnistumisen todennäköisyyttä. Jos projektit voisivat ratkaista ongelmansa työpöydällä mekaaniseen laskentaan tukeutuen, ne eivät hyötyisi keskinäisestä vuorovaikutuksestaan. Jos projekteilla ei ole tätä mahdollisuutta, niiden on työssään tukeuduttava myös projektien väliseen vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutuksen realiteetti

Asiantuntijat tunnistivat arvioissaan vuorovaikutuksen tosiasian ja merkityksen. Kärjistäen ilmaistuna projektien välisen vuorovaikutuksen ongelmat kiteytyvät muutamiin havaintoihin. Näistä ensimmäinen on se, että projektit perustetaan yksilöllisen harkinnan perusteella, jossa ei oteta huomioon toiminnassa olevia ja toimintansa päättäneitä projekteja. Toiseksi, kun projektit ovat aloittaneet toimintansa, ne keskittyvät työhön sivuilleen vilkaisematta. Seuraavat kannanotot havainnollistavat edellä sanottua:

Projektien välinen fyysinen etäisyys on niiden välistä vuorovaikutusta rajoittava tekijä, ei tosin joka sektorilla.

¹⁸ Ks. erityisesti Kilpi 2001, s. 147.

¹⁹ Kilpi 2001, s. 161.

Maantieteelliset välimatkat ja pitkät etäisyydet vaikeuttavat vuorovaikutusta.

Projektien välillä ei ole kasvokkain tapahtuvia korvaamattomia yhteyksiä.

Projektien välillä ei ole yhteisiä tapaamisia! Vaikka hankkeista tiedotetaan sähköisesti eri tavoin, ne eivät ole niin tehokkaita kuin yhteiset tapaamiset.

Jos hankkeet voitaisiin sijoittaa samaan rakennukseen ja niiden vetäjät tapaisivat kahvi- ja ruokatunneilla, projektien välinen vuorovaikutus voisi olennaisesti parantua.

Hallinnonaloille ei ole luotu yhteisiä areenoita, joilla projektit voisivat kohdata toisensa.

Projektien väliselle vuorovaikutukselle ei ole olemassa luontevaa yhteistä alustaa.

Kolmas projektien välistä vuorovaikutusta rajoittava tekijä liittyy projektien erilaisuuteen. Projektit eroavat toisistaan esimerkiksi tavoitteiden, tehtävien, koon ja aikataulujen suhteen. Seuraavat kannanotot kuvaavat asiaa:

Projektit ovat erilaisia tavoitteiltaan ja laajuudeltaan. On projekteja, jotka keskittyvät pieneen kehittämisteemaan, ja projekteja, jotka käsittelevät laajoja ongelma-alueita.

Projektien teemat voivat olla ihmisille vieraita.

Hankkeiden erilaisuus.

Hankkeissa käsitellään erilaisia asiakasryhmiä.

Projekteissa on erilaiset diskurssit. On vaikea keskustella, kun ihmisillä on erilaiset käsitteet, vaikka periaatteessa puhutaan samasta asiasta. Yhteisymmärrys vaatii aikaa, johon ei välttämättä ole varaa.

Projektien intressit saattavat erota huomattavasti toisistaan.

Eri projektien ammattilaisilla ei ole toisistaan riittävää ymmärrystä eikä siten mahdollisuutta olla yhteistyössä keskenään.

Muitakin vuorovaikutuksen rajoitteita tunnistettiin. Yhden asiantuntijan mukaan projekteissa ei ole aina halua sitoutua projektityöhön. Hänen mielestään sitoutumattomuus vaikeuttaa yhteistyötä projektien välillä. Toisen asiantuntijan mukaan projekteihin ollaan kyllästyneitä ymmärrettävistä syistä. Tästä syystä projektien välistä koordinaatiota ei pidetä tärkeänä. Kolmannen asiantuntijan mukaan projektipäälliköt eivät halua jakaa toisilleen kokemuksiaan.

Vaikka edellä sanottu kuulostaa jossain määrin liian pessimistiseltä, on hyvä muistaa, että joillain hallinnonaloilla on myös hyviä kokemuksia projektien välisestä koordinaatiosta. Nämä kokemukset selittyvät projektien välisellä läheisyydellä, yhteisillä kokouksilla ja osallistujien halulla jakaa toisilleen kokemuksiaan. Johtajuudella

on myös tärkeä merkitys projektien väliselle koordinaatiolle.

Näiden lisäksi asiantuntijat toivat esille seuraavia ideoita projektien välisen koordinaation parantamiseksi; yhteiset kehittämispäivät kokemusten jakamiseksi, yhteisiä projektitapaamisia, projektipäälliköiden tapaamiset ja yhteiset koulutustilaisuudet. Projekteista pitäisi muodostaa vahvoja verkostoja, joissa osallistujat esittelevät toisilleen toimintansa. Projektien ammattilaiset voisivat vieraila ainakin hetkeksi eri projekteissa. Monet asiantuntijat korostivat projektien välisten epävirallisten tapaamisten merkitystä.

Yhteen veto vuorovaikutuksesta koordinaatioon vaikuttavana tekijänä

Projektien välinen alueellinen, toiminnallinen ja hallinnollinen etäisyys rajoittavat niiden välistä koordinaatiota huomattavasti. Projektien erilaiset tehtävät ja tarkoitukset rajoittavat koordinaatiota. Projektityön ammattilaiset ovat myös ajoittain turhautuneita projektityöhön eivätkä siksi pohdi koordinaation tarvetta.

2.11 Monimutkaisuus projektien välisen koordinaation esteenä

Monimutkaisuuden monimutkaisuus

Monimutkaisuuden idea on vaikeasti täsmennettävissä. Yksi tapa ymmärtää monimutkaisuus on nähdä se tasapainoajattelua täydentävänä ulottuvuutena, jolle on tunnusomaista epäsäännöllisyys, epälineaarisuus, epäjärjestys ja ennustamattomuus.²⁰ Juuri nämä ominaisuudet ovat vaikeuttaneet monimutkaisten ilmiöiden tutkimusta, joka edellyttää tutkijoilta rohkeutta kohdata kaaoksen haaste.²¹

Kaupunkien projektikenttää voidaan perustellusti pitää monimutkaisena ja jatkuvasti muuttavana kokonaisuutena. Asiantuntijoiden mukaan monimutkaisuus kumpuaa korostetusti kaupunkiorganisaation koosta ja laajuudesta. Yhden asiantuntijan mukaan kaupunki on todella valtava organisaatio, jossa väistämättä syntyy tilanteita, joissa vasen käsi ei tiedä mitä oikea tekee. Toisen asiantuntijan mukaan kaupunki on iso ja se työllistää niin monia ihmisiä.

Projektien suuri lukumäärä on toinen monimutkaisuuden lähde kaupungeissa. Asiantuntijoiden mukaan projektien kirjo on laaja toiminnallisesti ja rahallisesti, kaupungeissa on monia erilaisia projekteja ja ne ovat joskus myös ristiriidassa keskenään. Kun tähän kokonaisuuteen liitetään vielä se, että projektien välisistä johtosuhteista ja kokonaisvastuun kantajista ei ole aina riittävästi tietoa, projektien välinen koordinaatio ei ole niin yksinkertaista kuin olisi toivottavaa.

On ilmeistä, että kaupungeissa on tarkoituksensa perusteella ainakin kahdenlaisia projekteja, puolustavia tai säilyttäviä ja muuttavia. Edellisten projektien painopiste on suojella projektin perustajien ja toimijoiden identiteettiä ja jälkimmäisissä painopiste on perustajia ja osallistujia muuttavan potentiaalinn tunnistamisessa ja hyödyntämisessä.²²

20 Jackson 2003, s. 11.

21 Jackson 2003, s. 11–12.

22 Stacey 2005, s. 241.

On todennäköistä, että erityisesti muutoksiin pyrkivissä projekteissa projektien välinen yhteistyö ja koordinaatio olisivat luonnollisia toimintoja, joihin olisi kiinnitettävä huomiota.

Monimutkaisuuden yksinkertaisuus

On yllättävää havaita, että asiantuntijat kiinnittivät varsin vähän huomiota monimutkaisuuteen projektien välisen koordinaation esteenä. He tunnistivat, että projektien erilaiset rahoituslähteet saattavat vaikeuttaa koordinaatiota ja että toimialojen laajuus vaikeuttaa suunnitelmien tekemistä ja ajatusten kehittelyä. Myös projektien ohjeiden jatkuva muuttuminen vaikeuttaa koordinaatiota. Nämä ovat luonteeltaan teknisiä asioita, jotka eivät aiheuta kovinkaan suurta monimutkaisuutta.

Muitakin syitä huonoon koordinaatioon tunnustettiin. Yhden asiantuntijan mukaan kaupungin sisäinen hankekoordinaatio ei ole niin tehokasta kuin toivottaisiin. Toisen asiantuntijan mukaan projektien johto, projektien työntekijät ja projektin kohteet eivät tapaa toisiaan eikä heistä kenelläkään ole täyttä kuvaa toistensa tekemisistä. Kolmannen asiantuntijan mukaan mielessä on myös pidettävä kaupungin ulkopuolisten toimijoiden varassa oleva projektitoiminta, josta tuskin kukaan on täysin perillä.

Koska asiantuntijat kiinnittivät suhteellisen vähän huomiota monimutkaisuuteen projektien koordinaatiota rajoittavana tekijänä, on mahdollista, että projekteissa pysyvyyden ja säilyttämisen problematiikka on vahvempaa kuin muuttamisen dynamiikka. Toinen selitys voi olla se, että projektien tehtävän määrittely on rajattu niin, että se rajoittaa muutoksen etsintää. Kolmas selitys on tietenkin se, että projekteista vastaavat ammattilaiset kykenevät hallitsemaan ja avaamaan muutosta projektityön asettamien vaatimusten näkökulmasta.

Yhteenveto monimutkaisuudesta koordinaatioon vaikuttavana tekijänä

Monimutkaisuudella ei näyttäisi olevan mainittavaa rajoittavaa vaikutusta projektien väliseen koordinaatioon. Monimutkaisuus syntyy kaupunkiorganisaation koosta, organisaatiossa toimivien ihmisten lukumäärästä ja projektien lukumäärästä. Monimutkaisuus on siten projektiympäristön suhteellisen maltillista monimutkaisuutta eikä projektien välistä monimutkaisuutta.

2.12 Pohdinta ja suositukset

Edellä on analysoitu projektityöstä vastaavien ammattilaisten käsityksiä ja kokemuksia niistä tekijöistä, jotka vaikeuttavat projektien välistä koordinaatiota ja yhteispeliä. On mahdollista, että jotkut projektityön ammattilaiset eivät pidä ongelmaa kovinkaan tärkeänä. Se on kuitenkin yksi niistä keskeisistä ongelmista, jotka nousivat Kuntakehto-projektissa esille ja siksi siihen on asiallista kiinnittää huomiota.

On tärkeää huomata, että raportissa tunnustetaan projektien välistä koordinaatiota vaikeuttavia tekijöitä eikä projektien onnistumista. Projektit voivat onnistua suhteellisen hyvin huolimatta siitä, että ne eivät ole vuorovaikutuksessa keskenään. On kuitenkin

erittäin todennäköistä, että hyvä koordinaatio lisää projektien onnistumisen todennäköisyyttä monin tavoin. Se vähentää päällekkäistä työtä, jakaa tietoa ja kokemuksia, tehostaa projektien ja linjaorganisaation toiminnallisia suhteita, nopeuttaa tulosten hyödyntämistä ja edistää projektien johtamista.

Raportissa etsittiin vastauksia kahteen kysymykseen; mitkä tekijät vaikeuttavat koordinaatiota ja millaisia ratkaisuja niihin voidaan löytää. Raportin pääpaino on ensimmäisessä kysymyksessä, koska asiantuntijat kohdistivat siihen pääsääntöisesti huomionsa. Tämä on ymmärrettävää, koska ongelman tunnistaminen on laadullisesti erilainen asia kuin tunnistetun ongelman ratkaiseminen.

Laadullisen analyysin tuottamat keskeisimmät tulokset ovat seuraavat. Ensimmäinen johtopäätös on, että projektityön johtamiseen pitäisi tutkituissa organisaatioissa kiinnittää tehtyä enemmän huomiota. Asian voi ilmaista myös niin, että monia projekteja ei pidetä strategisesti tärkeinä eikä niitä siksi ohjata strategisen näkemyksen mukaan. Tästä seuraa, että projektit hajaantuvat eri puolille organisaatiota, jossa ne toimivat suhteellisen itsenäisesti ja riippumattomina linjaorganisaatiosta. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi projektien johtamiseen pitäisi kiinnittää enemmän strategista huomiota.

Toinen johtopäätös on projektien ja linjaorganisaation välinen kitka, joka johtuu kuntaorganisaation luontaisesta hierarkiasta. Hierarkia vaikeuttaa projektien koordinaatiota hallinnonalojen sisällä ja niiden välillä. Hierarkian byrokraattiset vaatimukset vaikuttavat usein kielteisesti projektien yhteistoimintaan.

Kolmas keskeinen johtopäätös on, että kommunikaation ilmeiset puutteet rajoittavat projektien välistä koordinaatiota. Kommunikatiivinen vaje vaikeuttaa myös projektien ja linjaorganisaation välisiä suhteita. Kommunikaatio on liian usein satunnaista, epävarmaa ja kohdentumatonta.

Neljäs keskeinen johtopäätös on, että organisaatioiden sisäiset kulttuurit ehdollistavat projektien välistä koordinaatiota. Projektit kantavat sisällään omaa hallinnollista kulttuuriaan, joka ruokkii käsitteellisiä ja tulkinnallisia eroja projektien välillä. Kulttuurilliset tekijät voivat helposti etäännyttää projektityön ammattilaiset toisistaan.

Viides keskeinen johtopäätös on projektien puutteellinen työsuunnittelu. Projekteja pitäisi suunnitella tehtyä huomattavasti paremmin, jotta projekteille löydetään strateginen tarkoitus, motivoitunut henkilöstö ja varmistetaan linjaorganisaation halu hyödyntää projektityön tuloksia. Suunnittelu mahdollistaa myös projektitoiminnan entistä paremman arvioinnin ja siitä saatujen tulosten yleistämisen organisaatiossa.

Kuudes ja viimeinen johtopäätös on, että aikatekijä ja projektien vaatimat johtamistaidot ovat projektien välistä koordinaatiota keskeisimmin rajoittavat tekijät. Näistä aikatekijä on ilmeisesti jopa tärkeämpi rajoite kuin johtamistaidot. On kuitenkin yllättävää havaita, että asiantuntijoiden mukaan projekteille allokoitua taloudellista resurssia on pääsääntöisesti riittävä eivätkä ne siten rajoita huolestuttavasti projektien välistä koordinaatiota.

Laadullisesta analyysistä nostettiin vielä esille vuorovaikutus ja monimutkaisuus projektien välistä koordinaatiota rajoittavina tekijöinä. Ne eivät kuitenkaan osoittautuneet niin merkittäviksi rajoitteiksi kuin aluksi oletettiin.

Kokoavasti voidaan siten edellä sanotun perusteella todeta, että johtaminen, hierarkia, kommunikaatio, kulttuuri, suunnittelu ja resurssit aika- ja johtamistaidollisina tekijöinä vaikeuttavat keskeisimmin projektien välistä koordinaatiota. Tämä tarkoittaa,

että optimaalisen ja todellisen koordinaation välillä on huomionarvoinen ero, jonka umpeen kuromiseen kannattaisi kiinnittää huomiota. Tässä tarkoituksessa asiantuntijat toivat esille eräitä ideoita, jotka on hyödyllistä tuoda esille.

Ensimmäinen idea on määritellä projektit mahdollisuuksien mukaan strategisiksi tehtäviksi, joista kokonaisvastuu kuuluu hallitukselle ja hallinnonalojen ylimmälle johdolle. Projekteja on johdettava yhtä tunnollisesti kuin linjaorganisaatiota. Ylimmän johdon on mukautettava projektit edistämään organisaation strategisia pyrkimyksiä ja vähentämään siten erilaisten projektien linjaorganisaatiolle aiheuttamaa kitkaa.

Toinen idea on luoda organisaatioon projektikeskus. Sen tehtävänä on luoda projekteille yhtenäinen projektiohjaus ja vastata projektien edistämisestä ja arvioinnista. Tehtävä pitää sisällään projekteille annettavat ohjeet ja määräykset, prosessikuvaukset ja menetelmät. Näillä keinoilla on mahdollista selkeyttää ja tehostaa projektien työtä.

Kolmas idea on varmistaa, että projekteihin määrätään motivoituneet ammattilaiset, joilta vaaditaan kykyä toimia projekteissa ja taitoa arvioida kriittisesti omaa ja projektin työtä. Lisäksi heillä on oltava hyvät suhteet linjaorganisaatioon, jotta linjaorganisaatio pitää projekteja itselleen tärkeinä ja on valmis hyödyntämään niiden tuotoksia.

Kokonaisuutena tarkastellen ideoiden painopiste on laadullisen analyysin perusteella kokonaiskuvan saamisessa ja kyvyssä tarkastella projekteja holistisesti. Projekteissa toimivat ovat yleensä tehtäviensä tasalla. He haluavat pääsääntöisesti varmistua siitä, että projekteissa tehdään mielekästä ja vaikuttavaa työtä rakentavassa hengessä linjaorganisaation kanssa. Tähän voidaan parhaiten vaikuttaa projektityön holistisella johtamisella ja kehittämisellä.

Lähdekirjallisuus

- Hackman, J. R. & Oldham, G., *Work Redesign*. Addison-Wesley (Massachusetts 1980).
- Jackson, Michael C., *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. John Wiley & Sons, Ltd (West Sussex 2003).
- Kakabadse, Andrew & Bank, John & Vinnicombe, Susan, *Working in Organizations: The Essential guide for managers in today's workplace*. Penguin Books (London 2005).
- Kilpi, Esko, *Yrityksen ekosysteemi - inhimillisen pääoman rakenne teoksessa Viisas valta - johtamisen paradoksit toim.* Castren, Paavo. WSOY (Porvoo 2001).
- March, James & Simon, Herbert, *Organizations*. Blackwell Business (Cambridge, Ma. 1993).
- Peltonen, Tuomo, *Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin*. SWOYpro (Helsinki 2010).
- Stacey, Ralph, D., *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. Routledge (New York 2005).
- Selznick, Philip, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. University of California Press (Berkeley 1984).
- Stanford, Naomi, *Guide to Organization Design: Creating high-performing and adaptable enterprises*. The Economist (London 2007).
- Starrin, Bengt & Dahlgren, Lars & Larsson, Gerry & Styrborn, Sven, *Along the Path of Discovery: Qualitative Methods and Grounded Theory*. Studentlitteratur (Lund 1997).
- Weick, Karl E., *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications (Thousand Oaks 1995).

Anni Liski

3 Asiakslähtöisyyden ja kuntalaisnäkökulman edistäminen – luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys

3.1 Johdanto

Artikkelissa tarkastellaan asiakslähtöisyyttä ja kuntalaisnäkökulmaa kuntien kehittämistoiminnassa. Aihetta tarkastellaan luottamuksen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta: mitä haasteita ja mahdollisuuksia vuorovaikutukseen liittyy kehittämishankkeiden toimijoiden välillä. Vuorovaikutuksessa korostuu erityisesti luottamuksen merkitys. Artikkelin keskeisimmän aineiston muodostaa Kuntakehto-hankkeen kehittämisvaiheen henkilöhaastatteluaineisto Jyväskylän kaupungin viidestä hankkeesta. Aihetta tarkastellaan myös tukeutumalla Kuntakehto-hankkeen ensimmäisen vaiheen Focus Group -haastatteluaineistoon, joka on kerätty hankkeen viidestä kumppanuuskaupungista. Lisäksi osan aineistosta muodostaa teoreettinen lähdeaineisto.

Asiakslähtöisyyden ja kuntalaisnäkökulman merkittävyys tulivat esiin Kuntakehto-hankkeen ensimmäisen vaiheen haastatteluissa. Tämän myötä aihetta haluttiin tarkastella lähemmin. Haastatteluista kävi ilmi pyrkimys kehittää palveluita parempaan suuntaan asiakkaan ja kuntalaisen kannalta. Tunnistettiin myös palveluiden kehittäjien oma merkitys asiakkaan ja kuntalaisen huomioimisessa:

”...onhan siinä ihan aitoa pyrkimystä nähdä enemmän kuntalais- ja asiakasnäkökulmasta nämä palvelut. Se jää nähtäväksi ja se on meidänkin asia, että miten pitkälle siinä päästään.” (Kehittäjä Jyväskylästä)

Vuorovaikutuksen merkitys asiakslähtöisyyden kannalta korostui Kuntakehto-hankkeen ensimmäisen vaiheen tuloksissa. Asiakkaan kannalta koettiin tärkeänä vuorovaikutus ja yhteistyö eri toimijoiden kesken:

”... Tehdään tietenkin hallintokunnan sisälläkin ja tulosalueitten kanssa yhteistyötä, kun puhutaan suhteessa potilashoittoon, asiakashoittoon tiettyssä asiasisällössä.” (Kehittäjä Turusta)

”...meidän toimintamalli perustuu siihen, että tehdään yli näiden toimialarajojen, yritetään tehdä prosesseissa ja yritetään kehittää, että sen asiakkaan prosessin mukaan mennään, jolloin siihen liittyy monta eri toimijaa.” (Kehittäjä Tampereelta)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan luottamusta ja vuorovaikutusta haastatteluaineiston perusteella. Aihetta on lähestytty ensisijaisesti luottamuksen kannalta: artikkelissa tarkastellaan yhteistoiminnan vahvuuksia ja haasteita, johtajuuden merkitystä luotta-

muksen ja vuorovaikutuksen edistäjänä sekä osallisuuden merkitystä kehittämisprosessin kannalta.

3.2 Tutkimuskohde ja aineisto

Asiakaslähtöisyyden ja kuntalaisnäkökulman haasteita ja mahdollisuuksia kehittämistoiminnassa tarkastellaan analysoimalla Jyväskylän kaupungin viiden kehittämishankkeen haastatteluaineistoa. Aineisto on kerätty syksyn 2012 aikana puhelinhaastattelulla. Jokaisesta hankkeesta on haastateltu kahta työntekijää. Jyväskylän kaupunki nosti esiin kehittämishankkeita, joita toivottiin mukaan tutkimukseen. Sen lisäksi valintaan vaikutti pyrkimys saada hankkeita mukaan monipuolisesti eri toimialoilta. Mukana olevat hankkeet ovat kulttuuri- ja liikuntapalveluista, vanhus- ja vammaispalveluista, sosiaali- ja terveyspalveluista, innovaatiopalveluista, hallinnon ja kehittämisen palveluista sekä työllisyyspalveluista. Hankkeet ovat nimeltään Kulttuurialta, Liikuntalaturi, Uudistuvat työnkuvat, Uusi asiakaspalvelumalli ja Voimalaitos. Liitteessä 1 on kuvattu jokaista hanketta yksityiskohtaisemmin.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään myös Kuntakehto-hankkeen ensimmäisen vaiheen Focus Group -haastatteluaineistoa, joka on kerätty Tampereelta, Turusta, Lahdesta, Jyväskylästä ja Mikkelistä. Haastateltavat ryhmät olivat kaupungin konsernitason johtoryhmä, toimialan johtoryhmä, henkilöstön edustajat ja kehittäjät. Focus Group -haastatteluaineiston sitaattien yhteydessä on mainittu, mistä kunnan toimijasta on kysymys. Jyväskylän hankkeista kerättyyn henkilöhaastattelumateriaaliin viitattaessa mainitaan hanke, johon viitataan.

Aihetta tarkastellaan vuorovaikutuksen kautta keskittyen erityisesti luottamukseen. Luottamuksen merkitys näkyy vuorovaikutuksen toimivuutena tai toimimattomuutena. Luottamus edistää vuorovaikutusta, mutta luottamuksen puute hankaloittaa yhteistoimintaa. Tämän vuoksi empiirinen aineisto koostuu myös luottamusta käsittelevästä aineistosta. Luottamus kytkeytyy myös sosiaaliseen pääomaan, jolla tarkoitetaan sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, yhteisesti omaksuttuja normeja ja ihmisten luottamusta niiden toimivuuteen. Sen arvo on sosiaalisessa infrastruktuurissa, jolloin kanavat ja verkostot, luovat edellytyksiä tiedonkululle, kaupankäynnille, innovaatioille ja muille ihmisten välillä arvoa tuottaville toiminnolle (Mäkipeska & Niemelä 2005). Verkoston toimivuuden merkitys sosiaalisessa infrastruktuurissa tunnistettiin myös Kuntakehto-hankkeen edellisen vaiheen aineistossa. Koettiin tärkeänä, että yhteydet ja kanavat toimivat saumattomasti professioiden ja tuotantoyksiköiden välillä asiakaslähtöisyyttä edistettäessä. Infrastruktuurin toimivuutta pidettiin tärkeänä vuorovaikutuksen toimivuuden kannalta ja sitä on myös pyritty edistämään:

”Olen itse ollut mukana siinä Kohti kumppanuutta -hankkeessa, joka on perustettu kehittämään tätä saumatonta palveluketjua ja tiedonkulkua eri palveluyksiköiden välillä. Sehän on paikallisesti toiminut erittäin hyvin. Siellä ei ole niin kuin min-käänlaista epäselvyyttä professioiden tai eri tuotantoyksiköitten välillä siitä, etteikö asioiden pitäisi olla saumattomia.” (Tilaja Tampereelta)

Sosiaalinen pääoma kiteytyy ihmisten välisessä luottamuksessa. Ihmisten välinen kommunikaatio ja normit luovat yhteisön jäsenille turvallisuuden tunnetta ja mahdollisuuden samastua ryhmään (Mäkipeska & Niemelä 2005). Toimijasuhteissa hankitaan etuja jatkuvalla vuorovaikutuksella siten, että yksilötoimijoiden välille syntyy pysyviä suhteita ja siteitä. Ajan myötä ja vastavuoroisuuden kautta toisen osapuolen toiminnasta kehittyy ennustettavampaa. Tämä tarkoittaa, että osapuoli voi luottaa yhteistyön toiseen osapuoleen (Ruuskanen 2003).

Luottamus voidaan siis nähdä tärkeänä tekijänä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä artikkelissa tarkastellaan luottamuksen näkökulmasta asiakaslähtöisyyttä ja kuntalaisnäkökulmaa hankkeiden eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tuomien haasteiden ja mahdollisuuksien kautta.

Artikkelissa haetaan vastausta kysymyksiin

- mikä on luottamuksen merkitys työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, kun tavoitteena on asiakas- ja kuntalaisnäkökulman edistäminen?
- miten vuorovaikutusta voidaan edistää osallisuuden ja asiakaspalautteen kautta, kun pyritään kohti asiakkaan parempaa huomioimista?

3.3 Viitekehys asiakaslähtöisyyden ja kuntalaisnäkökulman edistämiseen kehittämistoiminnassa

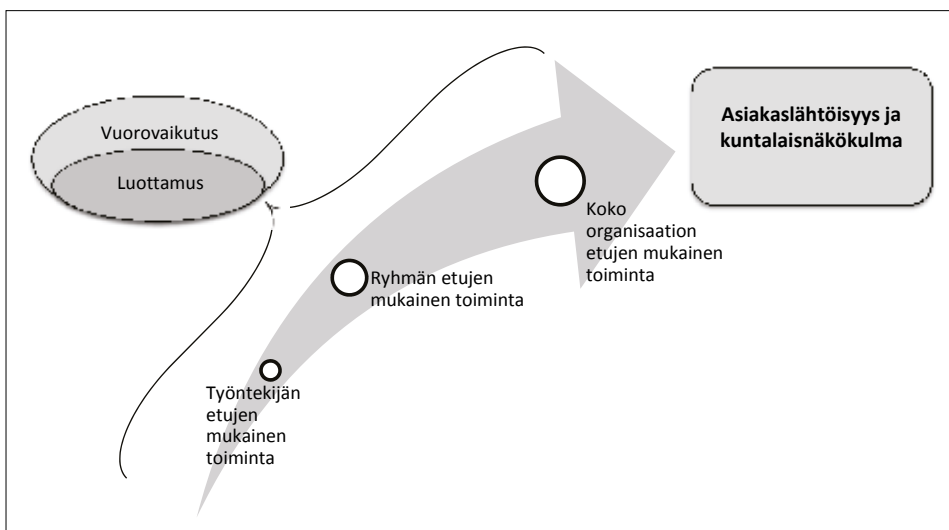
Työntekijä haluaa työskennellä korkealla työn tekemisen tasolla, jos hänellä on hyvät osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet omaa työtään ja yhteistyötä koskevissa asioissa (Syvänen 2008, 61). Tämä heijastuu myös asiakaspalvelun laatuun. Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet synnyttävät organisaatioon luottamukselliset suhteet eri osapuolten välille, ja mitä aikaisemmassa vaiheessa on mahdollista vaikuttaa, sitä paremmin sitoudutaan myös organisaatioon. Vaikutusmahdollisuuksien avulla henkilöstö saadaan paremmin sitoutumaan työnantajaan sekä organisaation perustehtävään ja arvoihin. (Syvänen 2008, 61.)

Leibensteinin (1987) X-tehokkuusteoria korostaa ihmisen päätöksentekoa omassa työssään ja organisaatiossaan, työkäyttäytymistä sekä organisaation psykososiaalisia prosesseja ja yhteistoimintaa. Teoria tuo esille yksilöllisiä ja organisatorisia muuttujia, jotka vaikuttavat organisaation sisäisen tehokkuuden välityksellä tuloksellisuuteen. Teorian mukaan työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat yksilöiden kokemukset omasta työstään, ryhmistä joihin kuuluu, työyhteisön vuorovaikutussuhteista, johtamismrakenteesta ja esimiestyöstä, työnantajapolitiikasta sekä psykologisista sopimuksista. (Syvänen 2008, 5–6.) Syväsen (2003) väitöstutkimuksessa on tarkasteltu vanhustyötä X-tehokkuusteoriaa hyödyntäen. Väitöstutkimus paljasti sisäistä tehottomuutta aiheuttavia ongelmia, kielteisiä organisaatiokulttuurin piirteitä ja paljon erilaisia työn paineita.

X-tehokkuusteorian ja talusteoreettisen palvelujen tuotantoprosessimallin mukaan organisaatioissa toimivat ihmiset nähdään aineettomina voimavaroina, ja heillä on tuloksellisuuden kehittymisen kannalta keskeinen rooli. Sisäinen tehokkuus on maksimissaan silloin, kun organisaatioissa toimivien ihmisten osaaminen ja työn hallinta ovat optimitilassa, ja kun he kokevat korkeaa työhyvinvointia. Sisäisen tehokkuuden

maksimointi alentaa kokonaiskustannuksia sekä parantaa tuottavuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta. (Syvänen 2008, 9.) Tuloksellisuutta tarkastellaan yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen tapojen kautta, jolloin yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen tapoja ovat 1) Omien etujen mukainen toimintatapa, jolla on alin tuloksellisuus, 2) Oman ryhmän etujen mukainen toiminta, jolla on alentunut tuloksellisuus ja 3) Koko organisaation etujen mukainen toiminta, jolla on korkea tuloksellisuus. (Syvänen 2003, 76; Syvänen 2008, 60.)

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen käsitteet ovat nousseet empiirisestä aineistosta. Niitä ovat asiakaslähtöisyys ja kuntalaisnäkökulma sekä vuorovaikutus ja luottamus. Niiden merkittävyys on tullut esiin Focus Group- ja henkilöhaastatteluaineistoissa sekä teorian perusteella. Viitekehystä on rakennettu X-tehokkuusteorian esittämien yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen tapojen kautta, sillä ne on havaittu tärkeiksi tarkastelutasoiksi, kun pyritään kohti vaikuttavuutta asiakkaan kannalta. Teoreettinen viitekehys havainnollistaa, kuinka asiakas otetaan parhaiten huomioon silloin, kun työskennellään koko organisaation etujen mukaisesti (kuvio 1). Teoreettinen viitekehys esittää valitun näkökulman tärkeyden suhteessa asiakaslähtöisyyteen ja kuntalaisnäkökulmaan.



Kuvio 1. Viitekehys asiakaslähtöisyyden ja kuntalaisnäkökulman edistämiseen (mukaillen Syvänen 2003, 76; Syvänen 2008, 60).

3.4 Tutkimuksen havainnot

Yhteistoiminnan vahvuudet ja haasteet

Kuntakehto-hankkeen edellisen vaiheen haastatteluissa tuli esiin vuorovaikutuksen merkitys. Mainittiin, että vuorovaikutuksen vastavuoroisuus on tärkeää, samoin kuin yhteinen motivaatio ja intressi. Motivaatio ja intressi ovat vuorovaikutuksen taustalla

olevia voimia, joista käsin toimijat perustelevat vuorovaikutuksen merkityksen toiminnan kannalta.

”...se edellyttää vastavuoroisuutta, eli että niillä hallintokunnilla täytyy olla sama intressi, sama motivaatio. Ei pysty menemään sosiaali- ja terveystoimen puolelle kertomaan, että meillä on tärkeä juttu, tehtäisiinkö näitä ja näitä asioita, jos ne eivät ole sille itse alttiita vaan perääntyä... Täytyy löytyä se vuorovaikutus.” (Toimialan johtoryhmän jäsen Lahdesta)

Voimalaitos-hankkeessa keskustelun ja vuorovaikutuksen toimivuus koettiin hyvänä, sillä työntekijöiden koettiin olevan sitoutuneita kehittämistyöhön. Motivaatiota kehittämistyöhön on antanut kokemus siitä, että on saanut olla luomassa jotain uutta. Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa siis motivaatio luoda jotain uutta ja vaikuttaa tekemisellään toiminnan kulkuun.

Vuorovaikutus toimii todella hyvin. On ollut onni matkassa, että on saatu todella hyvät tiimi kasaan. Jonkin verran on työntekijät matkan varrella vaihtunut, mikä on hanketyöskentelyssä tyypillistä. Kaikki työntekijät ovat sitoutuneet kehittämistyöhön ja ovat olleet tyytyväisiä että ovat saaneet olla luomassa jotakin ihan uutta. Pysyvän organisaation kanssa toimitaan tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutus on toiminut.

Myös Kulttuurianta-hankkeen verkoston vuorovaikutusilmasto koettiin hyvänä, mutta verkoston laajuuden takia koetaan, että moniäänisyyttä on liikaa, jotta asioita saataisiin eteenpäin. Moniäänisyyden ongelman takia on vaikeaa saada ääntä kuuluviin. Ilmapiiiri koetaan kuitenkin hyvin keskustelulliseksi, molemminpuoliseksi ja kiihkeäksi. Kulttuuriantassa vuorovaikutus kouluihin on pääosin yksisuuntaista. Koulujen kulttuurivastaavia tiedotetaan taidetyöpajoista, ja koulut voivat halutessaan ilmoittautua niihin. Vuorovaikutus toimii myös taidetyöpajojen ohjaajien kautta. Ohjaaja ottaa suoraan yhteyttä kouluun. Joskus myös Kulttuuriantan suunnittelija on mukana keskustelussa. Vuorovaikutus ilmenee myös niin, että suunnittelija tiedottaa ja opettajat reagoivat. Kulttuurivastaavien infotilaisuuksissa nähdään sekä ala- että yläkoulun opettajia. Toivottiin, että opettajia nähtäisiin vieläkin laajemmin infotilaisuuksissa. Infotilaisuuksissa pyritään kuulemaan kysymyksiä, joita opettajilta nousee.

Taikalamppu-verkostossa – johon Kulttuurianta-hanke kuuluu – vuorovaikutuksen haasteena on siis ollut moniäänisyys. Taikalamppu-verkoston toimintatapoihin ja tulevaisuuteen liittyy toiveita helposta ja arvovapaasta ilmastosta. Lisäksi toivotaan, että Taikalamppu-verkostossa vallitsi suurempi luottamus. Suuren moniäänisyyden takia on luottamus pulaa, koska toimijat ovat ymmärtäneet asioita eri tavoin. Yhteinen tahtotila on olemassa, mutta koetaan, että päätökset eivät toteudu kaikkien toiveiden mukaan, eikä asioita ole helppo viedä eteenpäin. Moniäänisyyden takia syntyy siis epäluottamusta.

Suurempi luottamus olisi paikallaan. Suuren moniäänisyyden takia tulee mieleen hanskaako kaikki asiat. Enemmän luottamus pulaa, koska kaikki ei ole ymmärtäneet niin kuin pitäisi. Yhteinen tahtotila on olemassa, mutta arjessa huomaa, että päätökset

eivät toteudu kaikkien toiveen mukaan eikä asioita ole niin helppo viedä eteenpäin.

Myös eriaikaisuus on haasteena, sillä jotkut toimijat ovat olleet mukana kauemmin kuin toiset. Sen sijaan koulujen kanssa luottamus koetaan itsestään selvänä, sillä koulujen kulttuurivastaavilla on intressi yhteistyöhön.

Koulujen kanssa luottamus on itsestään selvää ja kulttuurivastaavilla on intressi, joten luottamus toimii sitä kautta selkeästi.

Kulttuuriraitta-hankkeessa koetaan, että vuorovaikutus toimii tällä hetkellä hyvin. Toimivan vuorovaikutuksen kehittyminen hanketoiminnassa saattaa kuitenkin viedä aikaa. Myös Taikalamppu-verkostossa toimijat ovat löytäneet paikkansa, mutta se on ollut pitkän prosessin tulos. Prosessin aikana on syntynyt lasten kulttuuritoimintaa verkoston sisällä. Hanketoiminta vaatii aikaa, eikä tuloksia voida nähdä heti. Pitkäjänteisyys prosessissa on siis tärkeää.

Tällä hetkellä voi sanoa että vuorovaikutus toimii hyvin. Olemme olleet mukana Taikalamppu-verkostossa ihan alusta saakka ja tällä hetkellä ollaan sellaisessa tilanteessa, että kaikki mukana olevat toimijat tietävät missä on mukana ja mistä on kysymys. Toiminnan sisältöjä suunnitellaan yhdessä alueen taide- ja kulttuuritoimijoiden kanssa ja meillä on avoin keskustelukontakti kuntiin ja kaikkiin yhteistyöryhmiin. Meillä on tosi laaja yhteistyöverkosto.

...tämä (vuorovaikutuksen sujuvuus) on ollut pitkän prosessin tulos. Me ollaan koko tämä lasten kulttuuritoiminta tämmöisenään kehitetty näiden Taikalamppu-vuosien aikana. Se on ollut prosessi, miten meidän kannattaa organisoitua ja verkostoitua ja miten seutuyhteistyö saadaan käyntiin. Se on näiden vuosien aikana löytynyt se tie.

Uusi asiakaspalvelumalli -hankkeessa vuorovaikutukseen liittyy hierarkiaa: hankkeessa toimii projektipäällikkö ja sihteeri, ja lisäksi jokaisella työryhmällä on omia vastuuhenkilöitä tai vetäjiä. Hierarkia tuo haastetta vuorovaikutukseen ja luottamuksen syntymiseen. Haasteena on, kuinka hyvin jokainen ryhmän jäsen tai vastuuhenkilö ottaa oman vastuunsa. Haastateltava koki kuitenkin, että suurin osa on kantanut vastuunsa, pitänyt oman roolinsa ja toiminut vuorovaikutuksessa ottamansa vastuun mukaisesti.

Voimalaitos-hankkeessa tuli esiin vuorovaikutuksen ilmeneminen hankeorganisaation ja pysyvän organisaation välillä sekä toive siitä, että hankeorganisaation ja pysyvän organisaation toiminnot voitaisiin nivoa yhteen. Toivottiin, että löydettäisiin työkaluja ja ratkaisuja siihen, miten organisaatioiden erillisyyttä voitaisiin kuroa umpeen. Tämä erillisuus heijastuu myös vuorovaikutukseen, sillä yhteistoiminta ei ole erityisen tiivistä toimintojen ja fyysisten tilojen ollessa erillään.

Olen hanketoiminnoissa miettinyt, että miten vuorovaikutus toimii hankeorganisaation ja pysyvän organisaation välillä. Hanke toimii jokusen vuoden ja vaikka kuinka on usko siihen, että toiminta säilyy, niin jossain määrin toiminnot pysyy erillisinä. Olisi hyvä jos löydettäisiin työkaluja ja ratkaisuja siihen, miten saataisiin toiminnot

niin rinta rinnan, ettei hanketta erottaisi muusta toiminnasta.

Ristiriitaa luo jatkuvasti kun hanketoimijoita on pidettävä erillään. Tilat on oltava erillään ja tuntuu keinotekoiselta. Ei pysty lähtemään rakentamaan yhteistoimintaa niin paljon kun itse näen että olisi organisaation kannalta järkevää.

Voimalaitos-hankkeessa haastateltavan vastauksessa tuli esiin myös tiedon jakamisen tarve yhteistyökumppaneiden ja rahoittajan kanssa. Koettiin, että tiedon jakamisen tarve korostuu silloin, kun vaatimukset ja ohjeistukset ovat ristiriidassa keskenään. Tämä ristiriita aiheuttaa sen, että vuorovaikutus supistuu pienen piirin välille, jossa on vaikea löytää hanketoimijana paikkaa. Toivottiin, että organisaatioiden välillä edistettäisiin tiedon välitystä, jotta tällaisen tilanteen muodostuminen voitaisiin estää.

... jos ajatellaan laajemmin yhteistyökumppaneita ja esimerkiksi rahoittajan suuntaan, niin varmasti olisi tiedon jakamisen tarvetta. Aika usein tulee sellaisia tilanteita, että esimerkiksi rahoittajan vaatimukset ovat ristiriidassa sen kanssa mitä kunta ohjeistaa tai miten kunnan järjestelmät toimii. Siinä tilanteessa tulee sitten monesti sellaisia klikkejä, ettei tiedä miten päin siihen väliin hanketoimijana sitten asettautuu. Eli tiedon välitystä organisaatioiden välillä voisi edistää.

Uudistuvat työnkuvat -hankkeessa koko organisaation etujen mukainen toiminta näkyi tiiviinä ja toimivana yhteistyönä. Haastateltava toi esiin, että toimijat ovat olleet tiiviissä yhteistyössä, kun on pyritty kohti koko organisaation yhteistä päämäärää eli hahmottamaan tulevaisuuden työnkuvaa. Siihen on pyritty työajan seurannalla ja osaamiskartoituksilla.

Oppilaitokset ovat olleet hyvin tiiviisti meidän kanssa yhteistyössä, kun on mietitty, mitkä koulutukset voisivat tukea tulevaisuuden työnkuvan orientaatiota ja mitä valmiuksia siihen tarvitaan. On tehty työajan seurantaa eli on hahmotettu miten työaika jakaantuu lähihoitajalla ja sairaanhoitajalla tällä hetkellä. On tehty osaamiskartoitukset eli katsottu mitä osaamista tällä hetkellä on ja katsottu onko osaamisvajeita ja lähdetty miettimään niiden kehittämistä.

Uudistuvat työnkuvat -hankkeessa tavoitteeseen on pyritty Learning Café -iltapäivien avulla. Learning Café on ollut päämenetelmä, mikä tarkoittaa että henkilöstö on itse miettinyt keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi. Pilottiosastoina on kaksi osastoa, joissa molemmissa on noin 30 työntekijää: sairaanhoitajia, lähihoitajia, laitoshuoltajia ja esimiehiä. Pilottiosastojen henkilökunnasta on muodostettu ryhmiä, joissa on mietitty, miten työtä voitaisiin organisoida parhaalla mahdollisella tavalla.

Projektipäällikön mukaan keskustelu ja vuorovaikutus ovat toimineet hankkeessa toimivien henkilöiden välillä hyvin. Learning Café on kehittämismenetelmänä uusi, ja se perustuu siihen, että henkilöstö itse osallistuu ja on vuorovaikutuksessa kouluttajien kanssa. Kouluttajien kanssa on käytetty yhteistyössä menetelmiä, jotka mahdollistavat keskustelun. Haastatteluisissa nousi esiin luottamuksen merkitys. Luottamuksen synty-miseen ovat vaikuttaneet tutuus ja turvallisuus työntekijöiden välillä.

... Myös tuttuus ja turvallisuus syntynyt, ja luottamus siihen että uskaltaa puhua ja saa sanoa miltä tuntuu.

...kaikki luottaa toisiinsa ja ovat innostuneita hankkeen tuloksista, aikaansaannoksista.

Myös toisessa hankkeessa, Uudessa asiakaspalvelumallissa, vuorovaikutus ja luottamus koettiin sujuvana. Myös Uudessa asiakaspalvelumallissa koettiin, että ajan myötä tapahtuvalla tutustumisella oli tärkeä rooli luottamuksellisten suhteiden syntymisen kannalta. Lisäksi luottamus koettiin tärkeänä osana vuorovaikutusta, etenkin moniammatillisessa ja hallintorajoja ylittävässä työskentelyssä.

Tuntuu että vuorovaikutus on parantunut ja rentoutunut vielä tässä matkan varrella kun ihmiset ovat tulleet toisilleen tutummiksi. Se ottaa tietenkin jonkun verran aikaa, että jokainen pystyy olemaan enemmän omana itsenään. Asiat tulee hoidettua, mutta samalla pystytään puhumaan myös muusta kuin mitä suoraan hankkeeseen liittyy.

Luottamus on tosi tärkeä osa vuorovaikutusta. Vuorovaikutus perustuu luottamukseen. Varsinkin moniammatillisessa, yli hallintorajoja ylittävässä työskentelyssä on tosi keskeistä, että voidaan luottaa siihen mitä sovitaan tai mitä toinen sanoo, ettei tarvitse alkaa sitä tarkistelemaan.

Organisaatioita yhteen liittävä ja rakentavana tekijänä luottamuksella on siis tärkeä rooli. Luottamusta onkin kuvattu yhdistäväksi tunneperäiseksi liimaksi. Luottamusta voidaan kokea ihmisten välisissä suhteissa, mutta myös julkisia instituutioita, yrityksiä tai erilaisia asioita kohtaan (Ilmonen & Jokinen 2002; Rousseau ym. 1998). Mayerin ym. (1995, 712) mukaan luottamus tarkoittaa osapuolen halukkuutta olla riippuvainen toisen osapuolen toiminnasta. Osapuoli olettaa, että toinen tekee jonkin luottajalle tärkeän asian. Luottajalla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta tarkkailla tai kontrolloida toista osapuolta. Siksi luottamus sisältääkin riskin, riippuvuuden ja haavoittuvuuden (Rousseau ym. 1998).

LiikuntaLaturi-hankkeen ohjausryhmässä mietitään hankkeen isoja linjoja ja käydään läpi sitä, missä hankkeessa mennään. Seuratoimijoista, nuoriso-ohjaajista ja liikunnanohjaajista muodostuu toimintaryhmä, jossa mietitään konkreettisesti, mitä liikuntavuoroilla ja nuorten kanssa toimiessa tarvitaan. LiikuntaLaturissa on mietitty hankkeen tiedottamista niin, että se tavoittaisi niitä nuoria, jotka eivät ole liikunnallisesti aktiivisia. Koetaan, että sosiaalinen media on kivijalka, mutta myös perinteinen julisteprinttitiedottaminen koetaan tärkeänä, kun pyritään tavoittamaan hankkeen asiakkaita eli nuoria. Kohderyhmän käyttäytymistä on mietittävä ja liikuntatilamainokset on sijoitettava sellaisille paikoille, joissa liikunnallisesti vähemmänkin aktiiviset nuoret liikkuvat.

LiikuntaLaturissa vuorovaikutuksen haasteena pidetään nopeatempoista kohderyhmää, joka edellyttää nopeaa reagointia jatkuvasti muuttuviin toiveisiin. Tämän takia on myös tärkeää, että ollaan mahdollisimman paljon vuorovaikutuksessa nuorten kanssa. On pyrittävä olemaan ajan hermoilla nuorten kiinnostuksen kohteiden suhteen, jotta voidaan vastata heidän tarpeisiinsa.

Nuorten fiiliksen muuttuminen on hyvin nopeatempoista eli olisi päästävää nopeasti reagoimaan. Jos esimerkiksi tänä päivänä toivotaan, että tietyllä alueella olisi jotain uutta lajia kiva kokeilla, ja seuraavan kauden alussa pystytään vastaamaan siihen tarpeeseen, niin ajatukset ovat voineet jo muuttua. Olisi pystyttävä nopeasti reagoimaan, mutta tiedottamisen kannalta tämä on hyvin haasteellista.

Myös LiikuntaLaturissa luottamukselliset suhteet edesauttavat avointa vuorovaikutusta ja sitä kautta asiakkaan eli nuoren tarpeisiin vastaamista. Luottamusta pidetään hankkeen toimivuuden kannalta keskeisenä. Luottamus toimijoiden kesken mahdollistaa toiminnan jatkumisen, kun tieto liikkuu eteenpäin.

Luottamus on äärimmäisen tärkeää taustahenkilöiden kesken. Kun suunnitellaan juttuja, niin täytyy luottaa ja uskoa siihen, että kun jotain sovitaan, niin tieto liikkuu eteenpäin. Se on tässä se kivijalka, että saadaan luottamukselliset suhteet.

Johtajuuden merkitys luottamuksen ja vuorovaikutuksen edistäjänä

Kun tarkastellaan luottamusta esimiestyön eli johtajuuden näkökulmasta, keskitytään yksilöiden väliseen luottamukseen tai luottamukseen ryhmässä (vrt. Burke ym. 2007). Tällöin luottamus tarkoittaa uskoa toisen ihmisen aikomuksiin ja motiiveihin sekä sanojen vilpittömyyteen (Deutch 1962). Luottamus ihmisten välisessä kanssakäymisessä asettaa yksilön alttiiksi haavoittuvuudelle, koska ihminen ei voi kontrolloida toisen osapuolen käyttäytymistä. Deuschin määritelmä sisältää kuitenkin oletuksen, että vuorovaikutussuhteessa oleva osapuoli käyttäytyy odotetulla, positiivisella tavalla. Tällöin oletetaan, että toinen osapuoli on luottamuksen arvoinen, toisin sanoen pätevä, avoin, hyväntahtoinen ja uskottava (Möllering ym. 2004).

Uudistuvat työnkuvat -hankkeessa on onnistuttu vuorovaikutuksen osalta hyvin. Vuorovaikutussuhde tilaisuuden vetäjän kanssa koettiin positiivisena, eli suhde koettiin luottamuksellisenä. Haastateltavan mukaan on keskeistä, kuka tilaisuutta vetää, sillä se vaikuttaa vuorovaikutuksen syntymiseen ja koko tilaisuuden tunnelmaan. Vuorovaikutuksen onnistumiseen ovat vaikuttaneet tasa-arvoinen suhde tilaisuuden vetäjän ja osallistuvien työntekijöiden välillä, vetäjän henkilökohtaiset ominaisuudet, hankkeesta innostuneet tahot, projektipäällikön kyky luoda luottamusta sekä ryhmätyöskentelyn onnistuminen. Koettiin, että onnistuneen vuorovaikutuksen kautta on pystytty parantamaan työhyvinvointia ja tekemään asennemuokkausta.

Sitä ei ehkä ylipäättään (viittaa hankkeen ulkopuolellekin) ymmärretä riittävästi. Se, että saa sen keskustelun syntymään siinä eikä vasta siellä naulakolla. Se on iso haaste ja se vaatii sen, että se, joka vetää sitä tilaisuutta, on samalla tasolla kuin muut jotka on paikalla ja pystyy esittämään asiansa niin, että puhutaan samaa kieltä esimerkiksi, eikä käytetä liikaa semmoisia käsitteitä mitä muut ei ymmärrä. Tai että eivät jää liikaa teoreettiselle tai käsitteiden tasolle, jolloin eivät oikein aukea konkreettisesti, että mitä tässä oikein keskustellaan ja mikä tämä meidän aihe on.

Molemmat kouluttajista ovat onnistuneet osallistumisaktiivisuuden aikaansaamisessa. He ovat olemukseltaan ja puheiltaan sellaisia, että ovat samalla tasolla työntekijöiden kanssa, eli saavat tuntuman siitä että puhuvat samalla kielellä kuin he.

Oppilaitosten ja hankkeen kesken vuorovaikutus on ollut erinomaista. Siihen on sattunut sellaiset ihmiset, jotka ovat innostuneet asiasta.

En keksi yhtään miten voisi toimia paremmin. Projektipäällikkö on onnistunut luottamuksen luomisessa.

Vuorovaikutus on osoittautunut erittäin hedelmälliseksi ja sitä kautta on jopa työhyvinvointia ja asennemuokkausta pystytty tekemään henkilökunnalle.

...vuorovaikutus ja pienen ryhmän työskentely ja nimetyt vetäjät ovat olleet se keino, jolla on päästy todella hyvin tuloksiin.

Myös Uudessa asiakaspalvelumallissa keskustelu, vuorovaikutus ja luottamus koettiin sujuvana. Koettiin, että vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikutti projektipäällikön kyky luoda luottamusta vuorovaikutukseen. Haastateltava mainitsi, että projektipäälliköllä on ollut sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat vaikuttaneet positiivisella tavalla luottamuksen syntymiseen.

Vuorovaikutus on ollut tosi onnistunutta ja projektipäälliköllä on ollut tosi iso rooli luottamuksellisen vuorovaikutuksen toteutumisessa. On ollut vakuuttava, aina sanansa pitävä ja ymmärtävä ja huomioiva. On ollut myös hyväsanainen vuorovaikutuksessa. Heikommalla vuorovaikutuksella olisi saattanut olla negatiivisia vaikutuksia myös projektin etenemiselle.

Asiakaspalautteen kerääminen on yksi esimiestyön menetelmistä. Sen kautta voidaan saada tietoa asiakkaiden kokemuksista palvelun laadusta. Asiakkaat voivat antaa ruusuja ja risuja sekä kehittämisideoita palvelun toimivuuteen. Asiakaspalautteella voidaan saada sekä suoraa että välillistä tietoa asiakkaiden kokemuksista, ja asiakaspalautteen kautta palvelua voidaan kehittää paremmaksi. Taulukossa 1 on esitetty tässä tutkimuksessa mukana olevien hankkeiden työntekijöiden kokemuksia asiakaspalautteen hyödyntämisestä palvelun kehittämisessä ja asiakaspalautteen kehittämisen mahdollisuuksista. Näiden vastausten kautta hankkeiden toimijat voivat saada sekä tietoa että kehittämisideoita tarkastelemalla oman hankkeen kokemusten lisäksi myös muiden hankkeiden kokemuksia asiakaspalautteesta.

Taulukko 1. Kokemuksia asiakaspalautteen hyödyntämisestä palvelun kehittämisessä ja asiakaspalautteen kehittämisen mahdollisuuksista

Asiakaspalautteen hyödyntäminen palvelun kehittämisessä	Asiakaspalautteen kehittämisen mahdollisuuksia
Kulttuuri	
Kulttuuritutka-seminaarin yhteydessä on kerätty palautetta.	Kulttuuripassin kehittämisen mahdollisuus: <ul style="list-style-type: none"> Nuori kerää leimoja Kulttuuripassiin käymällä kulttuurikohteissa. Tämän jälkeen nuori saa elokuvaipun ja voi käydä kommentoimassa Facebookissa.
Palautteen keräämisen jälkeen pyritään reagoimaan joustavasti ja nopeasti.	Säännöllisen palautteen keräämistä hankkeessa on mietitty.
Säännöllisesti palautetta ei ole ainakaan toistaiseksi kerätty.	
Epäsuoraa palautetta on saatu työpajojen kysynnän kautta.	
Liikunta	
Vielä ei ole tehty selkeätä asiakas-tyytyväisyyskyselyä.	Kohdentamista voidaan tehdä myöhemmin, jos hankkeesta tulee osa kaupungin omaa toimintaa: <ul style="list-style-type: none"> Tarjotaan lajeja esimerkiksi alueilla, missä on paljon nuoria tai nuorten ongelma-käyttäytymistä. Kohdennetaan lajikirjoja tietyille kohde-ryhmälle, esimerkiksi maahanmuuttajille.
Pääsääntöisesti nuorten kokemuksista tulee palautetta ohjaajien kautta.	Lähtökohta on, että tehdään yhteistyötä: <ul style="list-style-type: none"> Voidaan välttää päällekkäisyyksiä, kun hankkeilla on liikuntaan aktivoivat tavoitteet.
Vuonna 2013 tehdään kyselytutkimus: <ul style="list-style-type: none"> Pyritään luomaan kuvaa nuorista, jotka käyvät liikuntavuoroilla. Pyritään myös kartoittamaan liikunta-aktiivisuutta ylipäänsä. Kyselyn kautta voidaan perustella, miksi hankkeen tulisi olla osa kaupungin toimintaa. 	Tulevaisuudessa pyritään tarjoamaan lisää sellaisia lajeja, joita haluttaisiin kokeilla jollain tietyllä alueella.
Facebookiin ei tule vielä paljon palautetta.	
Hankkeesta saatu kiitos tulee aluksi nuorten vanhemmilta. Myöhemmin palautetta alkaa tulla nuorilta.	
Messuilla ja verkkokyselyiden kautta on kysytty, mikä laji nuoria kiinnostaa.	
Toistaiseksi vielä vakiinnutetaan hankkeen toimintaa ja yritetään rakentaa kivijalkaa, jotta nuoret tietäisivät hankkeesta.	
Uudistuvat Työnkuvat	
Asukkaat ovat niin huonokuntoisia, että heidän on hankala osallistua asiakaspalautteen antamiseen: <ul style="list-style-type: none"> Asiakkailla on tehty haastatteluita, mutta vastauksia on pystytty tulkitsemaan vain rajallisesti. Vastauksiin vaikuttaa myös se, kuka on haastattelijana. 	Asiakasnäkökulma riippuu hoitotyöhön käytetystä ajasta, ja tätä pyritään hankkeella kehittämään: <ul style="list-style-type: none"> Hoitajille pyritään järjestämään enemmän aikaa hoitotyöhön. Tukipalvelut pyritään organisoimaan enemmän laitoshuoltajien ja muiden työntekijöiden kautta.

- Vain muutamalta asukkaalta voi saada käyttökelpoista tietoa.

Asiakaslähtöisyyden käsittäminen laajasti:

- Henkilöstön palautteen kerääminen: työhyvinvointikysely
- Haastattelu ammattiryhmille liittyen työn kehittämiseen
- Kooste haastattelusta ja koosteen käsittely esimiesten kanssa

Kerätään omaiskyselyitä joka vuosi:

- Lomakekysely on lähetetty netin kautta ja postitse.
- Omaispalaute käydään läpi ja mietitään tämän pohjalta kehittämiskohteita.

Uusi asiakaspalvelumalli

Asiakaskysely:

- Kysyttiin Jyväskylän kaupungin asiakaspalveluista.
- Tuloksia on käytetty hyväksi hankkeen kokonaismallin luomisessa.

Hankkeen kokonaismallin luonnissa on otettu huomioon kansalaisraadien julkilausuma ja asiakaskyselyn tulokset.

Palveluohjauksellista työmenetelmää pyritään käyttämään mahdollisimman laajasti sekä kaupungin sisäisesti että ulkoisesti.

Kasvokkain tapahtuva palvelu on noussut suurimmaksi ja toivotuimmaksi palveluksi.

Kasvokkain tapahtuvien palvelujen rinnalle on nousemassa sähköiset välineet:

- Etäpalvelun käyttömahdollisuus
- Internetin hyödyntäminen palvelussa

Kaupunkirakennepalveluissa on ollut sähköinen palautejärjestelmä, joka on laajentunut koskemaan koko kaupungin organisaatiota:

- Kun järjestelmästä tiedotetaan, sen kautta saadaan kysymättäkin palautetta.

Osallistu ja vaikuta -sivusto, jonka kautta voi antaa palautetta.

Ihmisillä on erilaisia tarpeita:

- Yksilöllisyys on uuden sukupolven palveluohjauksessa keskeisin osa.
- Mitä enemmän ihmisillä on tarpeita, sitä enemmän ja intensiivisempää palveluohjausta tarvitaan.

Osallisuuden vahvistaminen ja kuntalaisten mukaan ottaminen palvelujen kehittämiseen.

Palvelusta tiedottaminen.

Verkon huomioiminen kaupungin toimialat ylittävänä verkostona.

Kaupungin yhteistyö eri hallinnon toimijoiden kanssa, esimerkiksi julkisella sektorilla valtion toimijoiden tai kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Kuntalaisten oma verkosto.

Palautteen reaaliaikaisuus:

- Palautetta toivotaan annettavan heti kun jotain tapahtuu, myös myönteistä palautetta.

On tärkeää kerätä myös aika ajoin lomakkeilla palautetta:

- Jos mittari toistuisi samanlaisena, niin pidempiaikainen seuranta palvelun kehittämiseksi olisi mahdollista.
- Paperilomakkeen lisäksi olisi myös sähköinen lomake.

Asiakaspalautekysely:

- Palautteenantomahdollisuus on tärkeää.
- Esimerkiksi sivuilla linkki, josta voi antaa palautetta.

On otettava huomioon ikä- ja asiakasprofiili, kun mietitään, miten asiakaspalautetta kerätään.

Monipuolisempi osallistuminen asiakaspalvelutyön kehittämiseen

Sosiaalinen media reaaliaikaisen palautteen mahdollistajana

Voimailaitos

Palautteen kerääminen:

- Paperipalautte
- Palautekeskustelut/loppu-keskustelut henkilökohtaisen ohjaajan ja nuoren välillä

Monenlaisia tapoja kerätä palautetta nuorilta:

- Draamaharjoitukset
- Erilaiset pelit ja leikit
- Kuvien käyttö apuna palautteen keräämisessä

Keskustelut ovat suurin ja tärkein väline kerätä palautetta.

Paperipalautetta käydään läpi palautteen keräämisen jälkeen aika vähän.

Puskaradio:

- Nuorilta, jotka ovat olleet aikaisemmin työpajalla, tulee tietoa, jos jokin asia on pielessä
- Tämän jälkeen näihin asioita puututaan ja lähdetään viemään eteenpäin
- Jotkin asiat ovat sellaisia, joita ei kirjoiteta palautteena paperille
- Asiat, jotka vaativat nopeampaa puuttumista, kuullaan muilta nuorilta

Pajalla tehdään palautekysely.

Nuorten mielipiteet ja kehittämisideat työpajalla:

- Otetaan huomioon ja kokeillaan
- Pajan sisältöihin voi vaikuttaa, mutta eri toimijoiden yhteistyöasioihin nuoret eivät pysty vaikuttamaan

Tärkeimmäksi koetaan, että nuori saa palautetta toiminnastaan.

Monipuoliset tavat kerätä palautetta.

Ohjaajilla on oltava herkkyyttä tunnistaa erilaista palautetta, koska palaute voi olla monenlaiseen ulkoasuun puettua.

Hankkeessa sekä kuukauden pajoja että neljän kuukauden pajoja:

- Neljän kuukauden pajassa voitaisiin kerätä palautetta, jossa voitaisiin kartoittaa laajemmin nuorten saamaa palvelua.

Sähköisen palautteen antaminen toimii nuorilla parhaiten, koska nuoret käyttävät paljon nettiä.

3.5 Osallisuuden merkitys kehittämisprosessin kannalta

Asiakaslähtöisillä toimintamalleilla voidaan lisätä asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyttä, hoidon vaikuttavuutta sekä palveluiden kustannustehokkuutta. Asennoituminen asiakaslähtöisyyteen ilmenee keskusteluissa asiakkaiden ja henkilöstön rooleista sekä osallistamisesta toiminnan kehittämiseen. (Virtanen ym. 2011.) Asiakkaiden osallistamista toiminnan kehittämiseen voidaan siis edistää keskustelemalla asiakkaan roolista palvelun kannalta. Keskusteluun osallistuvat henkilöt voivat tuoda esille erilaisia näkemyksiä, joiden pohjalta pyritään yhdessä löytämään paras mahdollinen näkemys. Keskustelu auttaa pääsemään rikkaampaan ymmärrykseen käsiteltävistä asioista ja ongelmista. Schein (1988, 166–170) korostaa, että yhteisen oppimisen kannalta työyhteisössä on tavoiteltavaa pyrkiä aitoon kuuntelemiseen ja empatian tuntemiseen toisia kohtaan. Yhteisymmärrykseen pääseminen mahdollistaa ongelman ratkaisun ja kehittää vuorovaikutustaitoja ryhmän jäsenten kesken (Adler 1992, 123–124).

Kehittämisessä on tärkeää mahdollistaa asiakkaiden osallisuus, sillä asiakkaiden osallistumisella on keskeinen asema palvelujen kehittämisessä. On tärkeää mahdollistaa asiakaslähtöinen toimintatapa sekä asiakkaiden aktiivinen osallistuminen palveluiden suunnitteluun, toteutukseen, kehittämiseen ja arviointiin. Osallistumismahdollisuudet ilmentävät palveluiden käyttäjien tärkeää kokemusasiantuntijuutta. (Toikko 2010.) Mönkkösen (2007, 95) mukaan dialoginen työorientaatio perustuu vastavuoroiseen ja neuvottelevaan suhteeseen. Siinä molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa, ja myös asiantuntija voi kohdata avuttomuutensa ja tunnustaa, ettei hänelläkään ole riittävästi tietoa työnsä muuttuvasta kohteesta. Asiantuntijan vastuuna on vaihtoehtoisten näkemysten tarjoaminen, jos asiakkaan oma viiteryhmä tukee vääränlaista käyttäytymistä. Vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa lähdetään liikkeelle asiakkaan käsityksistä, uskomuksista ja tunteista. Asiantuntija asettaa haasteita yhteenvedojen ja kannanottojen muodossa. Tämä prosessi voi olla hidasta rakentamista ja yhteistä assosiointia turvallisessa ympäristössä. Prosessi voi olla myös nopeasti tapahtuvaa ristiriitojen ja näkemuserojen tiedostamista. Luottamus on tärkeää etenkin tiedon luomisen ja jakamisen kannalta: luottamus luo avoimuuden ja halukkuuden tiedon välittämiseen (Savolainen 2008).

Huomioimalla asiakkaan osallisuuden mahdollisuudet palvelun kehittämisessä voidaan edistää luottamusta ja vuorovaikutusta hankkeissa. Kun tarkastellaan taulukkoon 2 koottuja hanketoimijoiden kokemuksia palvelun kehittämisen haasteista asiakkaan kannalta, voidaan havaita, että hankkeissa on tunnistettu monipuolisesti erilaisia haasteita. Näihin haasteisiin on pyritty löytämään vastaavasti myös monipuolisia vastauksia. Vastauksia siihen, miten asiakkaan osallistumista palvelun kehittämiseen voitaisiin edistää, on etsitty erilaisten vuorovaikutuksen keinojen kautta. Vuorovaikutustyössä on tärkeää hyväksyä prosessiin käytettävä aika. Tätä kautta syntyy luottamus ja rakentuu perusta toiminnan jatkuvuudelle.

Taulukko 2. Kokemuksia palvelun kehittämisen haasteista ja palvelun kehittämisen mahdollisuuksista asiakkaan osallistumisen kannalta

Palvelun kehittämisen haasteet asiakkaan osallistumisen kannalta	Miten asiakkaan osallistumista palvelun kehittämiseen voitaisiin edistää?
Kulttuuriaitta	
Facebook-sivun kehittämisen tarve.	Toimitaan yhteistyössä kulttuurisen nuorisotyön kanssa:
Yläkoululaisten vapaa-ajan todellisista kiinnostuksen kohteista ei ole tietoa.	<ul style="list-style-type: none"> Facebook voisi olla yhteistyökanava nuorisopalvelujen kanssa.
Tähän mennessä on saatu pääsääntöisesti positiivista palautetta, joten ei ole ollut syytä muuttaa toimintaa.	Facebook voisi toimia Kulttuuripassin ¹ yhteydessä:
Hankeessa on pohdittu, soveltuuko Jyväskylän kaupungin yhteinen palautejärjestelmä hankkeelle vai onko tarpeen luoda oma.	<ul style="list-style-type: none"> Leimojen keräämisen jälkeen nuori kommentoisi kulttuurikohtetta Facebookissa.
	Opettajilta voitaisiin kysyä ajatuksia palvelun kehittämiseen liittyen.
	Nuorilta voitaisiin kerätä palautetta koulujen kulttuurivastaavien kautta.
	Voitaisiin mahdollisesti luoda oma linkki Kulttuuriaitan palautteelle.
LiikuntaLaturi	
Resurssit laittavat reunaehdoja sille, että oltaisiin vielä enemmän tekemisissä nuorten kanssa.	Entistä enemmän pitäisi kaikkien toimijoiden olla nuorten kanssa tekemisissä.
Sosiaalinen media:	Kohtaamista ja osallistumista joka sektorilla pitää kehittää.
<ul style="list-style-type: none"> Vaatii oman aikansa, että Facebook toimisi nuoria tavoittavana tiedotusvälineenä. 	Sosiaalisen median käytön edistäminen:
	<ul style="list-style-type: none"> On oltava siellä missä nuoret ovat.
	Tiedottamisen edelleen kehittäminen:
	<ul style="list-style-type: none"> Joka syksy tulevat uudet seiskaluokkalaiset, joten aina tulee uutta kohderyhmää. Kun tieto hankkeesta leviää 7.-luokkalaisille tai jo 6.-luokkalaisille, voidaan saada usean vuoden asiakkaita.
Uudistuvat Työnkuvat	
Asiakkaan suora osallistuminen palvelun kehittämiseen ei ole mahdollista:	Asiakaslähtöisyyttä toteutetaan henkilöstön työn ja hyvinvoinnin kehittämisen kautta:
<ul style="list-style-type: none"> Ympärivuorokautisen hoidon asukkaiden toimintakyky on liian heikko. 	<ul style="list-style-type: none"> Työntekijöiden parempi hyvinvointi heijastuu parempana laatuna asiakkaille.

1 Yhdeksäsluokkalaiset keräävät Kulttuuripassiin leimoja ja kuuden kulttuurikohteen jälkeen saavat leffalipun.

Uusi asiakaspalvelumalli

Hankkeessa ei ole vielä mukana asiakkaita. Kuntalaisraatien toimintaa halutaan jatkaa.

Hankkeeseen liittyen tehtiin viime helmikuussa Sosiaalinen media on tulossa vahvasti kuntalaisraati, joka nimenomaan pohti asiakas- palvelua Jyväskylässä ja siihen liittyviä kysymyksiä. Se on ollut asiakkaiden välisenä vuorovaikutusvälineenä.

Kuntalaisraati:

- Jyväskyläläisistä haettiin vapaaehtoisia kuntalaisia raatiin mukaan.
- Raadista pyrittiin muodostamaan rakenteellisesti ikään kuin Jyväskylä pienoiskoossa.
- Raatilaiset ja vetäjät eli asiantuntijat ja vierailivat asiantuntijat tapasivat noin kolme kertaa.
- Raadissa on työstetty asiakaspalvelukäsitystä ja kokemusta hyvästä asiakaspalvelusta Jyväskylässä.
- Tapaamisten päätteeksi annettiin julkilausuma, joka annettiin sekä asiakaspalveluhankkeen projektiryhmälle että tulevaisuus- ja kaupunkisuunnittelulautakunnalle.
- Lautakunta ja projektiryhmä antoivat omat vastineensa julkilausumaan eli sen, mitä he lupaavat julkilausuman vastineeksi toteuttaa asiakaspalautteen parantamiseksi.

Chat-palvelut tulevat lisääntyvään:

- Voisi olla kuntalaisten ja asiakaspalvelijoiden välisenä neuvontapalvelun tyyppisenä palveluna.
- Chat-palveluna voisi olla esimerkiksi neuvontapalveluiden jokin osio.

Voitaisiin ottaa huomioon ulkomaisia tutkimustuloksia, jotka ovat edelläkävijöitä.

Tekniikka osallisuuden edistämässä:

- Kotikoneelta voisi olla yhteydessä kameran ja Skype-yhteyden kautta.
- Kaupungin sisällä on vielä vähäisesti videoneuvottelulaitteistoa käytössä, ovat vasta tulossa.

Säännöllinen kysely:

- Saataisiin asiakkaiden kokemuksia siitä, onko asiakaspalvelu parantunut.
- Kerran vuodessa sähköinen kysely ja paperikysely.

Kansalaisraadien kutsuminen koolle:

- Raadilta kysyttäisiin, onko palveluissa havaittu parantumista.
- Ryhmä kokoontuisi pitkäjänteisesti, kerran keväällä ja kerran syksyllä.

Voimailaitos

Kokemus, että nuorten osallisuutta voi aina parantaa:

- Ei voida pitää itsestään selvänä, että asiakkaan ääni kuuluu.

Koko organisaatioon vaikuttaviin kysymyksiin on vaikeampi puuttua kuin arkityöhön liittyviin asioihin.

On tehty töitä sen eteen, että nuoret olisivat mahdollisimman paljon päätöksenteossa mukana.

Kokemus, että asiakkaan äänen kuulumiseen tulee jatkuvasti kiinnittää huomiota.

Kehitettäisiin keskus, josta palvelut nuorille löytyisivät saman katon alta.

3.6 Kokoavia päätelmiä

Luottamuksen merkitys vuorovaikutuksessa on tullut esiin aikaisemmissa tutkimuksissa ja luottamuksen merkitys on korostunut myös tämän tutkimuksen aineistossa. Artikkelissa on vastattu kysymyksiin luottamuksen merkityksestä työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, kun tavoitteena on asiakas- ja kuntalaisnäkökulman edistäminen. On kysytty myös, miten vuorovaikutusta voidaan edistää osallisuuden ja asiakaspalautteen kautta, kun pyritään kohti asiakkaan parempaa huomioimista.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että suuren moniäänisyyden takia verkostoon voi syntyä luottamuspulaa, koska toimijat ovat ymmärtäneet asioita eri tavoin. Tällöin koetaan, että päätökset eivät toteudu kaikkien toiveiden mukaan, eikä asioita ole helppo viedä eteenpäin. Moniäänisyyden takia syntyy siis epäluottamusta toimijoiden välille. Asiakasnäkökulman huomioimiseen haastetta tuo myös hierarkia: haasteena on, kuinka hyvin jokainen ryhmän jäsen tai vastuhenkilö ottaa oman vastuunsa. Luottamuksen rakentaminen edistää vastuunottoa, joten luottamuksen huomioiminen on tärkeää myös tältä kannalta.

Asiakaslähtöisyyden ja kuntalaisnäkökulman toteutumisessa eri toimijoiden tiedon jakamisen tarve korostuu, kun vaatimukset ja ohjeistukset ovat ristiriidassa keskenään. Tämä ristiriita aiheuttaa sen, että vuorovaikutus supistuu pienen piirin välille, jossa on vaikea löytää hanketoimijana paikkaa. Organisaatioiden välillä tulisi edistää tiedon välitystä, jotta tällaisen tilanteen muodostuminen voitaisiin estää ja luottamus säilyttää.

Tutkimushaastatteluiden kautta kävi ilmi, että luottamuksen syntymiseen ovat vaikuttaneet tuttuus ja turvallisuus toimijoiden välillä. Luottamuksellisen suhteen syntyminen ei tapahdu hetkessä. Nopeatempoisuus ei luottamuksen kannalta ole aina hedelmällinen maaperä asiakaslähtöisyyden ja kuntalaisnäkökulman toteutumisessa. Toimijat tarvitsevat aikaa, jotta oma paikka löytyy toimijoiden verkostossa. Aineistosta kävi ilmi, että luottamus koetaan tärkeänä osana vuorovaikutusta. Sen merkitys korostuu etenkin moniammatillisissa ja hallintorajoja ylittävissä työskentelyssä.

Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa myös tasa-arvoinen suhde esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä projektipäällikön kyky luoda luottamusta. Esimiehen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla nähtiin siis olevan positiivinen vaikutus luottamuksen syntymiseen. Haastatteluista kävi ilmi, että vuorovaikutusta voidaan edistää osallisuuden ja asiakaspalautteen edistämisen kautta, kun pyritään kohti asiakkaan parempaa huomioimista. Hankkeiden kokemukset asiakaspalautteesta ja asiakkaan osallisuudesta tarjoavat näkökulmia asiakaslähtöisyyteen ja kuntalaisnäkökulmaan.

Lähteet

- Adler, P. 1992. Institutions and Incentives for Developing Work-Related Knowledge and Skill.
- Burke, C. S., Sims, D.E., Lazzara E.H. & Salas, E. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly* 18, 606-632.
- Möllering, G. & Bachmann, R. & Lee, S. H. 2004. Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisations. *Journal of Managerial Psychology* 19 (3), 556-570.

- Deutch, M. 1962. Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. Uudelleen painettuna teoksessa Bachmann, R. & Zaheer, A. (toim.) 2008. Landmark Papers on Trust. Vol I, 3-47.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: SoPHi.
- Jyväskylän kaupungin Kulttuurialta-hankkeen toiminnan kuvaus. Jyväskylän kaupunki. <http://www.jyvaskyla.fi/kulttuuri/aitta/kulttuuriaitta> [Viitattu 18.3.2013].
- Jyväskylän kaupungin LiikuntaLaturi-hankkeen toiminnan kuvaus. Jyväskylän kaupunki. <http://www.jyvaskyla.fi/ajankohtaista/arkisto/1/0/55783> [Viitattu 18.3.2013].
- Jyväskylän kaupungin Uudistuvat työnkuvat -hankkeen toiminnan kuvaus. Jyväskylän kaupunki. <http://www.jyvaskyla.fi/sote/hallinto/hankkeetjaohjelmat/uudistuvattyonkuvat> [Viitattu 18.3.2013].
- Jyväskylän kaupungin Uusi asiakaspalvelumalli -hankkeen toiminnan kuvaus. Jyväskylän kaupunki. <http://www.jyvaskyla.fi/osallistu/asiakaspalvelukysely> [Viitattu 18.3.2013].
- Jyväskylän kaupungin Voimalaitos-hankkeen toiminnan kuvaus. Jyväskylän kaupunki. <http://www.voimalaitostaitopajat.fi/voimalaitos-hanke/> [Viitattu 18.3.2013].
- Leibenstein, Harvey. 1987. Inside the Firm: The Inefficiencies of Hierarchy. Harvard University Press. (X-tehokkuusteoria)
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 20 (3), 709-734.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus. dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.
- Rousseau, D. & Sitkin, S. & Burt, S. & Camerer, C. 1998. Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review* 23 (3), 393-404. Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Väitöskirja. Jyväskylä: SoPhi.
- Savolainen, T. 2008. Sharing tacit knowledge in a project-based organization: Perspective of trust. Elektronisessa julkaisussa (CD) Kujala, J. & Iskanius, P. (toim.) Proceedings of the 13th ICPQR, International Conference on Productivity and Quality Research, June 25-27, 2008, Oulu.
- Schein, E.H. 1988. Organizational psychology. 3rd edition. Englewood Cliffs Perentice-Hall.
- Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhushuoltoa tuottavat työyhteisöt.
- Syvänen S, Erätuli P, Kokkonen A, Nederström R, Strömberg S. (2008). Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Helsinki: Tekes. (Raportteja / Kansallinen työelämän kehittämisohjelma). <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf>
- Toikko, T. (2010) Asiakkaiden osallistuminen kehittämistyöhön. Valtaväylä-hankkeen julkaisu. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Euroopan sosiaalirahasto.
- Virtanen, P. ym. (2011) Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011.

Liite 1.

Kulttuuriaitta

Kulttuuriaitta on lasten ja nuorten kulttuurikeskus, joka toimii Jyväskylän, Muuramen, Hankasalmen, Toivakan, Uuraisten, Laukaan ja Petäjaveden alueella. Kulttuuriaitan toiminta on pääasiassa suunnattu päivähoitoon ja kouluihin. Monet Kulttuuriaitan toiminnoista on kohdennettu tietyille ryhmille esimerkiksi kulttuuriopetussuunnitelmien kautta. Lisäksi ohjelmasta löytyy tarjontaa lasten ja nuorten vapaa-aikaan sekä perheille.

Kulttuuriaitta on osa Taikalamppu-verkosta, joka on valtakunnallinen lasten- ja nuorten kulttuurikeskusten verkosto. Taikalamppu-verkoston tavoitteena on tukea lasten ja nuorten kulttuuripalveluita ja taidekasvatuksen saavutettavuutta. Kulttuuriaitta toimii Jyväskylän kaupungin kulttuuripalveluiden alaisuudessa, ja toimintaa rahoittavat opetus- ja kulttuuriministeriö sekä toimialueen kunnat.

Kulttuuriaitan kehittämistehtäviä ovat monitaiteinen taidekasvatus, lastenkulttuurin tutkimus ja alan argumentointi. Kulttuuriaitta koordinoi valtakunnallista opinnäyteyhteistyötä ja järjestää joka toinen vuosi taidekasvatuksen Kulttuuritutkamenetelmäseminaarin. Kulttuuriaitta suunnittelee ja kehittää toimintaansa moniammatillisissa työryhmissä. Kulttuuriaitta toimii yhteistyössä toimialueensa taiteilijoiden, taidekasvattajien, taide- ja kulttuurilaitosten sekä yhdistysten kanssa. Työpajoja ohjaavat taide- ja kasvatustieteen ammattilaiset. Kulttuuriaitta hakee yhteistyökumppaneita myös taide-, kulttuuri- ja kasvatustieteen ulkopuolelta.

Lisätietoa hankkeesta: <http://www.jyvaskyla.fi/kulttuuri/aitta/kulttuuriaitta>

LiikuntaLaturi

Jyväskylän kaupungin LiikuntaLaturi-hanke tarjoaa maksutonta liikuntaa nuorille. LiikuntaLaturin toiminta laajeni vuoden 2012 alussa Jyväskylän keskustan alueelta Tikkakoskelle, Vaajakoskelle ja Palokkaan, jolloin 12 lajin valikoimaan saatiin mukaan neljä uutta lajia: keilailu, uinti, drama ja koripallo. Maksuttomia ja avoimia 1-1,5 tuntia kestäviä liikuntavuoroja 13–19-vuotiaille jyvaskyläläisille on viikossa joka arkipäivä 16 kertaa.

LiikuntaLaturin lajimäärää ja ilmaisvuoroja lisättiin merkittävästi keväällä 2012. Lajikirjo sisältää paljon liikuntalajeja, jotka ovat vanhemmalle polvelle vieraampia. Toiminnasta kertova materiaali jaettiin kouluille kevään toiminnan alkaessa. Lajivalikoimaan on kuulunut sähly, keilailu, uinti, koripallo, jooga, parkour, street- ja afro-tanssi, futsal, capoeira, footbag, drama ja sirkus.

Ilmaisten ja lähelle nuorten kokoontumispaikkoja vietyjen vuorojen tarkoituksena on saada myös vähemmän liikkuvia innostumaan liikunnasta. Yksi tavoite on osoittaa, että liikunta ei ole esimerkiksi vain juoksemista, vaan sitä voi harrastaa myös sirkustreenissä. Myös joogassa ja drambassa eli teatteriliikunnassa saa hien pintaan. Ryhmiin otetaan kaikki mukaan, ja lajia tai ryhmää voi vaihtaa niin monta kertaa, kunnes oma kiinnostuksen kohde löytyy. Kilpaurheilua ei ryhmissä harrasteta. Jos jokin laji imaisee mukaansa, kilpailullisiin haasteisiin vastaa seuran junioritoiminta omilla vuoroillaan.

LiikuntaLaturi on esimerkki Jyväskylän kaupungissa käynnistyneestä uudelta ajattelulta, jossa luodaan toimivia käytäntöjä ilman suuria rahallisia panostuksia tai byrokratiaa. Hiihtolomaa lukuun ottamatta eri puolilla kaupunkia pyörivien ryhmien kokonaiskustannukset jäävät alle 10 000 euron. Nuoret saavat ilmaisia liikuntavuoroja ja toiminnassa mukana olevat seurat hyötyvät promotoimalla lajejaan. Etenkin uusille lajeille LiikuntaLaturi tarjoaa näyteikkunan, jonka kautta ne tulevat näkyviksi.

Kun vastaavaa toimintaa käynnistettiin Turussa, vanhemmat ottivat yhteyttä ja kyselivät vuoroista. Kolmantena vuotena yhteydenottoja alkoi tulla suoraan nuorilta. Tähän pyritään myös Jyväskylässä ja toivottavasti vielä nopeammalla aikataululla. Hankkeen kautta on tavoitettu paljon nuoria. Sellaisiakin nuoria on tavoitettu, jotka eivät ole päässeet kokeilemaan liikuntaharrastusta heikon taloudellisen tilanteen takia tai muusta syystä.

Lisätietoa hankkeesta: <http://www.jyvaskyla.fi/ajankohtaista/arkisto/1/0/55783>

Uudistuvat työnkuvat

Hankkeen avulla kehitetään koko vanhus- ja vammaispalveluiden vastuualueelle uusi toimintamalli, jossa työ organisoidaan tarkoituksenmukaisella tavalla työntekijöiden osaamista hyödyntäen ja asiakkaan tarpeet huomioiden. Tällä hetkellä henkilökunnan erilaista osaamista ei pystytä hyödyntämään riittävästi, mikä aiheuttaa myös taloudellisten resurssien hukkaamista.

Uudet työnkuvat lisäävät työn vetovoimaisuutta ja kiinnostavuutta, mikä helpottaisi jo olemassa olevaa sairaanhoitajapulaa. Työnkuvien selkeyttäminen lisääisi kaikkien ammattiryhmien työn mielekkyyttä, työhyvinvointia ja sairauspoissaolojen vähentymistä. Hankkeen tavoitteita ovat 1) henkilökunnan työnkuvien muokkaaminen koulutusta ja osaamista vastaavaan työhön, 2) työn houkuttelevuuden lisääntyminen, 3) työhyvinvoinnin lisääntyminen, 4) henkilökunnan liikkuvuuden lisääminen asiakkaiden tarpeiden mukaan, 5) työn tehokkuuden lisääminen, 5) sairaanhoitajien saatavuuden parantaminen ja 6) tulosten valtakunnallinen hyödyntäminen.

Projektin kohderyhmänä on koko Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalveluiden vastuualue, jossa henkilökuntaa on ollut hankkeen aloitushetkellä 1178 henkilöä. Alkuvaiheessa pilotti on rajattu pitkäaikaishoidon osastoihin 2 ja 3, joissa henkilökuntaa on yhteensä 69,5 henkilöä. Rajaamalla pilottiyksiköt pystytään aktiivisemmin tekemään yhteistyötä henkilöstön kanssa ja henkilöstö pystyy parhaiten vaikuttamaan uuden mallin kehittämiseen ja syntyyn. Lisäksi tiedonkeruu sekä aineiston ja tulosten analysointi on helpompaa. Rajauksella vahvistetaan tuloksellisuutta ja virheiden analysointi helpottaa myöhempää levitystä.

Hanke toteutetaan yhteistyössä paikallisten oppilaitosten kanssa, ja tarkoitus on kehittää pitkäjänteinen toimintamalli työyhteisöjen kehittämiseksi ja työntekijöiden osaamisen lisäämiseksi. Kumppanusmallissa ovat mukana Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Jyväskylän aikuisopisto. Kyseisten oppilaitosten koulutuksiin osallistuu vanhus- ja vammaispalveluiden henkilökunta. Koulutusten aikana työntekijät kehittävät työyhteisöä hankkeiden tavoitteiden mukaisesti. Pilottiosastojen henkilöstö kehittää omaa työtään yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Kehittämistyössä käytetään ekspansivisen oppimisen mallia. Malli etenee vaiheittain seuraavasti: 1) lähtötilan analyysi, 2)

kehittämistarve, 3a) uuden mallin luominen, 3b) pilotointi, 3c) arviointi ja 4) uuden mallin käyttöönotto.

Loppuvuoden 2011 aikana tehtiin lähtötilanteen analyysi, jossa seurataan pilotti-osastojen henkilöstön työaikaa ja tehdään osaamiskartoituksia. Niiden pohjalta tehtiin analyysiä kehittämistarpeista ja luotiin pohjaa uudelle toimintamallille. Keväällä 2012 pilottiosastoilla testattiin myös työhyvinvointia ja saatiin hyviä kokemuksia työnohjauksellisista koulutusiltapäivistä. Työnohjaukselliset koulutusiltapäivät perustuivat osallistavaan ja vuorovaikutteiseen oppimiseen ja työyhteisöjen kehittymiseen. Syksyllä 2013 hanke etenee osastojen pilotointeihin. Samalla myös kirjataan mallia, jolla työn organisointia voidaan lähteä toteuttamaan muissa yksiköissä.

Pilotin aikana on tarkoituksena mallintaa prosessi toimintaohjeeksi, miten toimenkuvien ja henkilöstörakenteen muutos on toteutettavissa muissa vastuualueen toimintayksiköissä ja mahdollisesti muissa kunnissa. Toimintaohjetta on tarkoitus soveltaa ensin kaikkiin muihin pitkäaikaishoidon osastoihin, jotka ovat pilottiosastojen kaltaisia ja sen jälkeen kaikkiin muihin vastuualueen yksiköihin. Lisäksi tuloksia pyritään hyödyntämään valtakunnallisesti projektin aikana ja sen jälkeen.

Hankkeen tarkoituksena on siis kehittää ikääntyneiden ympärivuorokautisen hoidon työntekijöiden eli sairaanhoitajien, lähihoitajien ja laitoshuoltajien toimenkuvia vastaamaan heidän saamaansa koulutusta ja osaamista. Hankkeessa tarkastellaan henkilöstön ajankäytön jakaantumista eri toimintoihin ja niiden sujuvuutta. Lisäksi mukana on työyhteisön oppimisen näkökulma.

Lisätietoa hankkeesta: <http://www.jyvaskyla.fi/sote/hallinto/hankkeetjaohjelmat/uudistuvattyonkuvat>

Uusi asiakaspalvelumalli

Jyväskylässä luodaan uudenlaista asiakaspalvelumallia osana kaupungin palvelu- ja organisaatiouudistusta. Kuntalaisten näkemystä kaupungin antamista palveluista ja kehittämiskohteista on selvitetty kyselyn avulla. Myös kuntalaisten kansalaisraati visioi hyvää asiakaspalvelua. Lisäksi palvelujen omat asiakaskyselyt, -raadit ja -neuvostot tuottavat tietoa kehittämisen tueksi. Kerättyä tietoa käytetään apuna toteutettaessa palvelukulttuurin muutosta. Uuden asiakaspalvelumallin tavoitteena on parantaa kaupungin asiakaspalvelun laatua, suunnitella ja toteuttaa joustavampia palveluita, karsia päällekkäisiä toimintoja sekä tehdä palvelut paremmin tunnetuiksi.

Kaupungin eri palvelualueilta koottu laaja asiantuntijaryhmä tekee yhdessä uudenlaista asiakaspalvelumallia. Asiakaspalvelun laatua parannetaan kehittämällä myös olemassa olevia, hyviksi koettuja palveluita. Samassa yhteydessä kehitetään nykyistä yhteispalveluverkostoa. Asiakaspalvelun uudistuksia toteutetaan vaiheittain vuoden 2013 alusta lähtien. Asiakkaan ohjausta ja neuvontaa pyritään tarjoamaan yhden kohtaamisen periaatteella, jolloin asiakkaan ei tarvitse kiertää toimipisteestä toiseen. Keskeisenä tavoitteena on karsia päällekkäisiä toimintoja ja tehdä palvelut paremmin tunnetuiksi. Myös palveluohjauksen suunnitelmallisella toteuttamisella voidaan parantaa asiakaspalvelua.

Asiakkaan palvelutarpeisiin pyritään vastaamaan hänelle parhaiten sopivalla tavalla. Sähköistä asiointia, puhelinpalvelua ja paikan päällä annettavaa palvelua kehitetään

monipuolisesti. Uutena palvelukanavana kaupungin ja valtionviranomaisten palveluihin kokeillaan videoneuvottelumuotoista palvelua Korpilahdella ja Säynätsalossa. Hankkeen tarkoituksena on parantaa Jyväskylän kaupungin asiakaspalvelua kokonaisvaltaisesti, erityisesti neuvontapalveluita. Tarkoituksena on kuitenkin asiakaspalvelun parantaminen kenen tahansa työntekijän antamana.

Lisätietoa hankkeesta: <http://www.jyvaskyla.fi/osallistu/asiakaspalvelukysely>

Voimalaitos

Nuorten Taidetyöpajan innoittamana Voimalaitos – Nuorten Taitopajat hakee yhdessä nuorten kanssa uusia uria työelämää painottavalle pajatoiminnalle. Voimalaitos on Euroopan sosiaalirahaston ja Jyväskylän kaupungin rahoittama kolmivuotinen hanke, jonka aikana on tavoitteena kehittää uudenlaista nuorten työpajatoimintaa yhteistyössä Jyväskylän Nuorten Taidetyöpajan kanssa.

Nuorten Taidetyöpaja on toiminut Jyväskylässä vuodesta 2001 lähtien. Voimalaitos mahdollistaa toiminnan laajentamisen ja nostaa työpajatyön Jyväskylässä volyymiltään merkittäväksi työllisyyden hoidon toimintamuodoksi. Projekti vastaa osaltaan tarpeeseen luoda uusia työllistymis- ja työharjoittelupaikkoja työttömille nuorille. Samalla projekti luo uudenlaisia mahdollisuuksia ammatillisen koulutuksen kesken jättävien nuorten tukemiseksi.

Toiminnassa painottuu nuorten opiskeluun ja työelämään suuntautuvien voimavarojen kartoitus ja lisäys. Työssä korostuu verkostotyön osaaminen, ja sitä tehdään yhdessä muun muassa Jyväskylän etsivän nuorisotyön ammattilaisten kanssa. Voimalaitos-projekti on käytännön työntekoon pohjautuvaa pajamallista toimintaa ja työharjoittelua Jyväskylän työttömille nuorille. Projekti tuottaa työttömille nuorille työharjoittelu- palkkatuki- ja työelämävalmennuspaikkoja erilaisiin toiminnallisiin työpajoihin. Nuorten työllisyyttä tuetaan myös järjestämällä jatkopaikkoja työharjoittelun, työkokeilujen, oppisopimusten, tuettujen työsuhteiden ja työsuhteiden muodossa alueen yrityksiin ja toimijoihin.

Taitopajat tarjoavat käytännön töitä ja kädentaitoihin perustuvia työtehtäviä käyttäen eri materiaaleja, muun muassa puuta, metallia, keramiikkaa, kierrätysmateriaaleja, tekstiilejä ja paperia. Pajoilla myös maalataan, remontoidaan, tehdään media-alan töitä ja järjestetään kahvilatoimintaa. Pajoja vetävät alojen ammattilaiset, ja työssä käytetään Nuorten Taidetyöpajan toiminnallisia ryhmäytymismenetelmiä.

Projekti kehittää yhteistyössä toisen asteen oppilaitosten kanssa välineitä, joilla voidaan ehkäistä nuorten opintojen keskeytyminen taitopajakson avulla. Hanke pyrkii kehittämään ja pilotoimaan etenkin lukioille suunnattuja menetelmiä, joiden aikana nuori säilyttää opiskelijapaikkansa ja pystyy hakemaan opiskelumotivaatiota erilaisesta oppimisympäristöstä, jota Taitopajojen toiminnallinen ja yhteisöllinen ympäristö tarjoaa.

Hankkeen kohderyhmänä ovat alle 29 -vuotiaat jyvaskyläläiset työttömät nuoret ja toisen asteen (ammattiopisto ja lukio) opiskelijat, joiden opinnot uhkaavat keskeytyä. Projektin puitteissa järjestetään vuosittain kahdeksan pidempää neljän kuukauden mittaista pajaa sekä 14 lyhyempää, 4-6 viikon mittaista pajaa.

Hankkeessa työskentelevät neljän yksilövalmentajan lisäksi projektipäällikkö ja

projektisihteeri sekä joukko eri alojen tuntiohjaajia.

Hankkeessa toimitaan nuorten taidetyöpajan alaisuudessa. Hankkeessa on kuusi varsinaista työntekijää ja lisäksi kolme työntekijää, joiden palkkarahoitus tulee muualta. Hankkeella on iso joukko yhteistyökumppaneita, sekä muita hankkeita että muuta kunnan toimintaa.

Kyseessä on työpajatoiminnan kehittämishanke, joka saa rahoituksensa ESR:lta (Euroopan sosiaalirahasto). Jyväskylän kaupungissa on aikaisemmin toiminut nuorten taidetyöpaja, mutta se oli volyymiltaan niin pieni, että oli syntynyt selkeä tarve kasvattaa toimintaa laajemmaksi nuorten työpajatoiminnaksi. Suurin toiminta on arkisen työpajatoiminnan pyörittäminen 17–29 -vuotiaille nuorille työttömille työnhakijoille. Sen lisäksi tehdään oppilaitosyhteistyötä Jyväskylän ammattiopiston kanssa: keskeyttämiskaavassa olevat nuoret voi tulla suorittamaan jonkin jakson pajalla. Tämän lisäksi pyritään ylipäänsä kehittämään kaikenlaista työpajatoimintaa, jotta pystyttäisiin mallintamaan ja saataisiin työkaluja viedä toimintaa eteenpäin.

Lisätietoa hankkeesta: <http://www.voimalaitostaitopajat.fi/voimalaitos-hanke/>

Ismo Lumijärvi

4 Tuottavuuden kohottaminen kehittämistoiminnan osana ja erityisesti henkilöstölähtöiset keinot tuottavuuden nostolle

4.1 Tuottavuus kehittämistoiminnan kohteena – lähtökohtia

Kirjoituksessa tarkastellaan kunnallisten palvelujen kehittämistoiminnan kytkeytymistä niiden tuottavuuden parantamiseen ja siinä erityisesti henkilöstön rooliin. Kehittämistoiminnan kytkeytyminen läheisesti tuottavuuteen tuli vahvasti esille Kuntakehto-hankkeen ensimmäisen vaiheen haastatteluissa. Haastateltavista moni viittasi siihen, että julkisen sektorin tuottavuuden kohottaminen on tärkeää ja paineita tuottavuuden nostoon tulee erityisesti valtiovallan taholta:

”Tuossa, laskettiin, kun koko kaupungin tuottavuusohjelmaa tehtiin, niin siinähan oli satoja ja satoja erilaisia hankkeita palvelutuotantoalueilla työyksiköissä.” (Henkilöstön edustaja Tampereelta).

”... kaupunginjohtaja tuossa mainitsikin tuottavuusohjelman, niin sehän on paikka, missä pohdiskellaan, että millä tavalla organisaatiota pitäisi siltä kantilta kehittää... meillä on ollut semmoinen sisäisen kehittämisen ja tuottavuuden parantamisen miljoonan euron raha, joka on vuosittain suunnattu pääsääntöisesti eri toimialojen hankkeisiin.” (johtava viranhaltija Lahdesta)

”Tärkein ponnin kehittämisasioille on ollut tämä tuottavuusnäkökulma, mikä on nostettu aivan eri tavalla esille, mitä se kunnallishallinnossa oli 5 – 6 vuottakin sitten. Että se on kannustin kehittää asioita. Eurot rupeaa käymään tiukemmalle.” (Johtava viranhaltija Mikkelistä)

”Tuottavuutta lisätään, sehän se on tullut valtion taholta.” (Henkilöstön edustaja Jyväskylästä).

Kuntakehto-hankkeen ensimmäisen vaiheen haastatteluissa eräs tamperelainen kehittäjä kuvasi tuottavuuden ja kehittämistoiminnan kohtalonyhteyttä eräänlaiseksi symbioosiksi: ”.. kaikkien hankkeitten äiti on aina tehokkuus, taloudellisuus, tuottavuus, vaikuttavuus, säästäminen...” Toinen haastateltu Lahden kaupungin henkilöstön edustaja totesi: ”Semmoinen kokemus on täälläkin, että tää kehittäminen lähtee hyvin pitkälle tuottavuuden ja sisäisen tehokkuuden näkökulmasta, ei niinkään siitä kuntalaisten hyvinvoinnista ja vaikuttavuudesta...”

Kunnissa tuottavuus nähdään tärkeäksi kehittämiskohteeksi erityisesti siksi, että

sitä kautta haetaan säästöjä. Tuottavuuden nosto on ollut viime vuosina julkisuudessa paljon esillä johtuen muun muassa valtion tuottavuusohjelmasta sekä sen vanavedessä toteutetuista kuntien omista tuottavuusohjelmista. Tuottavuuden kehittäminen ei ole kunnallisten palvelujen kehittämisen tavoitteena sinällään uusi asia. Intensiivinen tuottavuuden kehittäminen lähti liikkeelle massateollisuudesta ja kappaletavaratuotannosta jo viime vuosisadan alussa, josta se laajeni palvelualoille. Historiallisessa katsannossa tuottavuudella on ollut tapana nousta kehittämisen ”ykkösaiheeksi” aina tietyin väliajoin. Tuottavuuden nosto nousee esille erityisesti vaikeina taloullisina aikoina, jolloin palvelujen kysynnän kasvu ei kata normaalilla tavalla kulujen lisäyksiä. Tuottavuuspyrkimyksissään kunnat ovat paljolti seurailleet yksityisiä yrityksiä, joissa tuottavuuden kehittäminen on tärkeä osa niiden kamppailussa kilpailukyvyin ja kannattavuuden parantamiseksi.

Vaikka tuottavuus on perusluonteeltaan taloudellinen aihe, se on kiinnostanut paljon myös hallinnon tutkijoita. Organisoinnin ja johtamisen kehittäminen voidaan ymmärtää osaksi tuottavuuden parantamista. Henkilöstöjohtamiskirjallisuudessa kuvataan usein, että tuottava työpaikka on monella tavoin myös henkilöstöjärjestelyissään ”terve”.

Kansantaloudessa korkeaa tuottavuutta pidetään korkean elintason ja kansallisen kilpailukyvyin keskeisenä mittarina. Julkisen talouden tuottavuuden katsotaan lisäävän merkittäväällä tavalla juuri kansallista kilpailukykyä. Suomi on ollut viime vuosien kansainvälisissä vertailuissa julkisen talouden tehokkuudessa kärki maiden joukossa (ks. Palveluajon kehitys, tuottavuus ja kilpailu 2005; WB statistics 2012). Yksittäisen yrityksen kannattaa panostaa tuottavuuteen, koska hyvä tuottavuus edistää hyvää liike-tulosta. Korkea tuottavuus tuo kilpailijoihin nähden investointietua. Se mahdollistaa satsauksia uuden kehittämiseen ja palkkaukseen. Julkisen sektorin työpaikoilla korkea tuottavuus merkitsee tehokasta ja säästävää verovarojen käyttöä ja mahdollisuutta palvelujen lisäämiseen annetulla budjetilla. Tuottava työpaikka on jokaisen organisaation tavoittelema tila.

Yksittäisen työntekijän suhde työpaikan tuottavuuteen on ilmeisen kaksijakoinen. Työntekijä saattaa hyötyä korkeasta tuottavuudesta siten, että sen avulla työntekijä pystyy jakamaan ylimääräisiä panoksia työolojen parantamiseen, ajankäytön joustoon, tulospalkkioihin tms. Toisaalta korkea tuottavuus saattaa merkitä henkilöstön leikkauksia tai se saattaa nostaa liikaa työvauhtia ja lisätä näin riskiä ylikuormituksesta. Korkean tuottavuuden tavoittelun seurauksien ja hyötyjen realisointi riippuu ennen muuta organisaation johtamisesta ja toimintapolitiikasta. Tuottavuus onkin tutkimus-aiheena kiinnostanut paljon myös hallinnon ja johtamisen tutkijoita, vaikka käsite on perusluonteeltaan taloudellinen. Organisoinnin ja johtamisen kehittäminen voidaan ymmärtää osaksi tuottavuuden parantamista. Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa (ks. Lumijärvi & Ratilainen 2004) kuvataan usein, että tuottava työpaikka on monella tavoin myös johtamisessaan ja henkilöstöjärjestelyissään ”terve”.

Mikä on henkilöstön rooli tuottavuuden kehittämisessä? Millaisilla henkilöstöön kohdistuvilla toimenpiteillä tuottavuutta voidaan nostaa? Julkinen keskustelu samaistaa helposti tuottavuuden ja henkilöstövähennykset, mutta miten merkittävä on tämä keino todellisuudessa ja millä muilla henkilöstöön kohdistuvilla toimenpiteillä tuottavuutta voidaan nostaa. Tässä kirjoituksessa pureudutaan näihin kysymyksiin.

4.2 Mitä tutkitaan ja millä aineistolla?

Tarkastelussa katsotaan Lahden kaupungista kerättyyn hankeaineistoon peilaten, miten niiden kehittämisehdotuksissa tuottavuus näkyy, miten se yhdistyy henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja missä määrin henkilöstölähtöistä tuottavuuden kehittäminen on. Aineistona käytetään hankkeista tehtyjä raportteja. Tarkasteltavia hankkeita on 17 kpl ja kaikkia hankkeita yhdistää se, että ne ovat osallistuneet Lahden kaupungin järjestämään työelämän kehittämisen kilpailuun vuonna 2012. Hankkeet ovat henkilöstölähtöisiä ja kukin niistä on paikannettavissa kaupungin johonkin palveluyksikköön. Hankkeissa otetaan kantaa tuottavuuteen. Hankeraporteista selviää, miten niissä nähdään kehittämistoimenpiteiden heijastuvan tuottavuuteen.

Työelämän kehittämisspalkinto ja arviointimalli ovat osa Lahden kaupungin palkitsemisjärjestelmää ja koko kaupungin tasoinen innovaatiokilpailu. Palkinnon tavoitteena on kannustaa henkilöstöä innovatiivisuuteen ja kokonaisvaltaiseen tuottavuuden parantamiseen. Kilpailu järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 2012. Se on avoin kaikille kaupunkiorganisaatioissa toteutetuille hankkeille. Taustalla on kaupunginvaltuuston vuonna 2010 hyväksymä tuottavuusohjelma, johon sisältyen toimialojen tuli esittää toimenpiteitä, joilla voidaan parantaa tuottavuutta. Hakemuksissa hankkeet raportoitiin samalla sapluunalla. (Sari Alm, haastattelu 19.6.2012).

Palkinnon myöntämisessä halutaan yhdistää kolme näkökulmaa: henkilöstön kehittämistä, työelämän kehittämistä ja tuottavuutta. Halutaan nostaa esille kunnan työntekijöiden ja johdon itsensä käynnistämisiä eli henkilöstölähtöisiä hankkeita. Työelämän kehittämisen näkökulma korostaa palkinnon kokonaisvaltaista tarkoitusta. Halutaan nostaa esille ja palkita niitä, jotka ovat saaneet yksikkönsä toimintaa parantetuksi. Painotetaan sitä, että tuottavuuden parantuminen on palvelujen lisäämistä, eikä pelkästään talouden parantumista. Myös esimerkiksi prosessien järkevyyden tai hyvä henkilöstösuunnittelu ovat tärkeitä, koska nekin edistävät välillisesti tuottavuutta. Halutaan palkita sellaista kehittämistä, jossa yhdistyvät tuottavuus, asiakaslähtöisyys, henkilöstön kehittäminen, prosessien parantaminen, hankkeiden yleinen hyödynnettävyys sekä toisilta oppiminen.

Kaikkiaan hankeraporteista haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten tuottavuus on käsitteenä mielletty?
- Miten täsmällisesti tuottavuuden parantumista on kuvattu?
- Miten tuottavuuden kehitykseen yhdistetään palvelujen laatu ja vaikuttavuus?
- Millaisia syitä nähdään tuottavuuden kohentamiselle ja erityisesti, millaisia henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä nähdään tuottavuuden nousun taustalla?

Tuottavuuden parannuksen syitä etsittäessä tukeudutaan aineistoon ja argumentaatioon, joka ilmenee hankeraporteista. Perustelut ovat projektien omia käsityksiä tuottavuuden noususta. Mukana saattaa olla tilastollista näyttöä. Tässä lähdetään siitä, että hankkeessa mukana olevat näkevät tuottavuuden paranemisen olennaiset taustat ja arviot ovat riittävän luotettavia. Työelämän tutkimuksesta tiedetään, ettei tuottavuus-

muutosten selittäminen ole yleensäkin helppoa. Ei ole olemassa valmista ”teoriaa” siitä, mikä on tuottavuuden kannalta olennaista työympäristöä tai miten työympäristö vaikuttaa tuottavuuteen. Aikasarjoista saatetaan todeta muutoksia, mutta ne eivät yleensä kerro, mistä muutos on aiheutunut. Onko aiheuttajana sosiaalinen työympäristö, investoinnit, kysynnän muutokset, palkkauksen kannustavuus, työn sisällön muutokset vai työmenetelmien kehittäminen? Eri tekijöiden vaikutusten erottaminen on vaikeaa. Siksi on suhtauduttava varovaisesti päätelmiin tuottavuuden aiheuttajista. Projektissa toimineet ovat toki hyviä asiantuntijoita hankkeidensa vaikutusten arvioinnissa, mutta otaksuttavasti eivät hekään kaikkea havaitse.

Kirjoituksessa esitetään lisäksi viittauksia Kuntakehto-hankkeessa aiemmin kerättyyn, viiden kaupungin (Lahti, Turku, Tampere, Mikkeli ja Jyväskylä) kehittämishenkilöstölle tehtyihin haastatteluihin (Haastatteluaineistosta, ks. Leponiemi ym. 2012: 17–18). Käyttämällä hakusanaa ”tuottavuus” on katsottu, millä tavoin ja missä yhteydessä tuottavuuden parantamiseen on viitattu. Tuottavuus ei ollut suoraan haastattelujen teemana, mutta nousi esille kaikkiaan 35 haastatteluvastauksessa. Näinkin runsas kommentointi kuvastaa jo sinällään sitä, että tuottavuus on tänä päivänä aktiivinen osa kehittämiskeskustelujen tutkimuskunnissa.

4.3 Tarkastelukehikko tutkittaessa tuottavuutta edistävää kehittämistoimintaa

Tuottavuuden nousun määrittäminen kunnallisissa palveluissa?

Kuntakehtohankkeen tutkintamuskuntien edustajien haastatteluissa tuli jo esille viitteitä siitä, ettei tuottavuuskäsitteen sisältö ole suinkaan tuttu käsite kunnan henkilöstölle eikä tuottavuudesta puhuminen tarkoita kunnissa useinkaan täsmällisiin lukuihin perustuvaa arviointia. Tuottavuustietoihin on vaikea tarttua, kuten oheisesta haastatteluereplikkistä ilmenee:

”Mutta tää on varmaan sitä, että ne (kulttuuri ja tuottavuus) mielletään jotenkin etäiseksi ja irrallisiksi. Ihmisillä on suunnaton konkretian tarve. Silloin, kun sää puhut keskustan kehittämisestä ja 150 miljoonan investoinneista, joista kaupungilla on 10 prosenttia rahaa, niin nää avautuu kaikille. Sitten, kun sää rupeat höpöisemään jotain innovaatiokulttuurin kehittämisestä ja työn tuottavuuden parantamisesta luomalla uudenlaista työkuultuuria tai tapaa toimia, niin 99 prosenttia on että voi, hyvä tavaton, että ei pysty ottamaan sitä tietoa vastaan. Se kuulostaa niin höpötykselle.”
(Kehittäjä Mikkelistä)

Tuottavuus on kuitenkin periaatteessa hyvin yksinkertainen kuvaaja. Se on tuotosten ja panosten suhdetta kuvaava lukuarvo. Yksikön palveluissa tuottavuus tarkoittaa sen palvelujen ja niiden tuottamiseen käytettyjen panosten suhdetta (Jääskeläinen & Lönnquist 2009, 56; Saari 2006, 97; Brinkerhoff & Dressler 1990; Mark 1980, 125). Mittausvälinä on tyypillisesti vuosi. Kokonaistuottavuudella tarkoitetaan yksikön kaikkien vuoden aika aikaasaatujen palvelujen suhdetta niiden tuottamiseen käytettyihin kokonaiskustannuksiin (kuvio 1). Työn tuottavuus tarkoittaa vastaavasti

yksikön palvelujen määrän työpanoksen (henkilöstömäärä tai htv) suhdetta vuositasolla. Tuottavuuden laskennassa nimittäjäksi voidaan valita periaatteessa mikä tahansa panostekijä, esim. teknisten investointien osuus, jolloin tunnusluku kertoo palvelujen suhteen juuri tähän nimenomaiseen panostekijään.

<p>Kokonaistuottavuus:</p> $\frac{\text{Tuotosten määrä}}{\text{Panosten määrä}}$ <p>Osatuottavuudet, esim. työn tuottavuus:</p> $\frac{\text{Tuotosten määrä}}{\text{Työpanosten määrä}}$
--

Kuvio 1. Mitä tuottavuudella tarkoitetaan?

Massateollisuuden teki tuottavuustutkimuksille aikoinaan otolliseksi se, että tuottavuuden mittaamiselle oli siellä suotuisat mahdollisuudet: tuotetaan standardien mukaisia tuotteita (esim. autoja) suurilla kappalemäärillä. Palvelujen tuotannossa tuottavuuden tarkka mittaaminen on haasteellisempaa (Brinkerhoff & Dressler 1990, 17–19; Alasoini etc. 2002, 22; Julkisten palvelujen tuottavuusseurannan kehittäminen 2011). Palvelut eivät useinkaan ole standardeja ja mukana on ei-materiaalisia ominaisuuksia. Palvelujen volyymin kuvaamiseen on tyypillisesti erilaisia mahdollisuuksia. Palvelua voidaan ”aggregoida” eri tasoille. Esimerkiksi hoitoyksikössä tuotettujen palvelujen määrää voidaan kuvata joko hoidettujen potilaiden määrällä, hoitopäivillä, hoitotunteilla tai hoitotoimenpiteillä. Palvelujen tuottavuuden mittaaminen vaatii kehikon täsmentämisen ja samojen perusteiden käyttöä erilaisten yksiköiden tai tilanteiden vertailuissa. Koska tuottavuuden mittaaminen tulee teollisuudesta, tuottavuus edelleenkin usein arkikielessä mielletään teollisen toiminnan kuvaajaksi. Tämä näkyi myös Kuntakehtohankkeen haastattelussa:

”Mutta mikä on tuottavuus kunta-alalla. Mää oon monesti ottanut esille, miten katsotaan kunnissa, mikä on tuottavuutta. Mikä on tuottava kunta. Se ei voi olla niin kuin tehtaassa, että se työntekijä työntää palikkaa ulos minkä kerkeää.” (Henkilöstön edustaja Jyväskylästä)

Yrityksissä palveluiden ja tavaroiden kokonaismäärän kuvaamiseen voidaan käyttää vaihtoehtoisesti myös niiden myynnistä saatuja tuloja. Kuvaajana on tällöin tavaroiden tai palvelujen arvo eli käytännössä niiden myynnistä saadut myyntitulot. Tällä tavoin saadaan samalla esille myös yhden panoksen tuottama rahallinen tulos. Mittari on paljon käytetty ja havainnollinen varsinkin yritysten tunnuslukuna, mutta julkisella puolella tällainen laskenta ei yleensä onnistu, koska palveluja ei hinnoitella markki-

noilla tai niistä perittäviä maksuja subventoidaan verovaroin. Tämän takia julkisella puolella tuottavuuden laskennassa suoritteiden määrän kuvaajina käytetään yleisesti volyymilukuja. Myös yrityksissä on useinkin tarvetta arvioida hinnoista puhdistetun määrällisen tuottavuuden kehitystä, koska hintamekanismi saattaa peittää alen-
lyymimutoksia (ks. Simpson 2009, 252–253; Saari 2006, 115, 191).

Julkisten palvelujen tuottavuuslaskennassa yhden haasteen muodostaa kokonaiskuvan saaminen yksikön kaikista palveluista. Miten palvelujen määrässä otetaan huomioon esimerkiksi ennalta ehkäisevä työ, neuvonta, valistustyö tai rakenteellinen työ. Yksikön tuottamia erilaisia palveluja voidaan yhteismitallistaa käyttämällä painokertoimia, katsomalla palvelujen kuormittavuutta tai resurssien käyttöä. Tällöin palvelujen kokonaismäärän kuvaajaksi saadaan painotettu kokonaismäärä. On tärkeää, että palvelujen laskennassa ovat mukana ainakin kaikki ydinpalvelut. (ks. Simpson 2009, 255–256).

Tuottavuussuhdetta kuvataan normaalisti numerisena suhteena. Mikäli tuottavuuden suhdelukua ei kuitenkaan syystä tai toisesta voida laskea, palvelut ja panostukset voidaan kirjata erikseen, esimerkiksi matriisin muotoon. Näinkin selviävät vuoden aikana käytössä olleet työpanokset, toimintamenot ja palvelut. Matriisikin antaa mahdollisuuden arvioida kehittämistoiminnan vaikutuksia tuottavuuteen, jos samanlainen matriisi on koostettavissa ennen kehittämistoimintaa ja niiden jälkeen. Kun käytännössä tuottavuustietoja kerätään vuosittain, muutosten todentamiseen tarvitaan ainakin kahden vuoden tiedot.

Tuottavuuden nousu tarkoittaa panosten tai tuotosten suhteen muuttumista suuremmaksi. Suhteen ”tekninen” parannus voidaan saada aikaan monenlaisin toimenpitein. Ohessa (kuvio 2) on kuvattu viisi erilaista kehittämisvariaatiota työn tuottavuussuhteen parantamisessa.

	a	b	c	d	e
Tuotokset	↑	↑	-	↑	↓
Työpanokset	-	↑	↓	↓	↓

Kuvio 2. Työn tuottavuuden kohottamisen ”tekniset” variaatiot.

Tuottavuussuhteen parannus on siten saatavissa aikaan joko siten, että sekä palvelujen määrä että työpanosten määrä muuttuvat suhdetta suurentavasti tai siten, että vain toinen suhteen määrittäjästä muuttuu. Esimerkiksi vaihtoehdossa (a) työn tuottavuus kasvaa tilanteessa, jossa palveluja tuotetaan enemmän, mutta työpanosten määrää ei sinällään muuteta. Annetuilla resursseilla tuotetaan enemmän. Vaihtoehdossa (c) palvelujen määrä pysyy ennallaan ja kaikki huomio kohdistetaan supistuksiin työpanoksissa. Tuottavuuskirjallisuudessa tuottavuuden noston päästrategoina pidetään joko tuotosten lisäämisen tai kustannustehokkuuden lisäämisen strategioita (ks. Jääskeläinen & Lönnquist 2009; Simpson 2009; Saari 2006: 154; Brinkerhoff & Dressler 1990; Mark 1980).

Tuottavuuden nousu kuvastaa usein samalla läpimenoaikojen parantumista ja prosessien virtaviivaistumista sekä yksikkökustannusten alentumista. Läpimenoaikoja voidaan käyttää myös sellaisenaan prosessimittareina ja tuottavuutta ennakoivina mittareina. Läpimenoajan tiedetään korreloivan hyvin kustannusten kanssa (Saari 2006, 129). Prosessien nopeutuessa yksikkö käyttää voimavarojaan aiempaa säästeliäämmin ja taloudellisemmin.

Kun toimintamenot nimenomaisesti suhteutetaan asiakaskäynteihin tms. , saadaan mittariksi yhden asiakaskäynnin tms. kustannukset. Yksikkökustannustiedot kuvaavat tuottavuutta käänteisesti. Yksikkökustannustietoja käytetään tuottavuuden kuvaamisessa useinkin ja ehkä siitä syystä, että niiden avulla saadaan ikään kuin ”konkreettisemmin” esille tuottavuusmuutosten kautta saavutettavia kustannussäästöjä.

Mikä on tuottavuuden maksimisuhde? Kysymys ei ole välttämättä tärkeä, kun arvioidaan yhden hankkeen seurauksia tuottavuudelle. Se kuitenkin liittyy siihen, miten paljon ylipäättään tuottavuussuhde voi kasvaa? Sen tekee mielenkiintoiseksi myös se, että tuottavuuden kehittämistä kannattaa toki suunnata sellaiseen palvelutuotantoon, jossa tuottavuuden nousulle nähdään hyvät mahdollisuudet. Maksimisuhteen osoittaminen on kuitenkin lähes mahdotonta. Tuottavuudelle ei pystytä esittämään absoluuttisia raja-arvoja, koska tuottavuuteen keskeisesti vaikuttava toimintatapa ja teknologia kehittyvät koko ajan ja merkitsevät sitä, että yksikön mahdollisuudet tuottaa enemmän paranevat suhteessa aikaan, vaikka henkilöstömäärää ei lisättäisikään. Tuottavuuden optimiarvona mainitaan ns. rajatuottavuus, mutta tällöinkin tarkastellaan aikaan, teknologiaan ja toimintaympäristöönsä sidottua tuotosten ja kustannusten optimisuhdetta. Tuottavuuden katsotaan olevan optimissaan silloin, kun yhden yksikön lisääminen panoksiin ei tuota enää suurempaa parannusta tuotokseen, vaan hyötysuhde lähtee heikkenemään. Jonkinlainen maksimisuhde on siten mahdollista esittää nykyisillä reunaehdoilla: yksikkö toimii tehokkaimmillaan nykyisellä tuotantotavalla ja -välineillä. Joskus tällaisia yksiköitä on kuvattu tutkimuksissa käsitteillä ”high productivity”, ”high performance” ja ”best practice” organisaatiot (huippuyksikkö, paras käytäntö, oman alansa laatuvalio jne.) (ks. Simpson 2009, 264–265; Saari 2006, 77–79).

Jokaisen organisaation omassa kontekstissa tuottavuus merkitsee aina spesifiä, sille tyypillisten panosten ja tuotosten asetelmaa. Kun organisaation toimintaa kehitetään tuottavammaksi, tuottavuuden nousun todentaminen edellyttää vähintäänkin kahden ajankohdan välistä vertailua. On oltava tiedot ennen kehittämisen käynnistymistä ja samat tiedot kerättyinä sen jälkeen. Aina on myös mahdollista indeksoida tuottavuusluvut (esim. tuottavuus vuonna 2010 saa indeksiluvun 100), jolloin pystytään kuvaamaan oman vuosittaisen tuottavuuskehityksen lisäksi hyvin erilaistenkin organisaatioiden, jopa toimialojen tuottavuusmuutoksia. Oikeastaan vasta aikasarjat antavat luotettavaa tietoa tuottavuuden kehityksen suunnasta. (ks. Simpson 209, 261–263; Saari 2006, 118).

Tilaa-tuottajamalli ja sen mukanaan tuomat palvelusopimukset ovat aiheuttaneet viime vuosien aikana paljon keskustelua kunnissa puolesta ja vastaan. Kyseiset rakennemuutokset liittyvät tuottavuuden parantamiseen siten, että niiden tarvetta perustellaan usein myös sillä, että erottamalla palvelujen ohjaus ja niiden tuottaminen saadaan selvemmin esille yksiköiden tuottavuudessa ilmeneviä eroja. Palveluja tuottavat yksiköt joutuvat kilpailutilanteessa osoittamaan ja suorastamaan lunastamaan

elinkelpoisuutensa kustannustehokkuuden kautta. Palvelut ostetaan ne edullisimmin tuottavalta. Toimintamallin yksi iso riski on siinä, että kilpailutilanteessa tyydytään pelkkien yksikköhintojen ja kustannusten vertailuun ja valitaan halvin. Halvimmin tuottava yksikkö ei välttämättä tuota monipuolisimpia palveluja tai ole laatu/hintasuhteeltaan paras. Palvelujen vaikutteisuutta ei myöskään välttämättä tunneta, jolloin keskittyminen edullisuuteen saattaa johtaa jopa kustannusvaikuttavuussuhteen heikentymiseen.

Laatuseurannan yhdistäminen tuottavuusmuutoksiin kehittämistilanteissa

Kun tuottavuutta kehitetään, mitä tapahtuu laadulle? Laadun muutosten samanaikainen seuranta tavalla tai toisella on tärkeää. Laatu tarkoittaa palvelun virheettömyyttä ja sitä, että palvelu mahdollisimman hyvin vastaa asiakkaiden vaatimuksia ja odotuksia (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 49–51). Julkisissa palveluissa kustannuslaatusuhde saattaa olla kehittämisen näkökulmasta jopa tuottavuutta keskeisempi yksikön menestystä kuvaava indikaatti (esimerkiksi yksilö- ja perheterapian, syrjäytymisen estämisen tai päihdehuollon onnistuneisuuden arvioinnissa). Laatuseurannan merkitys kehittämistoiminnan arvioinnissa korostuu silloin, kun palveluja on määrällisesti vähän, mutta ne ovat monitahoisia ja vaikutuksiltaan merkittäviä. Tuottavuuden kehitys ei tällöin kuvaa mitään merkittävää yksikön toiminnan tuloksen kehityksestä. Palvelusuoritteiden vähäinen määrä lisää riskiä siitä, että tuottavuuden määrällisistä muutoksista tehdään virheellisiä arvioita kehittämistoiminnan onnistumisesta. Taloudellisuus saattaa parantua, mutta samanaikaisesti ja ehkä tahtomatta vaikeutuu esimerkiksi palvelujen tasapuolinen saatavuus. Näissä tilanteissa seurannan painopistettä tulisi siirtää tuottavuuden mittaamisesta kustannusten ja laadun sekä kustannusvaikuttavuuden arviointiin.

Mikäli kehittämistilanteissa tarkastellaan pelkästään määrällisiä muutoksia, taustalla saattaa olla ajatus siitä, ettei laadulla ole erottelevaa vaikutusta palvelujen käytössä. Tällainen käsitys osoittautuu kuitenkin lähemmässä tarkastelussa kestävämmäksi, koska asiakkaan palvelukokemuksiet ovat subjektiivinen indikaattori. Jo palvelun käsitteeseen sisältyy laadullisuus. Laadun huomiotta jättäminen saattaa perustua myös käsitykseen siitä, ettei laatu vaihtele. Palveluissa tasalaatuisuus pitää kuitenkin sekään harvoin yhtä todellisuuden kanssa. Ei ole tavatonta, että aika ajoin asiakkaat saavat osakseen puutteellisia, jopa virheellisiä toimenpiteitä ja palveluja. Asiakkaat tekevät palveluista valituksia. Kehittämistilanteissa laatua saattaa heikentää esimerkiksi palvelun huonontunut saatavuus tai jonotusaikojen kasvu. Palveluista osa saattaa alittaa tietyn tavoitestandardin, suosituksen tai hoitotakuun. Kolmas ja todennäköisesti yleisin perustelu laadun sivuuttamiselle on, ettei laadusta ole systemaattisia arviointeja tai niitä on, mutta niitä ei kyetä yhdistämään tuottavuuden volyymikuvauksiin järkevällä tavalla (Jääskeläinen & Lönnquist 2009, 57). Laadullisten piirteiden huomioonottamiseen on kuitenkin olemassa varsin yksinkertaisia laskennallisia tai matriisimuotoisia malleja.

Tuottavuuden ja laadun laskennalliseen yhdistämiseen päästään esimerkiksi siten, että laatutiedot sisällytetään määriin (Brinkerhoff & Dressler 1990, 33–37). Tällöin palvelujen kokonaismäärään lasketaan vain sellaiset palvelut tai toimenpiteet, joissa palvelun saajan antama palaute on ollut positiivinen tai ylittänyt tietyn laatutason.

Samantyyppisiä palvelujen kokonaismäärän laaturainotteisia kuvaajia ovat onnistuneiden palvelujen määrä tai suositusajan sisällä tuotettujen palvelujen määrä. Palvelujen kokonaismäärää voidaan painottaa tyytyväisten asiakkaiden määrällä, jolloin keskimääräistä tyytyväisempien osuus nousee hieman sen laskennallista kokonaismäärää, kun taas tyytymättömien osuus laskee sitä. Laskettaessa vuoden aikana tuotettujen palvelujen kokonaismäärää laatua kuvaavana kriteerinä voi olla myös tietty objektiivisluonteinen raja-arvo, esimerkiksi ei-valitettujen palvelujen määrä. Näinkin saadaan laaturainotteinen tuottavuusluku, jossa on mukana sekä volyyymiaikaansaannos että volyymien laatu. Mitä suurempi suhdeluku on, sitä paremmin yksikkö on pystynyt kehittämään toimintaansa ottamalla samanaikaisesti huomioon sekä tuottavuus- että laatuaspektin.

Laskennallisia malleja pelkistetympi tapa on kuvata laadun kehitystä sanallisesti ja erillisesti, mutta samanaikaisesti tuottavuuden kehitystä kuvaavien volyymitietojen kanssa. Tämäkin edellyttää laadun kuvaamisen systemaattisia toistoja. Kehitysarvio voidaan tehdä matriisilla, jossa kuvataan volyyminmääriä ja laatua sekä lähtökohtatilanteesta että kehittämisen jälkeen (ks. Jääskeläinen & Lönnquist 2009, 56-65; Brinkerhoff & Dressler 1990, 89-95).

Miten sitten tuottavuus ja laatu regoivat kehittämistilanteissa. Onko niillä keskinäinen korrelaatio? Merkitseekö toisen paraneminen, myös toisen vastaavaa kehitystä vai onko korrelaatio jotenkin negatiivinen? Traditionaalisesti sitkeässä elää myyntejä ja mielikuvia siitä, että tuottavuuden kohottaminen heikentää laatua. Tai vastavaroisesti ajatellaan, että laadun kehittäminen aiheuttaa aina tuottavuuden laskua.

Kun asiaa tarkastellaan tutkimuksista (ks. Lumijärvi 2009), valtaosa laadun ja tuottavuuden rinnakkaistarkasteluista viittaa siihen, että laadun nosto lisää tuottavuutta: esimerkiksi virheiden ja puutteiden karsiminen palveluissa merkitsee, että tuottavuus samalla nousee. Tuottavuus ja laatu paranevat, koska vältytään viallisten tai huonolaatuisten palvelujen uudelleentyöstämiseltä. Tämä on yksi laatujohtamisen ja laatujohtamisen perusajatuksia. Kun palvelusta reklamoidaan, sen uudelleenkäsittelystä aiheutuu aina joitakin lisäkuluja. Huono laatu vähentää kysyntää ja johtaa palvelun tai toimenpiteen uudelleenkäsittelyyn, mikä sitoo voimavaroja. Huono laatu on siten yksikön tuottavuudelle yleensä haitallista, joten siitä kannattaa päästä eroon. Teknologiset muutokset nostavat tuottavuutta ja parantavat varsinkin usein samalla myös asiakaslaatua.

Tuotannon tehostuminen ei silti aina kulje käsi kädessä laadun paranemisen kanssa. Laadun kohottaminen saattaa lisätä kustannuksia siten, ettei tuottavuus enää parane. Tai tuottavuutta parannetaan isommilla skaaloilla (fuusiot, kuntaliitokset tms.), mutta tuloksena on entistä huonolaatuisempia palveluja, jolloin asiakkaista aiempaa useampi kokee tyytymättömyyttä saamiinsa palveluihin. Tuottavuuden parantaminen vain uusintaa laadun ongelmia korkeammalla volyymitasolla.

Kun yksityinen yritys parantaa palvelujensa laatua (kustannusten ja hinnan pysyessä muuttumattomana), tästä normaalisti seuraa kysynnän kasvua ja rahallisen tuloksen (ja tuottavuuden) paranemista. Julkisten palvelujen tarjonnassa ei palvelun laadun kohottamisella ole suoraa yhteyttä kysyntään. Esimerkiksi lukiopalveluissa koulutuksen laadun parantaminen ei välttämättä lisää kysyntää, mikäli koulun alueella ei ole (vapaana olevaa) lisäkysyntää. Tarjonta kattaa jo kysynnän. Vastaavasti laadun heikentäminen ei julkisissa palveluissa automaattisesti pudota kysyntää tai toimintaan

käytössä olevia resursseja, koska toiminnan rahoitus tapahtuu (kysynnästä riippumattoman) verojärjestelmän kautta. Hintamekanismin puuttuminen tekee tuottavuuden ja laadun suhteesta julkisissa palveluissa monimutkaisemman.

Tuottavuuskehityksen peilaaminen suhteessa vaikuttavuuden muutoksiin

Kehittämistoimenpiteiden seurausten arviointiin on usein perusteltua yhdistää paitsi laatumuutokset myös arvioita asiakasvaikutusten kehityksestä. Vaikuttavuuden arvioinnin mukaanottamista perustelee se, ettei kunnallisissa palveluissa kuntalaisia yleensä kiinnosta pelkästään se, miten vähin kustannuksin toimitaan, vaan myös se, millaisia palveluja on käytettävissä, miten riittävästi niitä on ja missä määrin niistä on apua erilaisiin tarpeisiin. Kunnallisten päättäjien enemmistö arvioi palvelujen tuottamista todennäköisesti enemmän kustannushyötysuhteena kuin pelkkänä tuottavuussuhteena. Kiinnostus kohdistuu siihen, millaisia palveluja kehitetään ja jaetaan kuntalaisille verorahoilla.

Asiakasvaikutusten mittaamisen tärkeys tuotiin esille jo noin kymmenen vuotta sitten kuntien uusiessa mittaamisjärjestelmiään niin sanotun uuden tuloksellisuussuosituksen mukaisesti. Asiakasvaikuttavuus räätälöityy kunnassa jokaisella toimialalla sen luonteen mukaisesti. Hoitotyön kehittämisessä asiakasvaikutusten arviointi tarkoittaa esimerkiksi sen arvioimista, millaisia muutoksia havaitaan potilaiden tervehtymisessä, toipilasajan kestossa, kiputuntemuksissa tai kuntoutumiseen kuluneessa ajassa. Vaikuttavuuden laskennassa on erilaisia mahdollisuuksia. Esimerkiksi tuotosvaikuttavuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin palvelutoimenpiteet saavat aikaan haluttuja vaikutuksia, kun taas kustannusvaikuttavuus kuvaa sitä, missä määrin panoksilla saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia. Esimerkiksi päihdehuollossa tavoiteltuja asiakasvaikutuksia voisivat kuvata hoitajakson keskeytyksettä suorittaneiden tai kokonaan raitistuneiden osuudet. Suhteuttamalla nämä määrät kustannuksiin saadaan esille palvelun kustannusvaikuttavuustietoja ("cost-effectiveness"). Kun vaikutuksia kuvataan koettuina subjektiivisina hyötyinä ("cost-utility"), vaikutuksen mittarina käytetään asiakkaan palvelutilanteen jälkeen kokema tyytyväisyyttä saatuun palveluun tai asiakkaan arvioita siitä, missä määrin merkittävästi saatu palvelu edisti hänen toimintakykyään. Hoidon arviointiin kehiteltyjä vaikutusmittoja ovat niin ikään laadukkaat lisäelinvuodet ('quality-adjusted life years'). Asiakasvaikuttavuuden arviointiin on joskus liitetty myös sen kuvaamista, missä määrin asiakkaat kokevat päässeensä vaikuttamaan ja osallistumaan ko. palvelutoiminnan järjestelyyn (Sandbergin 1993: 136). Varsinkin terveyspalveluissa asiakkaan saamat hyödyt ovat mittauksellisesti tärkeitä tietoja, koska hyvää terveyttä voidaan pitää jo arvona sinänsä. Terveystenhoito pelastaa ihmishenkiä, estää tai lievittää kärsimyksiä, parantaa sairauksia ja vähentää työkyvyttömyyttä sekä helpottaa elämänhallintaa sellaistenkin sairauksien kohdalla, joita ei pystytä kokonaan parantamaan. Koska palvelut tuotetaan kuntalaisille, tuottavuuden kehittämistä on syytä peilata vielä palvelujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, kohdentuvuuden ja riittävyden muutoksiin. (Enthoven 1993: 134–135).

Silloin kun hankkeen seuranta laajennetaan tuottavuusmuutoksista palvelujen laadun ja vaikuttavuuden seurantaan, päästään jo varsin kokonaisvaltaseen arvioon

kehittämistomenpiteiden vaikutuksista yksikön kehitykseen (Simpson 2009, 250–252; Rautiainen 2004, 56–59). Tuottavuuden nousu nähdään yhdeksi seurannan kohteeksi ja mukaan otetaan arvioita mahdollisesti myös henkilöstövoimavarojen muutoksista. Näin saadaan tietoa siitä, miten kehittämistoiminta vaikuttaa muihin tuloksen kannalta olennaisiin osatekijöihin. Kehittämistoimintaa voi pitää onnistuneena, jos se tukee yksikön pitkän aikavälin tasapainoista kehittymistä (ks. kuvio 3): yksikön tuottavuus nousee korkeammalle tasolle, mutta samaan aikaan myös laatu ja vaikuttavuus paranevat tai eivät ainakaan heikkene kehittämistomenpiteiden seurauksena. Yksikkö huolehtii henkilöstönsä toimintakyvystä. (Mark 1980, 125–126).



Kuvio 3. Tuottavuuden kehittäminen osana yksikön tasapainoista kehittämistä.

Kehittämisen näkökulmasta on kiinnostavaa katsoa, missä määrin päästään sellaisiin tilanteisiin, joissa tuottavuuden paranemisen ohella nähdään positiivisia muutoksia myös vaikutusten ja kustannusten suhteessa (Julkisten palvelujen tuottavuusseurannan kehittäminen 2011, 38–39; Lumijärvi 2009 sekä 1994, 18–19). Vaikka tuottavuuden nousun tiedetään yleisesti korreloivan positiivisesti kustannusvaikuttavuuden kasvuun, ei ole perusteita otaksua, että näin tapahtuisi aina. Tehokkuus voi kasvaa, mutta kustannus/vaikuttavuus -suhde jäädä ennalleen tai heiketä.

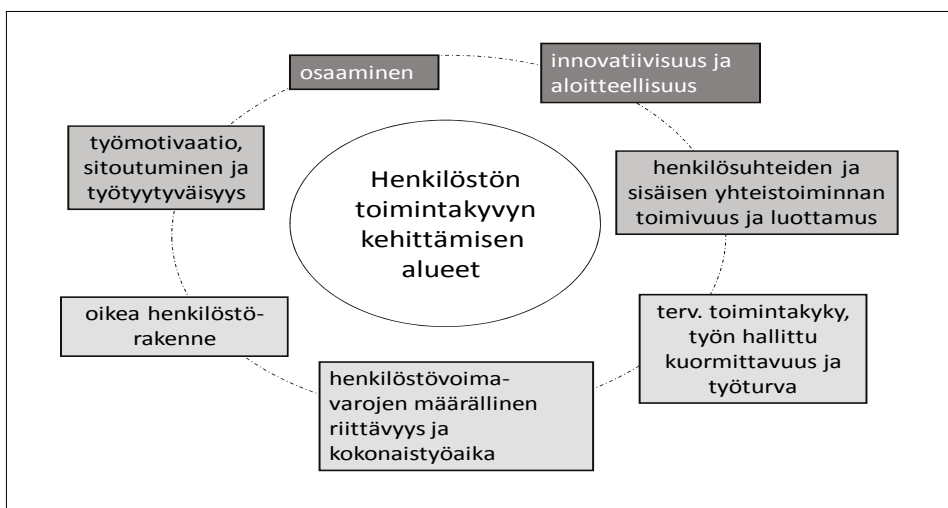
Tuottavuuden parantamisen keinot ja erityisesti tuottavuuden henkilöstölähtöinen kehittäminen

Millaisia konkreettisia keinoja on käytettävissä tuottavuuden parantamiseksi? Aiheeseen liittyviä tutkimuksia löytyy runsaasti (ks. Lumijärvi 2009) ja ne viittaavat suureen kirjoon erilaisia tekijöitä. Tuottavuuden kehittäminen lähtee jo organisaation strategiasta ja johtamisen periaatteista. Selkeä visio ja strateginen suunta luovat edellytyksiä tuottavalle toiminnalle. Työn tehokkaalle tekemiselle tarvitaan lisäksi selkeät pelisäännöt ja toimivat työprosessit. Jo klassisen liberalismien edustajat korostivat teknologian, työnjaon ja erikoistumisen merkitystä tuottavuudelle. Pätevä suunnittelu edesauttaa tuottavaa työskentelyä, samoin laitteiden ja tuotantovälineiden ajanmukaisuus. Sitä vastoin puuttuvat, puutteelliset tai huonokuntoiset työvälineet heikentävät tuottavuutta. Työpaikan erilaisten häiriöiden tai riitojen vähentämisellä saavutetaan yleensä aina

tuottavuuden parantumista. Säännöllinen kunnossapito vähentää turhien seisokkien määrää, häiriötilanteita, esinevahinkoja ja niiden kautta tulevia lisäkustannuksia. Ympäristöstä huolehtiminen paitsi tukee yhteiskunnan kestävästä kehityksestä, auttaa myös ehkäisemään erilaisten ympäristöhaittojen ja -vahinkojen poistamisesta aiheutuvia jälkikäteiskustannuksia. Yhteistoiminta ja parantunut verkosto-osaaminen ovat nekin välineitä tuottavuuden nostamiselle samalla kun erilaiset toimijaverkostot edistävät moniammatillisuuden huomioonottamista. Viime kädessä tuottavan toiminnan varmistaa henkilöstö, jonka toimintakykyä voidaan kohottaa koulutuksella, työolosuhdeparannuksilla tai kannustimilla. Runsaat sairauspoissaolot ja työtapaturmat sen sijaan heikentävät tuottavuutta. Tuottava organisaatio on myös sosiaalisesti ja kulttuurisesti toimiva. (Laitinen 2001; Piispanen & Mononen 1995; Salminen 1994).

Viime vuosina on korostettu erityisesti tietoteknologisten muutosten (esim. siirtyminen sähköisiin palveluihin), paremman tiedon hallinnan ja skaalaetujen hyödyntämisen merkitystä julkisten palvelujen tuottavuuden kohottamiselle (esim. Julkisten palvelujen tuottavuusseurannan kehittäminen 2011: 12–13; Uuskasvaa ymmärtämässä 2010; Beirne 2007). Fuusioiden ohella juuri tieto ja sen hallintaan liittyvä osaaminen (tieto ja tietämispääoma) nähdään yhdeksi tämän päivän avainalueeksi tuottavuuden kohottamisessa (Coulson-Thomas 2010: 252–). Tietoteknisten mullistusten myötä korostuu uuden tieto- ja viestintäteknologian mahdollisimman täysmääräinen hyödyntäminen.

Henkilöstön toimintakyvyn parantaminen (tiedot, taidot, motivaatio) ja henkilöstölähtöinen tuottavuuden nosto ovat jo itsessään monitahoinen kokonaisuus, jota voidaan hahmottaa oheisen kuvion 4 avulla:



Kuvio 4. Henkilöstön toimintakyvyn kohottamisen keskeiset osa-alueet.

Tärkeitä henkilöstöjohtamisen käytännön alueita ovat koulutus, henkilöstösuunnittelu sekä työterveys ja -turvallisuus. Viime vuosien työelämän kehittämiskeskusteluissa tehokkuutta edistävinä keinoina on mainittu lisäksi työskentelyn joustavuus, kan-

nustavat palkitsemistavat, luottamus pääoma sekä voimaannuttaminen. (Kauppinen & Utriainen 2004: 234–242).

Konkreettisia keinoja tuottavuuden parantamiseksi voidaan hakea myös epäsuorasti katsomalla, millaiset piirteet korostuvat niin sanotuissa korkean tuottavuuden (”high productivity”) organisaatioissa. Millaiset seikat yhdistävät korkean tuottavuuden organisaatioita? Johtamis- ja tuottavuustutkimuksista löytyy useitakin kuvauksia korkean tuottavuuden organisaatioista. Antila ja Ylöstalo (1999) tekivät laajan suomalaisten yritysten vertailun. Tutkimuksen mukaan tehokkaita ja kilpailukykyisiä työpaikkoja kuvasivat seuraavat ominaisuudet:

- Kyky tuoteinnovaatioihin
- Aktiivinen ja laaja yhteistyö asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa
- Uusien tieto- ja viestintäteknologioiden käyttöönotto
- Tiimityön, työkierron tai laatupiirien soveltaminen
- Henkilöstön monitaitoisuus ja monipuoliset tehtävät
- Henkilöstön hyvät mahdollisuudet kehittyä työssään ja osallistua päätöksentekoon
- Henkilöstön suunnitelmallinen koulutus

Alasoini *et cetera*. (2002: 18) mainitsevat erilaisia tutkimustuloksia kooten, että erityisesti sellaiset organisaatiot, jotka ovat toteuttaneet samanaikaisesti sekä teknologisia että organisatorisia muutoksia ovat menestyneet. Tutkittaessa metalliyritysten tuottavuuden kehitystä 10 vuoden ajalta korkean tuottavuuden yritykset erottuivat erityisesti seuraavissa piirteissä (Kemppilä *et cetera*. 2002):

- Yhteisen tavoitetilan luominen (visio ja strateginen suunta)
- Hyvä sopeutumiskyky kysynnän vaihteluun (myös sen laskuun) eli strategista joustoa
- Runsaat investoinnit tekniikkaan sekä niiden edellyttämä koulutus ja yhteistyö
- Kannustava palkkaus (ilman ”urakkakattojen” jarrutusta)
- Turvallinen ja toimiva fyysinen työympäristö
- Koulutuksen laaja hyödyntäminen (ml. ergonomia, työnopastus)
- Aktiivinen työ- ja toiminta
- Hyvä yhteistyöilmapiiri johdon ja henkilöstön välillä

Korkean tuottavuuden organisaatioiden kuvaukset vahvistavat käsitystä siitä, että tuottavuuden nosto on monen asian summa ja kombinaatio. Mukana on teknisiä, organisatorisia sekä henkilöstöön liittyviä muutoksia. Tuottavuutta on mahdollista kohottaa itse työtä ja työtapoja muuttamalla (työn sisältö, työnjako ja työtavat), parantamalla työpaikan fyysisiä ja teknisiä puitteita (työprosessit, tilat, työvälineet, materiaalit ja laitteet) sekä muokkaamalla työpaikan psyykkistä, sosiaalista tai kulttuurista ilmapiiriä (ilmapiiri, innovatiivisuus ja sitoutuminen) tuottavalle työnteolle otolliseksi. Kärjistäen voi sanoa, että periaatteessa melkein mikä tahansa työyhteisössä toteutettu muutos saattaa synnyttää joko suoraan tai välillisesti tuottavuuden kasvua.

Parempaan tuottavuuteen tähdätään usean muutoksen kombinaationa. Esimerkiksi, otetaan käyttöön uutta teknologiaa, annetaan henkilöstölle perehdytystä sekä jaetaan töitä uudelleen. Korkeaan tuottavuuteen yltävät organisaatiot ovat monitahoisesti ”terveitä” ja menestyviä (Lumijärvi & Ratilainen 2004: 62–66; Nakari & Valtee 1995: 29–37).

Kirjallisuuden ja tutkimustiedon läpikäynti viittaa kaikkienensa siihen, että tuottavuuden kehittämiseksi on työpaikoilla tarjolla monenlaisia potentiaalisia keinoja. Tutkimustietoa on paljon, muttei tiedossa teoriaa, joka antaisi ”kompaktissa” muodossa olevan kehikon arvioida tuottavuuden nousun syytä yksittäisissä kehittämissituaatioissa. Kun seuraavassa pohditaan tuottavuuden nousua ja henkilöstön roolia siinä, arvio perustuu hankkeiden itsensä laatimisiin hankeraportteihin. Hankkeita oli ohjeistettu raportoimaan toimenpiteiden merkityksestä myös henkilöstön ja tuottavuuden kannalta. Tässä lähdetään siitä, että hankkeessa toimivien katsotaan ymmärtävän ehdottamiensa kehittämistoimenpiteiden seuraukset ja tuottavuuden nousun aiheuttajat ainakin karkealla tasolla. Osalla projekteja on esittää tueksi tilastollista näyttöä. Olettavasti tuottavuuden nousun syiden tarkka yksilöiminen on haastava tehtävä, kuten myös yksittäisen tuottavuustekijän painoarvon osoittaminen. Tutkimuksellisen näytön saaminen vaatisi lähestulkoon koeasetelman käyttöä.

4.4 Mitä tarkastelu paljastaa kehittämistoiminnan ja tuottavuuden kytkennöistä – tuottavuuden henkilöstölähtöisyys?

Tutkitut hankkeet

Lahden kaupungin työelämän kilpailuun vuonna 2012 osallistuneet 17 hanketta on listattu ohessa lyhyesti niiden avainidean ja toimialan mukaisesti.

Hanke (Keissi)	Toimiala
1. Yksilötyöstä tiimityöhön	Sosiaali- ja terveystoimi/Sosiaalityö
2. Alaistaitojen kehittäminen	Sosiaali- ja terveystoimi/Vanhusten palvelut/ Kuntoutus/Lääkinnällinen kuntoutus
3. Oma aseptiikkapassi	Sosiaali- ja terveystoimi/Vanhusten palvelut/ Kuntoutus
4. Ennaltaehkäisevän ja kuntouttavan terveysliikunnan palveluketju	Sivistystoimiala/Liikuntapalvelut
5. E-reseptin käyttöönotto	Sosiaali- ja terveystoimi/Jalkarannan-Metsäkankaan, Mukkulan ja Ahtialan terveysasemat
6. Sähköisen prosessimallin käyttöönotto kiinteistönmuodostustoimintaan.	Tekninen- ja ympäristötoimi/maankäyttö/ kiinteistönmuodostus.
7. Toiminnanohjausjärjestelmän uudistus ja sähköinen ovenaavaus	Sosiaali- ja terveystoimi/Vanhusten palvelut ja kuntoutus/Avopalvelut/Kotihoito
8. Ammattitaidon kehittäminen moniammatillisen osaamisen keinoin sekä työhyvinvoinnin lisääminen	Sivistystoimi/Kärpäsän koulu
9. Alkuarviointiyksikön perustaminen	Sosiaali- ja terveystoimi/Lastensuojelu

10. Uusi työnjakomalli ja omahoitaja-tiimit	Sosiaali- ja terveystoimi/Vanhusten palvelut/Kuntoutus/LKS/Jalkarannan sairaala, J41
11. Vastuun ja johtamisen hajauttaminen palvelutaloille	Sosiaali- ja terveystoimi/Vanhusten avopalvelut/Palveluasuminen
12. Paperista biteiksi – sähköisen toimintakansion käyttöönotto	Sivistystoimi/Varhaiskasvatus/Onnelantien päiväkot
13. Nuorten suun terveydenhuollon kehittäminen	Sosiaali- ja terveystoimi/Suun terveydenhuolto
14. Terveyskioski	Sosiaali- ja terveystoimi
15. Tulospalkkaus	Tekninen ja ympäristötoimi
16. Kokemusasiantuntijaryhmät	Sosiaali- ja terveystoimiala/Nuorten työhön kuntoutus
17. Sähköisen työvuorosunnittelun käyttöönotto	Tekninen- ja ympäristötoimiala/Siivouspalvelu

Hankkeet jakautuvat kaikille toimialoille, joskin suurin osa hankkeista tulee sosiaali- ja terveysatoimesta ja vanhusten palveluista. Kunnan toimintamenojen näkökulmasta voi arvioida, että juuri sosiaali- ja terveysaloilla on voimakkaita kehittämispaineita, kun taas esimerkiksi koulupuolella ei nähdä samanlaisia mahdollisuuksia tuottavuuden nostolle. Vanhustenhoito on yksi merkittävimmistä toimialoista sosiaali- ja terveystoimen sisällä, joten aloitteiden painottuminen sinne ei ole sinänsä outoa. Kuntakehto-hankkeen haastattelussa Lahden edustajat toivat esille, että kehittämisessä on suosittu toimialavetoisuutta ja palvelyksiköidenkin vahvaa aloiteroolia – jopa tietyn pirstaleisuudenkin uhalla. Hankkeisiin on vuosittain suunnattu valtuuston määrittämänä miljoona euroa. Lisäksi rahoitetaan erikseen strategisia kehittämishankkeita.

Miten tuottavuutta ja sen nousua kuvataan?

Hankkeille ei ollut ohjeistettu sitä, millä tavoin tuottavuutta raportoidaan. Tuottavuutta ei ollut myöskään rajattu asiakasmäärän ja toimintamenojen/henkilöstöresurssien suhteen kuvaamiseksi tai että tuottavuuden kasvun tulisi näkyä siinä, että juuri tämä suhde paranee. Kun kaikkien hankkeiden tapa kuvata tuottavuutta käytiin läpi, lopputuloksena on havainto, että samalla kun tuottavuuskäsitettä käytetään teksteissä jokseenkin totutulla tavalla, tuottavuussuhdetta ei yleensä tarkenneta. Tuottavuus näyttää olleen useimmissa hankkeissa jonkinlainen yleiskäsite kuvaamaan palvelujen tehokasta ja taloudellista tuottamistapaa. Tuottavuuden tarkempi laskenta nähtiin yhdessä hankkeessa jopa hankkeen sivutavoitteeksi:

Hankkeen kuluvan vuoden tavoitteena on kehittää ja hyödyntää seuranta- ja arviointimittareita, joiden avulla tulevaisuudessa ennaltaehkäisevän toiminnan tuottavuutta pystytään paremmin osoittamaan...

Vaikkei tarkkoja tunnuslukuja olekaan tyypillisesti esillä, useimmissa hankeraporteissa on eritelty ainakin työn tuottavuuden laskemisen kannalta keskeiset kuvaajat: henkilöstöresurssit sekä asiakkaiden määrät vuositasolla. Henkilöstöä kuvataan täsmällisin

luvuin ja/tai vakanssein:

Osastolla on asukaspaikkoja 26. Osastolla työskennellään ympärivuorokautisesti. Henkilökuntaan kuuluu osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, kuusi sairaanhoitajaa, kahdeksan perushoitajaa ja kolme sairaala-apulaista. Lääkäri käy osastolla pari kertaa viikossa ja tarvittaessa häntä voidaan konsultoida puhelimitse. Liikkumisen arviointiin voidaan konsultoida kuntahoitajaa. (Keissi 10)

(.. vakinaisen henkilöstön määrä 31.12.2011 oli 126 henkilöä, joista 16 henkilöä oli tuntipalkkaisia. Palveluja tuotetaan omana työnä sekä alihankintana. Asiakkaitamme ovat Lahden kaupungin toimialat, konsernipalvelut, taseyksiköt, konserniyhtiöt ja yksityiset asiakkaat. Asiakkaitamme ovat muun muassa kaupunginteatteri, 4 kirjastoa, 24 koulua ja 37 päiväkotia ja sosiaali- ja terveystoimialalta esimerkkinä 16 hammashoitolaa, 20 kouluterveydenhoitoa, 3 terveysasemaa ja 7 neuvolaa. Liiknevaihdoista 95 % muodostuu sisäisiltä asiakkailta saaduista tuloista ja loput 5 % ulkoisilta asiakkailta. Työkohteita oli maaliskuussa 2012 yhteensä 226 kpl... (Keissi 17)

Tuottavuuskehityksen arvioimiseksi vakanssikuvaukset edustavat eräänlaista perustiedon tasoa. Ne antavat jonkinlaisen arviointimahdollisuuden, mutta niiden pohjalta ei vielä pysty muodostamaan tuottavuudelle tarkkaa suhdelukua. Mikäli henkilömäärä kuvattaisiin myös henkilötyövuosina tai työvoimakustannuksina, saataisiin työn tuottavuuden laskennalle paremmat edellytykset.

Suoritteista esitetään useimmissa hankkeissa tarkkoja tietoja esimerkiksi asiakkaiden tai asiakaskäyntien lukumäärätietoina. Joissakin hankkeissa suoritteita on kuvattu vielä tätäkin yksilöidymmin, mikä antaa mahdollisuuden tuottavuuden kehityksen arviointiin suoriteryhmittäin. Esimerkiksi lastensuojelutyön hallinnossa nähdään tärkeäksi erotella ilmoitusten käsittelyt ja suojelupäätösten tekeminen. Lisänä kuvataan toimintaympäristöä, joka sekin yleensä lisää ymmärrystä työn kuormittavuuden muutoksista ja työn tuottavuuden ehdoista:

Palvelutaloissa on henkilöstöä yhteensä noin 120. Palvelutaloissa työskentelee kolmivuorotyössä lähi- ja kodinhoitajia. Lisäksi tehostetussa palvelutalossa on vastaava hoitaja + sairaanhoitaja työpari. Vastaava hoitaja työskentelee tasrvittaessa myös sairaanhoitajan tehtävissä. Tehostetussa palveluasumisessa on öisin paikalla yksi yöhoitaja. Sairaanhoitajat ja vastaavat hoitajat tekevät töitä ma-pe, päivävuoroissa. Palvelutaloissa asuu noin 198 ikäihmistä. Palvelutaloissa asuvien keski-ikä on reilut 80 vuotta. (Keissi 11)

Alun perin Trion Terveyskioskille suunniteltiin 2,5 hoitajaa, mutta jo pitkät aukioloajat edellyttivät suurempaa henkilöresurssia. Tällä hetkellä Terveyskioskilla työskentelee kolmen terveydenhoitajan lisäksi osastonhoitaja, joka on yhteinen Launeen Terveyskioskin kanssa... kahden vuoden seurantajakson aikana on tehty 22 415 käyntiä. Terveyskioskissa asioi 16,3 % koko avohoidon sairaanhoitajakäynneistä eli pienellä henkilökunnalla ja pienillä kustannuksilla (23 €/pegasos-kirjattu asiakas, hinta ei sisällä palvelu- ja teema-asiakkaita) on pystytty tuottamaan suurelle määrälle

lahtelaisia terveydenhuollon käynti. Vuoden 2011 aikana noin tuhat asiakasta oli vähemmän kuin 2010, koska sikainfluenssarokotusten huono julkisuus vähensi vuoden 2011 influenssarokotushalukkuutta koko kaupungissa. Lisäksi Launeen Terveyskioski avattiin syyskuun lopussa 2011. Tämän lisäksi on vielä huomioitava palveluohjausta hakevat asiakkaat (10–15 asiakasta/päivä) sekä teemapäivien osallistujat (10 197), jotka kirjataan potilasjärjestelmän sijasta käsin erilliseen tilastoon. Terveyskioski auttaa edelleen Terveysneuvoa aamupuhelinruuhkassa eli vastaa Terveysneuvon puheluihin 1,5 h molemmissa Terveyskioskeissa. (Keissi 14)

Nuorten työhäntuntoushankkeen yhtenä tavoitteena on vähentää käyttämättömiä ja peruuttamattomia asiakasajoja palvelukeskuksessa. Käyttämättömät ja peruuttamattomat asiakasajat tulevat erittäin kalliiksi. Yhden asiakaskäynnin hinta työvoiman palvelukeskuksessa oli vuonna 2011 n. 370 euroa (toimintamenot/asiakaskäynnit). Esimerkiksi huhtikuussa 2012 yhden sosiaalityöntekijän kohdalla 26:sta sovitusta tapaamisesta jäi toteutumatta 9 kpl. Näin ollen kustannukset peruuttamattomista ajoista olivat yhden sosiaalityöntekijän kohdalla n. 3 330 euroa yhden kuukauden aikana. Sosiaalityöntekijöitä on palvelukeskuksessa kaikkiaan 4, joten yhteenlasketut kustannukset peruuttamattomista ajoista ovat vuositasolla erittäin korkea. (Hanke 16)

Osassa hankkeista kuvataan suoritepuolella pelkästään potentiaalisia asiakkaita tai asukkaiden määriä:

Onnelantien päiväkodissa on 7 lapsiryhmää ja 120 lasta. Tarjotaan laadukasta varhaiskasvatusta, esiopetusta ja varhaiserityiskasvatusta. Työntekijöitä 25. Asiakkaina ovat lahtelaiset lapsiperheet. (Keissi 12)

Terveysasemien potentiaalisia asiakkaita on puolet lahtelaisista n 50 000. Terveysasemilla on töissä n. 70 henkilöä: lääkäreitä, hoitajia ja terveyskeskusavustajia. (Keissi 5)

Hanke on nuorille suunnattu uusi palvelukonsepti, jonka kohteena alussa olivat yläkouluiikäiset ja sittemmin kohderyhmä on laajentunut odottavista äideistä ylempään asteen opiskelijoihin. (Keissi 13)

Asukasluku tai väestökohde antaa kelvollisen taustatiedon pohdittaessa esim. palvelujen riittävyttä, sen sijaan tuottavuuden arvioinnissa tarvittaisiin tietoja todellisten asiakkaiden määristä vuositasolla.

Vain muutamissa hankkeissa mainitaan henkilöstötietojen ohella lisäksi toimintamenotietoja. Tiedot esitetään suhteuttuina asiakaskäynteihin tms, jolloin saadaan esille yhden asiakaskäynnin tms. suoritteen kustannukset. Oheisissa esimerkeissä tuodaan esille hankkeen välillisiä rahallisia hyötyjä. Välilliset hyödyt on syytä kuvata varsinkin silloin, kun ne ovat huomattavia ja niiden oletetaan olevan tuottavuusmuutoksen ilmeisiä seurauksia:

Tuottavuushyödyn arvioidaan olevan ikääntyvien kaupunkilaisten terveydenhoitokuluissa satoja tuhansia euroja. Yksi ikäihmisen kotonaan viettämä lisävuorokausi

tuot säästöjä terveystoimelle tuen asteesta riippuen 13–164 euroa/henkilö/vuorokausi. Vuositasolla säästöt ovat 5000–60 000 euroa/ henkilö. Pelkästään Ikäkortteliliikunnassa mukana kulkevat 200 senioria tuottavat siten vähintään miljoonan euron säästöt vuodessa pysyessään toimintakykyisinä kotonaan. (Keissi 4)

Opettajan ammattitaidon ja hyvinvoinnin kehittyessä myös oppilaiden syrjäytymisuhka pienenee. Jokainen syrjäytynyt nuori maksaa yhteiskunnalla 1,3 milj. euroa. (Keissi 8)

Vain harvoissa hankekuvauksissa esitetään suoranaisia tilastollisia lukuja tai arvioita siitä, miten yksikkökustannukset ja asiakasmäärät per työntekijä ovat muuttuneet tai muuttumassa. Ohessa joitakin harvojan esimerkkejä näistä:

Vuonna 2005 asiakaskäyntihinta oli 46,10 euroa/käynti. Vuonna 2010 käyntihinta oli 35,14 euroa/käynti. Henkilöstömäärä on 285, josta hoitohenkilöstöä 275. Vuonna 2005 asiakaskäyntejä tehtiin 240 673 kpl. Vuonna 2005 käyntejä oli 389 455 kpl. Vuoden 2005 kustannustasoon verrattuna säästö on 4,27 m euroa. Vuonna 2011 käyntien määrä on edelleen kasvanut eli 405 218 kpl. Vuodesta 2005 käynnit ovat kasvaneet 65 % henkilöresurssien pysyessä ennallaan, mutta tänä vuonna henkilöstöä lisätään 11 henkilöllä (1 sairaanhoitaja, 4 lähihoitajaa, 4 fysioterapeuttia, 1 sosiaalityöntekijä ja 1 apulaisylilääkäri). (Keissi 7)

Aikaisemmin puhelinaikaan käytettiin 30 tuntia/pv nyt, toiminnan kehittämisen kautta riittää 4 x 2 tuntia /8h pv, jolloin työpanosta on vapautunut käsittelyyn.. (Keissi 1)

Asiakastyön määrälle toimeentulotuessa laadittiin mittarit (max. 160 taloutta /työntekijä) ja päätösmäärävaatimus (min 4,5 päätöstä / päivä).. (Keissi 1)

Viimeksi mainitussa esimerkissä mainitaan työn tuottavuudelle asetettuja tavoitteita. Näitä ei ollut esillä muissa hankkeissa. Esimerkistä ilmenee samalla kunnallisten palvelujen tuottavuuden parantamisen tyypillinen dilemma: Laki saattaa määritellä asiakkaan ”hyvälle” palvelulle suoranaisia henkilöstömitoituksia tai sitovia määräaikoja (hoitotakuut), samalla kun resurssit ja työn kuormitus asettavat rajoja työn organisoinnille. Henkilöstömitoitus ja asiakkaiden tarpeet joudutaan sovittamaan yhteen siten, ettei työn tuottavuuden tavoittelua koeta kohtuuttomaksi.

Parissa hankkeessa kuvataan tuottavuusmuutosta kustannustietoisuuden kasvuna tai tuottavuuden kasvuun viitataan epäsuorasti tuloksellisuuden muiden elementtien kautta. Katsotaan, että asiakaslaadun parantumisesta seuraa automaattisesti tuottavuuden nousua. Tai uskotaan, että verkostoituminen, prosessien kehittäminen ja sujuvuuden parantuminen heijastuvat resurssien käytön tehostumiseen ja tuottavuushyötyyn. Oheisessa teknisen toimen asiakirjahallinnon sähköistämishankkeessa (Keissi 6) on sen sijaan päästy varsin eriteltyyn kuvaukseen hankkeen tuottavuushyödyistä:

– aikaa säästyy hakemusten käsittelyssä, valmiiden asiakirjojen muodostamisessa ja postittamisessa

- tiedon haku ja vanhan aineiston käyttö tehokkaampaa läpi koko organisaation
- arkistonhoitajan työaikaan on tullut merkittävä leikkaus, kun vanha aineisto on sähköisenä
- prosessien läpikäynnillä ja toiminnanohjauksella päästy tehokkaampaan työhön
- kun lupa sähköiseen arkistointiin saadaan, säästävät arkistonmuodostuskulut (n. 5000 euroa/uusi arkistohyllymetri)
- ei prosessin aikaista tulostustarvetta.

Tuottavuuden nousun aiheuttajat

Erityisesti sosiaali- ja terveysalan hankkeissa tuottavuuden nostamisen keinoksi nähdään palvelurakennemuutokset ja painopisteen siirtäminen ennaltaehkäisyyn. Palvelurakenteiden muutoksilla tarkoitetaan sekä yksiköiden sisäisiä, että erityisesti koko toimialaa koskevia uudelleenjärjestelyjä:

..kaupunki ei kykene nykyisellä palvelurakenteella vastaamaan ikääntyneiden tuleviin palvelutarpeisiin. On löydettävä uusia tapoja tuottaa palveluja, jotka turvaavat ikäihmisten kotona asumisen (Keissi 7)

Painopisteen siirtämisen ennaltaehkäisyyn nähdään heijastuvan tuottavuuteen lähinnä kahdella tavalla: Ensinnäkin, (raskaamman ja kalliimman) hoidon tarve vähenee tai ainakin sen kasvu hidastuu. Eli ei tarvita nykyistä määrää hoitotoimenpiteitä. Toiseksi, henkilöstömäärää voidaan vastaavasti vähentää tai ainakin sen kasvua hillitä. Molemmilla tavoilla päästään siihen, että koko toimialalla tarvitaan jatkossa suhteellisesti vähemmän euroja/henkilöstöä. Tuottavuuden nousuun päästään, jos ennaltaehkäisevän toiminnan lisäkustannukset ovat varsinaista hoitoa edullisemmat. Näin on usein käytännössä, vaikkakin ennalta ehkäisevään työhön saatetaan tarvita lisää esimerkiksi ostopalveluja. Silti saavutetaan kokonaisuuden kannalta parempi tuottavuustaso.

Tavoitteena on ennaltaehkäistä ikääntyvien kalliin erikoissairaanhoidon kustannusten ja laitoshoidon tarpeen kasvua. ... ja näin osaltaan vähentää terveydenhuoltohenkilöstön kasvupaineita. (Keissi 4)

.. ennaltaehkäisevien terveysliikuntapalveluiden tuottaminen onnistuisi lisäämällä kaupungin kansalaisopiston kautta ostamaa tuntimäärää liikunnan ohjaukseen... (Keissi 4)

Lastensuojeluhallinnon kehittämishankkeessa painopistettä ja resursseja siirrettiin lastensuojelun alkuarviointiin.. (Keissi 9)

Lahden suun terveydenhuollon intressi projektin käynnistämiseen oli huoli siitä, että lähes puolet suun terveydenhuollon peruuttamattomista poisjääneistä on yläkoululaisten ikäryhmässä, ja toisaalta heidän hammasterveys heikkeni nopeammin kuin nuoremmilla tai vanhemmilla ikäryhmillä. Hankkeessa asetetiin etusijalle terveyden edistäminen ja sairauksien ehkäisy. Hanke tuotti muun muossa nuorille suunnattua sosiaalista mediaa sekä uutena työvälineenä suun terveyskyselyn terveystarkastuksiin

opiskelija- ja kouluterveydenhoitajille. Hanke toimi välineenä peruuttamattomien poisjääntien vähentämiseen. (Keissi 13)

Terveyskioskin perustamisen taustalla oli halu siirtää terveyden hoidosta painopistettä terveyden edistämiseen ja sairauksien ennaltaehkäisyyn... (Keissi 14)

Sidosryhmä- ja asiakasyhteistyö nähdään niin ikään useissa hankkeissa tuloksellisuutta lisääväksi tekijäksi. Tehostumista syntyy, kun yhteistyön myötä työprosessit sujuvoituvat tai työnjako ja tiedon vaihto paranevat. Usein viitataan yhteistyön mahdollistamaan osaamisen vaihtoon. Hankkeissa yhteistoimintaa tai verkostoitumista ollaan lisäämässä varsinkin lähisektoreiden toimijoiden kanssa.

Muutoksen myötä palveluprosessiin mukaan uutena ammattiryhmänä tulleiden sosiaalihoajaajien työpanos on tuottanut sosiaalialan osaamista toimeentulotuen käsittelyprosessiin. (Keissi 1)

Lisäksi olemme tehneet yhteistyötä kaikkien Lahden alueen apteekkien kanssa, mikä on osoittautunut erityisen tärkeäksi asian onnistumisen kannalta. (Keissi 5)

Lastensuojelun alkuarviointi on toiminnan selkiyttämiseksi ja yhteisen ymmärryksen saamiseksi verkostoitunut erityisesti koulujen kanssa. Vastaavaa työskentelyä on nyt laajennettu päiväkotien suuntaan... yhteistyötahoilta tuli hyvää palautetta toimintatavan selkeydestä... Yhteisistä käytännöistä sopimisen tavoitteena on, että asiakkaan ohjautumisen perusteet ovat kaikille osapuolille selvät. (Keissi 9)

Työvoiman palvelukeskus (TYP) on moniammatilliseen yhteistyöhön perustuva toimintamalli, jossa TE-toimiston, kunnan ja joissakin tapauksissa myös Kelan virkailijat työskentelevät samoissa tiloissa. Työvoiman palvelukeskus Lyhty on Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimiston, Lahden kaupungin ja Kelan sekä palvelujen tuottajien muodostama asiantuntija- ja palveluverkosto... Kokemusasiantuntijuus on uusi, merkittävä ja ajankohtainen tapa ottaa asiakkaat mukaan palvelun kehittämiseen. Lahden kaupungin sosiaalitoimessa ei ole aikaisemmin kerätty asiakaspalautetta ryhmäkeskustelujen avulla... Kehittämishankkeen tuloksena nuorilta asiakkailta saatiin runsaasti arvokasta ja käyttökelpoista tietoa palveluprosessien kehittämisen pohjaksi. Lisäksi palvelukeskuksen työntekijöiden tieto nuorten asiakkaiden tilanteesta ja päihdeongelmista lisääntyi. (Keissi 16)

Sähköisen asioinnin mahdollistaminen on lisännyt oikeusvarmuutta ja parantanut asiakaspalvelua, mutta sen katsotaan tuottavan välillisesti myös tuottavuushyötyjä. Tätä kuvataan eReseptihankkeessa seuraavasti:

Reseptien katoamiset työllistivät henkilökuntaa. Paperireseptien väärentäminen on ollut ongelmana. Samasta lääkkeestä on kirjoitettu useita paperireseptejä. Lääkkeiden väärinkäyttäjät ovat pystyneet hakemaan useilla paperiresepteillä lääkkeitä eri apteekkeista. Kokonaisnäkemys asiakkaan lääkityksestä on ollut puutteellista. Uusi toimintamalli on vähentänyt edellä mainittuja ongelmia. Lääkärin työajankäyttö te-

hostuu eReseptejä uusittaessa, koska reseptit kohdistetaan valmiiksi. Potilasturvallisuus lisääntyy ja reseptien väärinkäyttö vähenee. Uusi toimintamalli vähentää jonotusaikaa palveluneuvontaan. (Keissi 5)

Kotihoidon kehittämishankkeessa tuottavuuslisäystä haetaan optimoimalla matkanhallintaa, jolloin hoitajien työaikaa kohdistuu enemmän asiakastyöhön:

Asiakastyön suhteellista osuutta työajasta täytyi kasvattaa. Vuonna 2009 hoitotyöhön meni 46,9 % ja vuonna 2010 50,5 %. Tavoitteena oli kasvattaa hoitajan työajan suhteellinen asiakastyön osuus 60 %:iin. Suhteellinen asiakastyöaika oli huhtikuussa 2012 jo 61 %. Kustannuslaskennan seurauksena todettiin liikkumiseen kuluvan (kotihoidossa) 1,8 miljoonaa euroa vuonna 2010. Tarkka luku antoi lähtökohdan kehittää optimaalista matkanhallintaa. Matkatyöajan pudottaminen 14 %:sta 10 %:iin on optimointijärjestelmän osatavoite. Tavoiteltava säästö on 350 000–400 000 euroa. Hoitajien osaamisprofiili ja asiakkaiden tarpeet voidaan huomioida. Kysymys on samalla resurssien ja asiakaskysynnän todellisesta kohtaamisesta ja asiakastarpeen ennustettavuudesta.. (Keissi 7)

Johtamisjärjestelmien ja esimiestyön uudistamisen kautta saatavaan tuottavuushyötyyn viitataan ainakin kolmessa hankkeessa. Samoin osallistaminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja varsinkin henkilöstön mukaansaaminen suunnitteluun nähdään useissa hankkeissa joko suoraan tai epäsuorasti tuottavuuden lisäämisen välineiksi:

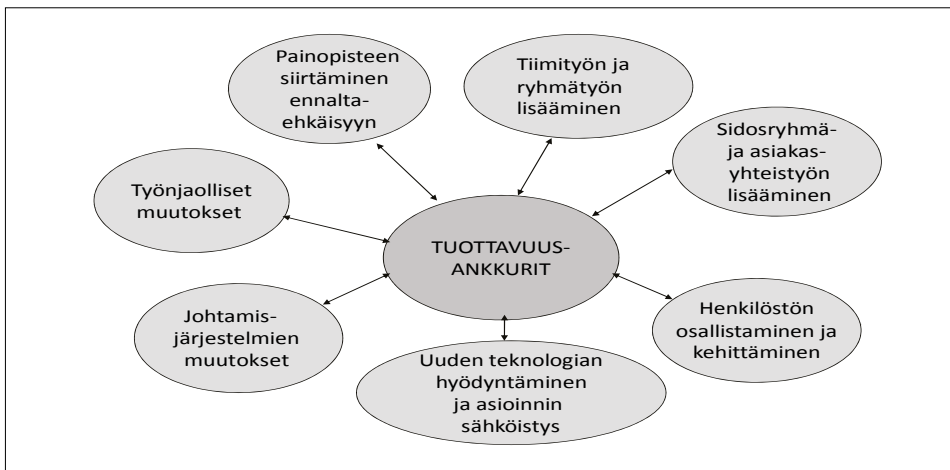
Kaupungin palveluasumisessa tapahtui organisaation (johtamisen) muutos 1.1.2010. Tällöin jokaiseen palvelutaloon tuli lähiesimieheksi vastaava hoitaja, joka on koulutukseltaan sairaanhoitaja/terveydenhoitaja. Uusi johtamismalli tukee sairaanhoidollisen osaamisen näkymistä sekä sen kehittämistä ja näkyväksi tekemistä palveluasumisessa. Lähiesimies (vastaava hoitaja), joka tuntee perustyön ja on tullut lähelle työyhteisöä, selkeyttää ja auttaa työyhteisön toimivuutta. Työvuorosunnittelu, tarkoituksenmukainen sijaisten käyttö ja työyhteisön kuunteleminen ja toimintatapojen kehittäminen ovat edesauttaneet työtyytyväisyyttä ja työyhteisön toimivuutta. Lähiesimies kannustaa henkilökuntaa osallistumaan koulutuksiin. Lisäksi useat lähiesimiehet ovat omaehtoisella koulutuksella kehittäneet omaa osaamistaan erilaisilla johtamisen koulutuksilla. Organisaation muutosten myötä myös palvelutalojen sisäinen verkostoituminen vastaavien hoitajien kesken sekä palvelutalon johtajan kanssa on tiivistynyt merkittävästi. (Keissi 11)

Lahden siivouspalveluissa kehittämisalueeksi muodostui esimiestyöhön liittyvä henkilöstön resursoinnin kehittäminen. Henkilöstösunnittelu ja näkemys tarvittavista henkilöstöresursseista tulevien kuukausien aikana vaativat tuekseen keskitettyä järjestelmää. Henkilöstömenot olivat vuonna 2010 kaikista kuluista 90 %, joten henkilöstöhallinnan järjestelmän tavoitteena oli henkilöstöresurssien tehokkaampi käyttö. Henkilöstölle haluttiin (samalla) taata tasapuolinen kohtelu, mikä voidaan toteuttaa työaikajärjestelmän tuottamien yö- ja iltatöiden yhteenvetoraporttien avulla. Hankkeen

aikana on todistettavasti pystytty toteuttamaan työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu. Työaikajärjestelmän tuottaman dokumentaation myötä esimiestyön laatu on parantunut, raportit on mahdollista saada taulukkolaskentaan jopa henkilötasolla. Palkanmaksuprosessia on onnistuttu kehittämään... mikä on vähentänyt Lahden Talouspalvelujen palkanlaskijan työmäärää. TIIMA-työaikajärjestelmä tuottaa tietoa johtamisen tueksi... Olemme pystyneet laskemaan työaikaan liittyviä tunnuslukuja ja saamaan tarkat dokumentit työajan käytöstä TIIMA:n käyttöönoton ansiosta. (Keissi 17)

Teknisen toimen hankkeen tavoitteena oli valmistella kaupunkitasoinen pohjaehdotus yleisistä tulospalkkioperiaatteista. Tulospalkkiojärjestelmä mahdollistaa asetettujen tavoitteiden jatkuvan seurannan ja arvioinnin. Se kannustaa siihen osallistuvia edistämään asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kollektiivisen palkkiona se edistää työyhteisön yhteishenkeä, yhteistyökykyä ja vuorovaikutustaitoja. (Keissi 15)

Hankkeille on kaiken kaikkiaan tyypillistä, että tuottavuuden nousun taustalla mainitaan useampi kuin yksi syy. Taustalla nähdään sekä rakenteellisia ja johtamiseen liittyviä että työyhteisöjen sosiaalisia tekijöitä. Tuottavuuden nousun aiheuttajina useimmin mainitut tekijät on lopuksi koottu ohaiseen kuvioon 5.



Kuvio 5. Tuottavuuden nousun taustalla mainitut tekijät Lahden hankkeissa.

Henkilöstölähtöinen tuottavuuden parantaminen

Lähes kaikissa hankkeissa on tarkempia mainintoja siitä, millaisia henkilöstöön kohdistuvia kehittämistoimenpiteitä halutaan tai nähdään tuottavuushyödyn realisoimiseksi. Osassa viitataan pelkästään siihen, että kehittämisprosessi on toteutettu työntekijöitä osallistaen, mikä on lisännyt henkilöstön kustannustietoisuutta ja aktiviteettia:

Alaistaito-hanke sisälsi seitsemän erillistä työntekijöitä osallistavaa tapaamista... Osallistavien tapaamisten perusajatuksena oli, että tunnistamalla ja käsittelemällä alaistaitoja, asettamalla niissä kehittämistavoitteita sekä työskentelemällä tavoitteellisesti niiden kehittämisessä, voi työyhteisössämme jokainen olla osaltaan vaikuttamassa työyhteisön hyvinvointiin.. (Keissi 2)

Toteutetuissa innopajoissa on käyty läpi työaikoja ja asiakaslähtöisyyttä. Henkilöstöä on osallistettu ja kannustettu kehitystyöhön. (Keissi 7)

*Lopputuloksena on kehitetty sähköinen toimintakansio perehdyttämisen, työnteke-
misen ja johtamisen välineeksi. (Sen työstämisen myötä) työntekijöiden tietoisuus työnke-
hittämisen tarpeesta ja nykyajan työelämän vaatimuksista on lisääntynyt. (Keissi 12)*

Henkilöstöön kohdistuvista toimenpiteistä nousevat esille varsinkin osaamisen kohottaminen, perehdytys ja työpaikkakoulutus. Näistä raportoidaan lähes kaikissa hankkeissa. Näyttäisi olevan mieluummin sääntö kuin poikkeus, että hankkeisiin on liittynyt koulutusta ja henkilöstön osaamisen laajentamista. Osaamisen kohottamisessa käytetään monia keinoja:

Aikaisemmin toimeentulotuen käsittelyprosessia hidasti osaavien sijaisten puute. Tähän keitettiin uutena innovaationa sijaisten/uusien työntekijöiden viikon pituinen koulutus -ja ryhmäperehdyttämiskoko, jossa vastuuta on myös työntekijöillä, joka lisää myös perehdyttäjän osaamista ja pitää ajan tasalla osaamista. (Keissi 1)

Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan täydennyskoulutukseen. Erityisesti pitkä-kestoista koulutusta (erikoistumisopinnot, tutkintoon johtava koulutus) suositaan, ja siihen osallistumista. (Keissi 2)

..hanke on mahdollistanut työryhmien sekä toimialojen henkilöstön osallistumisen koulutuksiin ja seminaareihin, jotka ovat tukeneet... toimijoiden moniammatillisuutta. (Keissi 4)

Sähköisen reseptikoulutuksen lisäksi järjestettiin tietosuojakoulutus ripeästi ennen eReseptin käyttöönottoa. (Keissi 5)

Teknisen toimialan arkistointihankeella on ollut osaamisen kehittymiseen hyvin positiivinen vaikutus. Hankkeen ansiosta on ollut mahdollista antaa uusia haasteita ihmisille uusien vastuiden muodossa.” (Keissi 6)

Suunnitelmallisena koulutuksena em. tarpeen arvioinnin pohjalta on v. 2011 toteutunut kriisikoulutus ja lakikoulutus. Samanaikaisesti henkilöstö on osallistunut täydennyskoulutusvelvoitteen mukaisesti erilaisiin ammattitaitoa tukeviin koulutuksiin.... Yksikön uudet työntekijät on ohjattu ...koulutuksiin. (Keissi 9)

Terveyskioskitoiminnan uusi toimintamalli vaatii henkilökunnalta laaja-alaista osaamista niin ikähaitarin kuin sairauskirjon että ennaltaehkäisyyn suhteen. Henki-

lökunta tekee nopeita päätöksiä vastuullisessa toiminnassaan, sillä myös päivystyspo-tilaat hakeutuvat matalan kynnyksen ja hyvän palvelumaineen vuoksi Terveyskeskuksen asiakkaiksi. Osaaminen asiakkaan kohtaamisessa on kehittynyt varsinkin motivoiva haastattelu-työvälineen käyttöönoton jälkeen. Henkilöstö on aktiivisesti opetellut uusia asioita esim. internetin eri tietovarastoja hyödyntäen, Lahden kaupungin eri yksikköjen toimintaan perehtyen ja jatkuvasti pyrkii paremmin hahmottamaan kaikkia eri toimijoita Lahdessa niin julkisella, yritys kuin kolmannella sektorilla, jotta asiakkaat löytäisivät itselleen sopivan jatkohoidon tai esim. harrastetoiminnan. Henkilökunta hyödyntää toistensa erityisosaamisalueita päivittäin ja on sen kautta oppinut paljon uusia asioita asiakkaiden käyttöön. (Keissi 14)

Suosittuja henkilöstöön kohdistuvia keinoja tuottavuuden nostossa ovat edellisten lisäksi tehtävien ja sijaistamisten uudelleenjärjestelyt, työn kiertö sekä työajankäytön tehostaminen ja joustavuuden lisääminen:

...Yksikön toimintaan on tullut lisää joustavuutta, mikä ilmenee mm. joustavina resurssisiirtoina työpisteiden välillä (esim. poissaolojen ja lomien sisäinen sijaistaminen). Toiminnot on priorisoitu ja resurssisiirtoja tehdään priorisointi ja eri työpisteiden muuttuva tarve huomioiden...oikeat ihmiset sijoitetaan tekemään heille sopivia työtehtäviä... Työkierto nähdään yhtenä työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä ja siihen kannustetaan ja sitä on toteutettu. Työntekijällä on mahdollisuus omiin työaikajärjestelyihin virka-ajan puitteissa. Joustavilla työaikajärjestelyillä helpotetaan työntekijän työn ja arjen yhteensovittamista.(Keissi 2)

.. työtehtäviä on jaettu ryhmässä uudelleen siten, että mahdollisimman monia tehtäviä pystytään tekemään usean henkilön toimesta ryhmässä. Hanke on lisännyt tuottavuutta työajankäytön tehostamisella. (Keissi 6)

Hoitajan työnkuvaa on muutettu mm. siten, että hoitaja voi aloittaa ja lopettaa asiakastyön suoraan omasta kodistaan asiakkaan kotiin. Lisäksi hoitajien työhöntuloa on porrastettu asiakkaan tarpeita huomioimalla. Tällä pyritään vaikuttamaan työn kuormituspiikkeihin tasaavasti. Lisäksi kotihoitossa on uudistettu varahenkilöjärjestelmä hajautetusta mallista keskitettyyn malliin. Näin varahenkilöstöä hyödynnetään joustavasti siellä, missä tarve on suurin. (Keissi 7)

Osastolla on siirrytty työskentelemään kolmessa omahoitajatiimissä. Käytännössä työnjakomalli on mahdollistanut sekä luontevan parityöskentelyn että myös yksin työskentelyn asukkaan tarpeista riippuen. Iltavuoron henkilökuntamäärää on lisätty yhdellä ja mahdollistettu luonteva parityöskentely...(Keissi 10)

..omahoitajuutta tukevan työnjakomallin kehittämisen myötä omahoitajuus vahvistui ja sitä kautta asukkaan oma osallistuminen hoitoonsa tehostui. Hoidon toteutuksen suunnittelu on tehostanut toimintaa siten, että tarpeettomia tai haitallisia satunnaisratkaisuja on voitu välttää ja toisaalta hoitaja voi vuorossaan keskittyä pienempään asukasjoukkoon tarkemmin. On saatu tasapuolisempi työnjako, jonka sisällä jokaisella

on mahdollisuus toimia myös muissa tiimeissä. Tämä on tuonut työtyytyväisyyttä ja koettua tasa-arvoa. Mahdollisuus oman toiminnan etukäteissuunnitteluun on lisännyt työtyytyväisyyttä. (Keissi 10)

Työaika on muutettu asiakkaiden toivomusten mukaisesti. Kaikki terveydenhoitajat ovat osallistuneet ketjulähettitoimintaan eli ovat viikon ajan tutustuneet PHKS:n iho-, silmä tai korvatauteihin. Työnkiertoa on ollut Terveysneuvon ja Lahden Kaupunginsairaalan henkilöiden kanssa. (Keissi 14)

TIIMA mahdollistaa erilaisten työaikamuotojen kokeilun, mikäli Lahti päättää kaupunkitasoisesti pilotoida esimerkiksi työaikapankin käyttämisen. Työaikapankilla tarkoitetaan työ- ja vapaa-ajan yhteensovitusjärjestelyä, jolla työntekijälle järjestetään oikeus säästää ja pitää vapaata. (Keissi 17)

Ryhmätyöstä haetaan niin ikään tuottavuushyötyä - joko välittömästi tai vähintäänkin välillisesti esimerkiksi sitä kautta, että työmotivaatio ja työhyvinvointi lisääntyvät:

Eri ammattikuntien tehostunut yhteistyö tiimityössä ja päivittäiset kontaktit yhteisten toimittilojen myötä mahdollistavat yhteisen ymmärryksen asiakkaan kokonaisvaltaisesta palveluntarpeesta ja paremman näkemyksen toisen ammattikunnan työn sisällöstä. Yhteisvastuullisuus ja osaaminen asiakkaan palveluprosessissa paranevat. Tiimityössä jaetaan ja hyödynnetään eri työntekijöiden erityisosaamista, jolloin yhteinen osaaminen lisääntyy'... Esimiesten johtamisosaaminen laajeni... Muutoksen toteuttamiseen osallistunut henkilökunta koki lopputuloksen onnistuneena ja työhyvinvointia lisäävänä. (Keissi 1)

Hanke tuki...yhteisöllisyyden kehittymistä. Sen avulla pystyttiin nostamana yhteiseen käsittelyyn työhyvinvointiin liittyviä teemoja, joilla on merkitystä myös työtuottavuuden kannalta. Koska malli on yhdessä luotu, jokainen sitoutuu sen mukaiseen toimintaa... (Keissi 2)

Työn jakamisessa on olennaista osallistaa henkilökuntaa suunnitteluun, jolloin usein raskaassa ja hektisessä ympäristössä oman työn hallinta lisääntyy. Toisaalta toimivat tiimit tuovat yhteistyön, kollegiaalisuuden ja osaamisen jakamisen kulttuurin hyödyt. Työn hallinnan ja osaamisen jakamisen kautta asukkaan hoitotyön laatu ja turvallisuus kasvavat. (Keissi 10)

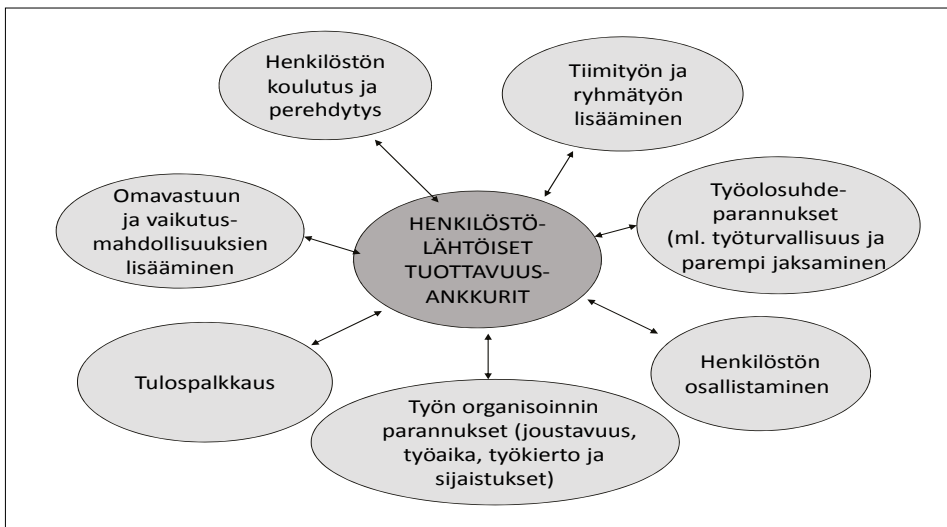
Työolosuhteiden, työn arvostuksen, työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin parannukset nähdään nekin keinoiksi, joilla luodaan tuottavalle työlle otollista työympäristöä.

Työskentelyolosuhteita on parannettu. Työyksikköön on nimetty oma työhyvinvointiasiamies, joka toimii esimiesten tukena työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Työhyvinvointivaltuutettuun on oltu aktiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. (Keissi 2)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen, sitoutuminen, työssä jaksaminen ja työhyvinvointi on nostettu ..tuloskortissa tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Osaston monimuotoinen osaaminen on koottu yhteistyössä osaston koko henkilökunnan kanssa yksin kansiin.. Kehitetään suunnitelmallisesti henkilöstön osaamista, työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Haluamme luoda osastolle yhteisöllisen ilmapiirin, jossa jokainen tukee toista eteenpäin.(Keissi 3)

Kotihoidon houkuttelevuutta voidaan parantaa selkeällä työnkuvalla ja tehokkaalla toiminnanohjauksella. Kuntoon saatettavat prosessit tulevat parantamaan työhyvinvointia ja kasvattavat kotihoidon houkuttelevuutta työpaikkana. (Keissi 7)

Hankkeissa useimmin esillä olleet henkilöstöön kohdistuneet toimenpiteet tuottavuuden taustalla on lopuksi koottu oheiseen kuvioon 6.



Kuvio 6. Henkilöstöön kohdistuneet toimenpiteet tuottavuuden taustalla Lahden hankkeissa.

Yksikään hankkeista ei näyttäisi tähtäävän tuottavuuden nousuun ensisijaisesti henkilöstömäärän vähennysten kautta. Parissa hankkeessa tosin todetaan, että tietoteknisten uudistusten seurauksena pärjätään jatkossa vähemmällä henkilöstömäärällä tai voidaan jättää joitakin toimia täyttämättä:

Hanke mahdollistaa maltillisen henkilöstömäärän vähentämisen toimintojen tehostamisen kautta, tarkoituksena on vähentää yksi htv eläköitymisten kautta.(Keissi 6)

Palkanmaksuprosessia on onnistuttu kehittämään; tarkat palkkatiedot saadaan nopeasti sähköisen hyväksynnän ja siirron kautta palkanmaksujärjestelmään FK Personec, mikä on vähentänyt Lahden Talouspalvelujen palkanlaskijan työmäärää. (Keissi 17)

Henkilöstövähennyksiä ei haeta lähtökohtaisesti, vaan ennen muuta tuottavuuskehityksen mahdollisena seurauksena. Vertailuna tähän todettakoon, että valtionhallinnossa on edellytetty viime vuodet tuottavuusohjelman mukaisesti valtion virastoilta vuosittain tietyn suuruisia henkilöstövähennyksiä. Tässä tutkituissa hankkeissa näytetään lähtevän pikemminkin kasvun ajatuksesta: Kun palvelujen kysyntä ennusteiden mukaan kasvaa, parempaa tuottavuutta on saatava aikaan nykyisellä henkilömäärällä tai sen vähäisellä lisäyksellä. Varsinkin sosiaalialan hankkeissa viitataan yleisesti näkymään, että asiakaskäyntimäärät kasvavat tulevaisuudessa ja toimintaa täytyy siksi tehostaa.

Tuottavuuden nostossa yksi perinteinen variaatio on henkilöstömäärän lisääminen. Tämä tarkoittaa sellaista henkilöstövoimavarojen lisäämistä, joka tuottaa suhteellisesti enemmän suoritteiden kasvua. Tällaiseen tapaan nostaa tuottavuutta viitataan selvästi vain yhdessä hankkeessa, liikuntatoimen hankkeessa (Keissi 4), jossa todetaan, että *”liikuntapalveluiden erityisryhmien liikunnanohjaajien määrää Lahden kokoisessa kaupungissa tulisi lisätä, koska se tuottaa pienellä panostuksella huomattavan määrän asiakashyötyjä.”*

Tuottavuuden kytkeminen muuhun tuloksellisuuteen

Tuottavuuden noususta ei vielä voida päätellä laadun tai asiakasvaikutusten parantumista. Miten hankkeissa on nähty kehittämistoiminnan vaikutukset laadun tai asiakasvaikutusten muutoksiin? Millainen yhteys tuottavuusmuutoksilla on laatuun tai asiakasvaikutuksiin? Jo hankeraportoinnin ohjeissa rohkaistiin hankkeita pohtimaan kehittämisen vaikutuksia tuottavuutta laajemmin. Niinpä lähes kaikissa hankekuvauksissa onkin manintoja hankkeen asiakas- tai yhteiskunnallisista vaikutuksista. Hankkeiden vaikutuksista laatuun ollaan hyvin tietoisia ja asiakasyhteistyötä ja -palautteita hyödynnetään systemaattisesti toiminnan kehittämiseen:

Palveluprosessia kehitettiin (tuottavuuden ohella, IL) myös asiakaslähtoisemmäksi mahdollistamalla sosiaalihojajaajan vastaanotolle pääsy ilman ajanvarausta.. Tiimityöskentelyyn siirtymisen jälkeen negatiivinen palaute on huomattavasti vähentynyt ja positiivista palautetta on tullut nopeutuneesta käsittelystä sekä henkilökohtaisesta asiointimahdollisuudesta sosiaalihojajaajien vastaanotolle. Toimeentulotuen käsittelyn laatu on yhdenmukaistunut ja asiakkaiden oikeusturva sitä kautta parantunut. (Keissi 1)

Aseptiikkapassihanke lisää ehdottomasti tuottavuutta vähentämällä tartuntoja ja infektioiden syntyä. Aseptinen osaaminen tulisi olla sairaalan laatukriteeri. Hanke parantaa moniresistenttipotilaiden elämänlaatua ja inhimillinen kärsimys vähenee. On kysymys todella vaikuttavasta asiasta... Kustannustietoisuus on lisääntynyt oleellisesti, laatua verrataan suhteessa hintaan. (Keissi 3)

Yhtenäisen liikuntaryhmien tasoluokitusjärjestelmän sekä asiakkaiden toimintakyvyn testaussuosituksen käyttöönotto auttavat osaltaan asiakkaita ohjautumaan sopivimman tarjonnan pariin... Säännöllisesti jatkossakin kokoontuvassa yhteistyöfoorumissa suunnitellaan, kehitetään ja arvioidaan.. Palvelut tarjotaan asukkaana omaa vastuuta ja omatoimisuutta vahvistaen, ehkäistään syrjäytymistä ja huono-osaisuuden kasautu-

mista, tuetaan suvaitsevuuatta, monikulttuurisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä yhteisöjen toimintaa... Toimivan palveluketjun avulla mahdollistetaan asiakkaan eteneminen ... toimintakykynsä mukaisesti oikean palveluntarjoajan ryhmään. Uusia ryhmiä ovat liikunnan starttiryhmiä, ... Yhtenäiset liikuntaryhmien tasoluokitukset ja yhteinen toimintakykytestauskäytäntö helpottavat myös oikeanlaisen palvelun tuottamista oikeille asiakkaille. (Keissi 4)

Sähköisen reseptin avulla (tuottavuus kasvaa, mutta samalla, IL) asiakkaan on mahdollista olla enemmän aktiivinen toimija... Asiakkaan ei tarvitse hakea (ja jonottaa terveysasemalla) uusittua paperireseptiä, vaan hän voi suoraan asioida kelakortin kanssa apteekissa. Asiakkaan kannalta reseptien uusintapyyntö helpottuu. Hän voi tehdä sen apteekissa, puhelimitse tai palveluneuvonnassa. Asiakas pystyy tietokoneen kautta (Kanta.fi) seuraamaan omia lääkeresptejään (Keissi 5)

...lopputulemana päästään aitoon sähköiseen, paperittomaan prosessiin, jossa myös toteutuu tiedon yksinkertaisen syöttämisen periaate (ja tiedon syöttää asiakas/tulee automaattisesti järjestelmästä), jolloin minimoidaan työmäärä sekä virheet (tiedon tullessa järjestelmästä). Prosessi on (tehokas, mutta, IL) myös aidosti läpinäkyvä, koska kaikista toimista jää jälki järjestelmiin. Asiakkaiden tarve on ollut saada toimituksia vireille ilman, että heidän tarvitsee tulla konttorille käymään virka-aikana sekä samoin saada valmiit asiakirjat käyttöönsä joustavasti. Hanke on mahdollistanut ympärivuorokautisen aina tapahtuvan hakemisen mistä tahansa sähköisen yhteyden päästä. (Keissi 6)

..hoitokäynnin kirjaaminen ... asiakkaan kotona (lisää tehokkuutta, mutta, IL) mahdollistaa asiakkaan tilanteen laadukkaamman seurannan ja siirtää hoitajan työaika välittömään asiakastyöhön... Optimointijärjestelmä lisää työntekijöiden työhyvinvointia allokoimalla enemmän työaika varsinaiseen hoitotyöhön ja mahdollistaa joustavan työvuorosuunnittelun. Uusi järjestelmä yhdistää asiakkaiden tarpeisiin ja henkilöstön osaamiseen pohjautuvan työvuorosuunnittelun, mikä lisää asiakaskohtaista muotoilua. (Keissi 7)

Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisemman työajan myötä työtyytyväisyys ja sitoutuminen ovat lisääntyneet. Toisaalta osaston asukaspaikkojen lisääminen ja lisääntynyt työmäärä on osin heikentänyt tulosta. (Keissi 10)

... kaikissa viidessä palvelutalossa on pidetty asukkaille ja heidän läheisilleen/omaisille asukastilaisuuksia joka vuosi vähintään 1-2. Asukkaille tehdään palvelu- ja hoitosuunnitelmat mahdollisuuksien mukaan yhdessä omaisten kanssa. Arvostamme heidän panostustaan ja kannustamme heitä tekemään kanssamme yhteistyötä. Asukasvastaavat arvioivat ja päivittävät ne säännöllisesti 3 kk:n välein. Asukastyytyväisyyskyselyt tehdään kerran vuodessa, viimeksi syksyllä 2011. (Keissi 11)

Siivouspalvelun tehostamishankkeen hyöty näkyy asukkaille välillisesti työntekijöidemme toiminnan kautta. Esimiehillä on nyt työväline henkilöstöresurssin hallitsemiseen, mikä näkyy ... palvelun laatuna. (Keissi 17)

Kehittämisen asiakaslähtöisyys on yhdistävänä teemana esillä oikeastaan kaikissa Lahden hankkeissa, mikä on huomionarvoista jo sinällään. Vaikka kehittämissryhmät koostuivat yksiköiden johdosta ja työntekijöistä ja tavoitteena on ollut etsiä tuottavampia ja toimivampia työskentelytapoja, tämä ei näytä suunnan hankkeita sisäisen kehittämisen suuntaan, vaan toimenpiteitä tarkastellaan aidon asiakaslähtöisesti.

Lisäksi hankeraporteissa on useitakin viittauksia kehittämistoimenpiteiden tuomiin välillisiin säästöihin ja hyötyihin. Erityisesti terveystieteiden kehittämissuunnitelmassa pohditaan hyvin laajasti uuden toiminnan kustannusvaikuttavuutta ja tuotettuja välillisiä terveyshyötyjä ja säästöjä. Tautien ehkäisyn ja terveyden edistämisen uskotaan olevan kustannusvaikuttavin tapa edistää väestön terveyttä ja hyvinvointia. Ohessa on referoitu hankkeen raporttia hieman laajemmin, koska esimerkissä näkyy erityisen hyvin kokonaisvaltaisen tuloksellisuusarvioinnin tarve – olkoonkin, että hyötyjen kytkeminen juuri yksikön toimenpiteisiin tai hyötyjen esittäminen vuositasoina täsmällisinä rahallisina hyötyinä kaupungille on ilmeisen vaikeaa:

Verenpaineen mittauksessa ovat riskihenkilöt aktivoituneet elämäntapamuutokseen, jolloin ei ole tarvinnut lähteä lääkitykseen ja sitä kautta terveydenhuollon kustannukset ovat säästyneet, jopa aivohalvauksia estetty kun ajoissa verenpaine pidetty alhaalla. Yhden aivohalvaukspotilaan keskekustannus 86 300 euroa hautaan saakka, ensimmäisenä sairastumisvuonna reilu 21 000 euroa. Mielenterveyden häiriöiden aiheuttamat suorat ja epäsuorat kustannukset olivat noin 4,2 miljardia euroa vuonna 2004. Mielenterveysasiakkaita on pystytty tukemaan niin, että he eivät ole tarvinneet kallista laitospaikkaa psykiatrian osastolla, keskimääräinen hinta vuodeosastolla reilu 39 000 euroa.

Elintapoihin liittyvien riskitekijöiden arvioidaan aiheuttavan vuositasolla kustannuksia pelkästään Suomen terveydenhuollolle seuraavasti: lihavuus 190 milj. euroa, vähäinen liikunta 200–250 milj. euroa, tupakointi 246 milj. euroa, alkoholi 123–226 milj. euroa.

Yksi diabetesasiakas maksaa kaupungille noin 5700 euroa vuodessa ja varhaisella puuttumisella olemme pystyneet näitä yli 15 riskipisteen asiakkaita motivoitumaan muuttamaan elintapojaan niin, että tulevaisuudessa ei diabeteksen määrä räjähdä. Painon hallinnan kautta on pystytty ehkäisemään kansansairauksia ja tämän vuoden alussa käyttöön otettu kehonkoostumusmittari motivoi asiakkaita oman terveyden parantamiseen sekä ylläpitämiseen. Viimeisimmät tutkimustulokset osoittavat muun muassa, että vyötärölihavuus yksin ennustaa metabolisen oireyhtymän kehittymistä. Kaatumisia on ehkäisty motivoimalla asiakkaita tasapaino- ja lihasvoimaharjoittelemaan, yhden lonkkamurtumapotilaan kustannus on 18 626 euroa. Jos henkilö jää laitoshoittoon, ensimmäisen vuoden hoito maksaa keskimäärin 45 822 euroa.

Tupakoimattomuuteen on motivoitu Terveystieteiden kehittämissuunnitelmalla mm. mittaamalla keuhkojen ikää kolmella puhalluksella. Tupakoivilla varsin yleisen kroonisen keuhkoputkitulehduksen ja keuhkohtaumataudin aiheuttamat vuosittaiset hoitokustannukset arvioitiin vuonna 1997 250 milj. euroa ja kokonaisvaikutukset 840 milj. euroa. Nämä luvut

käsittävät ainoastaan yhden, joskin varsin yleisen, tupakkasairauden hoitokustannukset. Jo passiivinen tupakointi, jolle maailmanlaajuisesti altistuvat erityisesti lapset, aiheuttaa huomattavia terveyshaittoja ja kuolemia.

Alkoholi on yleisimpien päihteiden joukosta haitallisin sekä käyttäjälle että muille aiheutunutta varaa ja haittaa kokonaisuudessaan arvioiden (vaarallisempi kuin esimerkiksi huumeet: heroini ja crack kokaiini). Päihdeohjauksella moni nuori on motivoitunut päihitteettömyyteen ja sitä kautta saavutettava taloudellinen etu on huomattava.

Terveyskioski on lisäksi purkanut patoutunutta kysyntää ja päivystyksen sekä terveyskeskuksen sairaanhoitajan käyntimäärät ovat perustamisvaiheesta lähtien pudonneet.

Teemat ovat tavoittaneet myös pitkäaikaissairaiden vertaistapaamisia, joiden arvo on suuri jo sairastuneelle, jotta omahoito toimisi ja terveyskeskuskäynnit vähentyisivät. Teemoissa on voitu tavoittaa esim. nuoria ennaltaehkäisten syrjäytymistä nuoren ottaessa uuden suunnan elämönhallinnan suhteen. (Keissi 14)

Vastaavalla tavalla myös nuorison työ kuntoutukseen liittyvässä hankkeessa (Keissi 16) pohditaan toiminnan tehostamisesta seuraavia välillisiä säästöjä ja muita hyötyjä suhteellisen laajasti:

Nuorten syrjäytymisestä ja työttömyydestä aiheutuu yhteiskunnalle huomattavia kustannuksia. Niitä on laskeskeltu eri yhteyksissä. On esimerkiksi arvioitu, että yksi syrjäytynyt nuori maksaa yhteiskunnalle 1,2 miljoonaa euroa. Erään arvion mukaan nuoren työttömyydestä puolestaan aiheutuu kustannuksia seuraavasti:

- nuori töissä: tulos yhteiskunnalle +3 518 euroa/vuosi*
- nuori 6 kk työtön ja 6 kk tukityössä: tulos yhteiskunnalle –13 699 euroa/vuosi*
- nuori työtön, asunnoton, toimeentulotuella: –22 194 euroa/vuosi.*

Jopa jossain määrin yllättävänä voidaan pitää havaintoa, että ehdotettujen toimenpiteiden vaikutuksia mietitään näinkin laajasti. Samalla havaitaan hankkeista myös toinen kokonaisvaltaisen tarkasterun aspekti: Oma toimintaa ei ajatella sektoroituneesti vaan enemmänkin julkisen toiminnan osana.

4.5 Kokoava loppuarvio ja ehdotukset

Kuntien kehittämistoimintaa on haluttu valjastaa viime vuosina entistä enemmän tuottavuuden kehittämiseen. Niukkeneva talous korostaa tarvetta ylläpitää korkeaa tuottavuuden tasoa. Resurssija ei ole hukattavaksi. Kirjoituksessa on pohdittu kehittämistoiminnan yhteyksiä tuottavuuteen ja kehittämisen esille nostamia ideoita ja henkilöstölähtöisiä keinoja tuottavuuden nostamiseen. Lähtökohtana olivat Kuntakehto-hankkeen haastattelujen ja väliraportin havainnot siitä, että tuottavuus koetaan tärkeäksi kehittämiskohteeksi ja kehittämistoimintaa halutaan valjastaa aiempaa selkeämmin juuri tuottavuuden kehittämiseen.

Tässä aihetta tutkittiin käyttämällä esimerkkiaineistona Lahden kaupungin työelämäkilpailun hankeaineistoa. Aineiston valintaan päädyttiin tässä puhtaasti teknisistä syistä: hankeaineisto oli Lahden kaupungin myötävaikutuksella hyvin saatavilla ja aineisto oli tähän tarkoitukseen sopivan kokoinen. On varsin oletettavaa, että Lahden esimerkeistä esille nousevat havainnot tuottavuuden tekijöistä ovat yleistettävissä myös muiden kaupunkien hankkeistukseen ottaen huomioon sen, että tuottavuuden nousu on aina jossain määrin tilanteeseen, aikaan ja paikkaansa sidottua (ks. Lumijärvi 2009: 13–14).

Tarkastelussa edettiin siten, että aluksi täsmennettiin viitekehys. Viitekehystä rakennettaessa todettiin, että samalla kun tuottavuuden muutosten täsmällinen kuvaaminen on kehittämisen seurannassa tärkeää, sen rinnalle tarvitaan laadun kehityksen seuranta. On tärkeää nähdä, miten tuottavuuden mahdollinen muutos heijastuu organisaation muuhun kehitykseen. Tuottavuutta ei pidä samaistaa kustannusvaikutavuussuhteeksi (kustannukset suhteessa asiakkaiden aseman parantumiseen, terveys-tilanteen kohentumiseen tms.). Kustannusvaikuttavuus on mittarina viimekätisempi ja tässä mielessä jopa tuottavuutta oleellisempi pitkän aikavälin kehityksen kuvaaja. Hankkeen välilliset hyödyt voivat olla huomattavia kunnalle ja yhteiskunnalle. Toisaalta hankkeen saattaa olla vaikea lunastaa paikkaansa ja oikeutustaan, mikäli se voi tuloksissaan osoittaa vain keskimääräisiä yhteiskunnalle aiheutuneita säästöjä tai väestön terveystilan parantumista. Siksi tarvitaan yksikkökohtaisia vaikuttavuustietoja. Yksittäisen hankkeen yhteydessä voi olla riittävää se, että tuottavuuden numeeristen tietojen rinnalla arvioidaan sanallisesti laadullisten ominaisuuksien, asiakasvaikutusten sekä henkilöstön hyvinvoinnin kehittymistä. Sanallisista arvioinneista voidaan siirtyä laskennallisempiin muotoihin, mikäli tunnuslukujen laskentaan on tarvittavat tietojärjestelmät (vrt. Jääskeläinen & Lönnquist 2009, 59). Laadullisten tietojen kuvattavuus mahdollistaa monipuolisen ja käyttökelpoisen matriisin kehittämistoimenpiteiden seurausten arviointiin.

Mitä voidaan ensinnäkin todeta tuottavuuden kuvaamisesta hankkeissa? Kuten Lahden työelämäkilpailun yksi kehittäjistä Sari Alm (19.6.2012) toteaa, tuottavuustoimenpiteiden raportointi on perinteisesti ollut heterogeenistä, eikä se ole kuvannut riittävän hyvin toiminnallisia tavoitteita. Tarkastelu osoitti, ettei hankekuvauksista edelleenkään aina selviä tuottavuuden laskentaan tarvittavia tietoja. Henkilöstö- ja asiakastietoja kuvataan, muttei tuottavuuden arvioinnin edellyttämällä täsmällisyydellä. Laskennan puutteet tässä eivät ole yllättäviä, koska kunnallisten palvelujen tuottavuuden laskennassa on havaittu kehittämistarpeita koko kuntasektorilla (ks. Julkisten palvelujen tuottavuusseurannan kehittäminen 2011, 36–39).

Tuottavuuslaskenta ole ainoa arvioinnin sarka, jossa on nykyisin puutteita:

”Ja sitten se laadullinen seuranta, niin mun mielestä se on aivan olematonta. Mun mielestä se on yhtä tärkeää se laadullinen seuranta, koska myös sillä saadaan sitä taloudellista tuottavuutta aikaiseksi. Ja sitten kuitenkin, esimerkiksi meidän sektorilla, ei se rivityöntekijä, se viis veisaa, mitä niissä talouslapuissa lukee. Että aina vaan rahan kautta katsotaan tätä asiaa. Siellä on kuitenkin se laatu ja se muu lopputulos on tärkeämpi. Sitä minusta pitäis kehittää myös. Ja tätä talouden seurantaakin paremmaksi.” (Henkilöstön edustaja Mikkelistä)

Tarvitaan myös laadullisten arviointien kehittämistä, jotta päästäisiin hankkeiden vaikutusten kokonaisvaltaisempaan arviointiin. Varsinkin vaikuttavuuden arviointi vaatii laskennallista kehittämistyötä edelleen.

Tarkastelluista hankkeista useissa uudistuksen keskiön muodostavat tietotekniset uudistukset. Näillä muutoksilla saadaan tuottavuuden nousun ohella usein myös parempaa laatua. Hankeraporteissa olisi hyvä tuoda esille, miten paljon uusiin tietoteknisiin ratkaisuihin on satsattu rahaa ja miten paljon vaikkapa uusien ohjelmien käyttö tulee maksamaan palveluyksikölle vuositasolla. Vaikka sähköiseen asiointiin siirtyminen tuo kiistatta usein pitkän aikavälin tuottavuussäästöjä ja asiakkaan näkökulmasta joustavampaa palvelua, ei sekään ole ilmaista. Pääomakulut näiltä osin kasvavat.

Tuottavuuskuvauksia voisi kehittää myös siten, että asiakastiedot ja resurssit laitetaan rinnakkain, jolloin nähdään, seuraako kehittämisestä joko resurssitarpeen vähentymistä vai enemmän palveluja. Kun tuottavuus eritellään elementeiltään (henkilöresurssit, toimintamenoit sekä asiakaskäynnit tms.), tämä auttaa pohtimaan kehittämishankkeiden hyötyjä tarkemmin. Hanke voi olla kustannuksia lisäävä, kuitenkin hyödyt ovat tätä suuremmat ja monitahoiset. Päästään arvottamaan hankkeita monipuolisemmin ja päästään faktapohjaisempaan arvioon siitä, mikä tuottavuutta oikein nostaa.

Osa hankkeista tähtää nimenomaisesti tuottavuussuhteen muuttamiseen, mutta paljon on myös hankkeita, joiden ensisijaisena tavoitteena asiakaslaadun parantuminen, henkilöstön parempi jaksaminen tai kustannusvaikuttavuuden parantuminen. Näistäkin muutoksista toki yleensä seuraa tuottavuuteen nousua ja säästöjä: paremman asiakaslaadun tiedetään vähentävän valitusten tarvetta. Uudelleentyöstämisten vähentyminen pienentää kuormitusta ja resurssien ”turhaa” käyttöä. Tavoiteltavaa voi olla pelkästään sekin, että palvelut tuotetaan joutuisammin, vaikka tuottavuus ei sinällään muuttuisikaan. Asiakkaiden saaman palvelun parantuminen on jo arvo sinänsä.

Hankkeiden yleistä hallintaa voisi jatkossa kehittää niin, että hankeraporteissa kuvattaisiin systemaattisesti toimenpiteiden seurauksia tuottavuudelle ja että hankesuorauksissa edellytettäisiin yksikön resurssien nykyistä täsmällisempää kuvaamista. Tuottavuuden kuvaamisessa ei tarvitse edetä laskennallisiin ”hienouksiin” esimerkiksi indeksien laskentaan. Tuottavuuden arvioimisen perustiedot saadaan, kun kerätään yksikkökohtaiset tiedot toimintamenoista, henkilöstöresursseista ja asiakasmääristä ennen hanketta ja hankkeen jälkeen. Tietojen kirjaamisen ei tarvitse sinällään velvoittaa siihen, että tuottavuussuhteen muutos olisi hankkeen nimenomainen tavoite. Hanke voi olla puhtaasti laatu-, henkilöstö- tai kustannusvaikuttavuushanke, mutta tällasestikin hankkeet pyrkivät yleensä muuttamaan tuottavuutta, mikä tekee sen seuraamisen mielekkääksi. Lisäksi tämä toisi lisätietoa käytännön kehittämistoiminnan ja tuottavuuden yhteyksistä ja auttaisi pitämään kehittämisessä kustannustietoisuuden mukana.

Hankkeiden vaikutusten kokonaisvaltainen seuranta yhdistäisi samalla nyt pirstaleista hankemaailmaa. Hankkeiden ryhmittelyä erilaisten ohjelmien alle ei osata aina hahmottaa. Hankkeiden lokeroinnin synnyttämään hämmennykseen viitattiin jo tutkimuskaupunkien edustajille tehdyissä haastatteluissa aiemmin:

”.. me ehdotettiin ikääntyville tällaisista kehittämishanketta, millä pikkasen voitais helpottaa ikääntyvien työntekoa ja jaksamista ja tukea, että he selviäis normaalille

vanhuuseläkkeelle. ..Me tehtiin ihan systemaattinen kirjallinen ehdotuskin, mutta se palas sitten takaisin tämmöisen tuottavuushankkeen jonkinnäköisenä osana.” (Henkilöstön edustaja Tampereelta)

”Mehän ollaan tehty tässä vajaan 10 vuoden ajan tällaisia tuottavuusohjelmaan verrattavia asiakirjoja varmaan 4 kappaletta. Oli tulevaisuuspaketti, joka tähtäs siihen, että toimintaa kehitetään. Usein se tapahtui talouden näkökulmasta. Sitten tuli tää palvelustrategia. Sen jälkeen tuli tää PARAS-hanke ja sitten oli tuottavuusohjelma. (Johdon edustaja Lahdesta)

”Työhyvinvointihankkeet, siihen liittyvät tuottavuushankkeet, ja sitten osaamishankkeet ja osaamisen ostamishankkeet, koulutushankkeet, näähän on yksi kokonaisuus. Ne tavallaan liittyy siihen palvelurakennemuutokseen, mutta ne on myös sitten ihan vaan sen ikääntymisen ja työvoiman saamisen helpottamiseksi.” (Henkilöstön edustaja Mikkelistä)

”Se, mikä mua myös hyvin paljon hämmentää tuossa, niin on se tuottavuuden ja talouden ja sitten kehittämistoiminnan erillisenä näkeminen.” (Kehittäjä Mikkelistä)

Strategiset hankkeet ovat oma suhteellisen selkeä ryhmänsä, mutta kaikki hankkeet eivät voi olla strategisia. Strategisia ovat erityisesti ne hankkeet, joilla on välitön yhteys strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja toimeenpanoon. Edellä kuvattu tasapainoisen kehityksen viitekehys antaa mahdollisuuden ryhmitellä hankkeet ohjelmiin tai projektisalkkuihin sen mukaan, tähdätäänkö niiden toimenpiteillä ensisijaisesti:

- asiakasvaikutusten tai palvelujen kohdentuvuuden parantamiseen (esim. ennaltaehkäisyyn painottuvat) taikka parempaan kustannusvaikuttavuuteen
- asioinnin, sidosryhmä- tai kuntalaissuhteiden parantamiseen (ns. laatuhankeet, verkosto- ja kuntalaishankkeet)
- tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseen (tekniset, organisatoriset ja prosessien kehittämishankkeet)
- henkilöstövarojen ja johtamisen kehittämiseen

Millaisia tekijöitä kuvataan hankkeissa tuottavuuden nousun aiheuttajiksi? Aiempi tutkimustieto viittaa siihen, että tuottavuuden kehittämiselle on työpaikoilla tarjolla monenlaisia potentiaalisia keinoja. Läpikäydyissä hankkeissa tuottavuuden noston kenties keskeisimmäksi tekijäksi näyttäisi nousevan uuden tietotekniikan hyödyntäminen - joko toiminnan ohjauksessa tai asioinnin siirtämisessä sähköiseksi. Tekniikkaa tarvitaan monella tavoin myös työvoimavaltaisilla palvelualoilla. Toiminnaohjauksjärjestelmien kehittäminen on ollut teollisuudessa jo pitkään keskeinen tuottavuuden kohottamisen lähde, mutta näyttää nouseen tärkeäksi tekijäksi myös julkisissa palveluissa. Tietojohdamisen kehittäminen on ehdotuksissa vahvasti esillä ja sillä on eittämättä paljon annettavaa vielä jatkossakin. Hankekuvausten ”rivien välistä” on luettavissa, että palveluyksiköissä ei ole välttämättä nykyisellään riittävästi asiantuntemusta, mitä tarvitaan tietotekniikan uudistusvauhdissa pysymiseen. Tekniikan suomia mahdolli-

suuksia ei tunneta. Tämä puute hidastaa tekniikan optimaalista hyödyntämistä. (ks. Palvelualojen kehitys, tuottavuus ja kilpailu 2005: 225–). Kun prosessien sujuvuus lisääntyy, henkilöstön (lisäys)tarve vähenee, mutta usein samalla ryhmätyön ja osaamisen/koulutuksen merkitys kasvaa. Työntekijöiden aikaa säästyy asiakastyöhön ja asiakas kokee palvelun parantuneen. Lahden hankkeissa näkyy se yleisemminkin tärkeäksi havaittu piirre, että työntekijät ovat laajasti mukana suunniteltaessa uusia tietoteknisiä parannuksia (ks. Siltala 2010).

Uuden tekniikan käyttöönoton ohella tuottavuuden nostossa nojaututaan paljolti työnorganisoinnin ja työnjaon parannuksiin sekä yksiköiden rakenteiden ja johtamisjärjestelmien uudistamiseen. Tuottavuutta kohottavina uudistuksina nähdään myös lisääntynyt yhteistyö (tiimityön hyödyt) ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen.

Monissa hankkeissa tuottavuuden nousun nähdään syntyvän välillisesti laadun tai työhyvinvoinnin parantumisen seurauksena (ks. Lumijärvi 2009: 95–97). Parantunut laatu synnyttää säästöjä esimerkiksi hoitoaikojen lyhenemisen myötä. Esimerkkinä olleessa sairaalahankkeessa osaamisen kohottaminen lisäsi tehokkuutta, samalla kun potilaiden hoitokokemukset ja laatu paranivat infektioiden vähenemisen seurauksena. Henkilökunta kehittää itseään, mitä kautta laatu saadaan paremmaksi. Laatuun panostava henkilökunta on kustannustietoisempaa. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen nähdään heijastuvan työhyvinvoinnin (jaksaminen, motivaatio, osaaminen) kautta tuottavuuden parantumiseen.

Hankkeissa näkyy vielä se julkiseen toimintaan yleisesti liittyvä piirre, että palveluja kehitettäessä asiakasmäärät nähdään enemmän tai vähemmän annettuina. Asiakasmäärien lisääminen itsearvoisesti tai markkinoinnin avulla esimerkiksi kouluissa tai sairaalan hoito-osastoilla ei ole mielekäästä eikä usein edes mahdollistakaan. Asiakasmäärien kasvua tai vähenemistä tapahtuu luonnollisen kehityksen seurauksena. Asiakasmäärien voimakkaita muutoksia ilmenee lähinnä vain rakenteellisten ja lainsäädännöllisten muutosten tai isojen toimialarationalisointien myötä, eikä niihin voida yleensä vaikuttaa yksiköiden omin toimenpitein. Toiminnan säädöspohjaisuus vaatii palvelun tuottamista ja usein vielä sen tuottamista tiettyjen aikarajojen puitteissa (esim. lastensuojelu). Näin ollen väistämättä tuottavuuden nostossakin painottuu lähes aina jonkintyyppinen toiminnan uudelleenorganisointi, jolla voidaan säästää tai estää ja hillitä kustannusten kasvua. Esimerkiksi uusi toiminnanohjausjärjestelmä nähdään vastaukseksi asiakasmäärien kasvuun ja panostetaan ennaltaehkäisevään toimintaan. Pyritään vähentämään paineita raskaampien ja kalliimpien palvelumuotojen käytölle. Tuottavuuden nousun strategiana painottuu kustannustehokkuuden ja tuotosten lisäämisen eräänlainen kombinaatio (vrt. Saari 2006: 154): tuottavuutta nostetaan hillitsemällä kustannusten kasvua sekä mahdollistamalla palvelujen lisäämistä tai palveluvalikoiman parantamista ja useinkin samanaikaisesti. Tällaisen ”kombistrategian” tekevät mahdolliseksi ennen muuta käyttöönotetut uudet tekniset ratkaisut, mutta myös työn organisoinnin muutokset.

Millaiseksi nähtiin henkilöstön rooli tuottavuuspyrkimysten osana? Henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet ovat mukana lähes kaikessa uudistamisessa. Varsinkin osaamisen kasvattaminen (henkilöstön perehdyttäminen ja koulutus) näyttää

linkittyvän lähes aina kehittyneemmän teknologian käyttöönottoon tuottavuuden kehittämisessä. Tuottavuuden nousun taustalla on työolosuhteiden parantumista ja työvuorosuunnittelun parantumista. Henkilöstöä osallistetaan ja otetaan mukaan suunnitteluun. Yhteisvastuullisuus lisää tuottavuutta: työssä ei varmisteta pelkästään omaa henkilökohtaista suoriutumista vaan koko tiimin/ koko työyhteisön suoriutumista. Yhteistoiminnan ja hyvinvoinnin lisääntymisen kautta poissaolot vähenevät ja tuottavuus paranee. Hankkeissa tavoitellaan sellaisia työnorganisoinnin muutoksia, jotka tuottavuuden ohella lisäävät työtyytyväisyyttä ja parantavat samalla asiakastyytyväisyyttä. Henkilöstömäärän riittämättömyys nähdään vain yhdessä-kahdessa hankkeessa toiminnan kehittämisen pullonkaulana ja esille tuodaan käsityksiä henkilöstölisäyksen yhteysistä asiakasmäärien kasvuun ja toiminnan kuormittavuuden parempaan hallintaan.

Tuottavuuden kohottamisen henkilöstölähtöisyys voidaan Lahden hankkeissa pelkistää kahteen keskeiseen toimintatapaan. Ensinnäkin, vaikka monien hankkeiden käynnistämisen taustalla näkyvät ympäristön paineet, nykyisen tilanteen epäkohdat tai lainsäädännön asettamat veloitteet, hankkeet ovat itsessään henkilöstön parissa synnytettyjä ja kehitettyjä. Osallistaminen ja henkilöstön voimannuttaminen näyttävät olleen niissä yksi avain tuottavampaan työskentelyyn. Kuntakehto-hankkeessa aiemmin tehdyissä viiden kaupungin edustajien haastaatteluissa tuli esille, ettei osallistaminen ole silti itsestänselvyyks kaupunkien kehittämistoiminnassa:

”.. vuonna 2009 oli Tykesin iso hanke, missä konkreettisesti minusta oikeastaan ensimmäistä kertaa pääsi henkilöstö vaikuttamaan siihen projektiin. Ja nyt meillä on sitten toinen menossa, tämän Helsingin yliopiston Tuottavuustalkoot-hanke, jossa henkilöstö on myös itse saanut olla konkreettisesti mukana.” ” Ehkä just nää Tykes-hankkeet ja tää Tuottavuustalkoot-hanke, niin tosissaan henkilöstö on itse ollut siellä messissä ja päässyt vaikuttamaan siihen ja tosissaan huomattu, että tuloksia tulee.”
(Henkilöstön edustaja Mikkelistä)

Toinen merkittävä henkilöstölähtöisyyden ilmaus Lahden hankkeissa on henkilöstön näkeminen kehittämisen ja tuottavuuden voimavarana. Merkille pantavaa on havainto, ettei tuottavuuden nousua haeta missään hankkeessa ainakaan ensisijaisesti henkilöstövähennysten kautta. Henkilöstöä ei nähdä tuottavuuden kehittämisen ”rasitteeksi”, vaan pikemmin tuottavuuden nousun avaimeksi.

Huomio kohdistetaan työympäristöön, työnjakoon sekä henkilöstön osaamiseen ja koulutukseen, mitä kautta saadaan tuottavuushyötyjä. Tämä tapa kehittää tuottavuutta on pitemmällä aikavälillä ehdottomasti kestävämpi tapa kuin niin sanotut henkilöstöleikkaukset tai kustannushöyläykset. Henkilöstöleikkausten ja höyläysten ongelmana on säästöihin pakottaminen ja sattumanvaraisuus. Parempi tuottavuus ei kuvastele välttämättä lainkaan kehittämistoimintaa sanan varsinaisessa merkityksessä, vaan on useinkin summittaista: toimia jätetään täyttämättä tai tehtäviä yhdistellään sattumanvaraisesti ja tilanteen ehdoilla. Seuraukset yksikön toiminnalle ovat lyhyellä tähtäyksellä tarpeellisia talouden kannalta, mutta usein vahingollisia pitkällä aikavälillä. Innostuksen ja innovatiivisuuden tilalle leviää vastenmielisyyttä kehittämistä kohtaan ja työtä tehdään rutiininomaisesti pelon ilmapiirissä. Tässä tarkastellut hankkeet kuvaavat

toisenlaista ympäristöä. Hankkeissa luotetaan tuottavuuden kehittämisessä henkilöstön innovatiivisuuteen. Henkilöstöä osataan käyttää aktiivisena toimijana tuottavuuden kehittämisessä. Kuva projekteista antaa vahvaa signaalia sille, että kunnissa pitäisi ylipäättään osata hyödyntää henkilöstöä nykyistä enemmän pysyvien tuottavuusparannusten aikaasaamiseksi.

Hankeraporteissa tuottavuushyötyjä ja seurauksia kuvattiin hankkeiden itsensä arvioimana. Tuottavuuden nousun aiheuttajista kirjoitettiin paljon myös tulevaisuudessa: katsotaan, että jokin tietty tekijä tulee aiheuttamaan tuottavuuden nousua, mutta hankkeella ei ole vielä mahdollisuutta sen todentamiseen. **Voidaanko hankkeiden itsearviointia pitää riittävänä ja luotettavana vai tarvittaisiinko hankkeista riippumatonta tulosten arviointia?** Itsearviointi herätti tutkimuskaupunkien edustajien haastatteluissa kriittisiäkin mielipiteitä:

”Ja seurannasta ja tuloksista, niin ne on eri hankkeissa ollut erilaisia tietysti, mutta niiden seurantakin pitäisi olla systemaattisempaa ja sitten tietyllä tavalla riippumattomampaa. Että jos tällainen projekti on ollut meilläkin, niin siinä kerrotaan, että vaikutukset ja säästöt ovat olleet hurjat... kyllähän sitten se todellisuus, kun niitä aukaisee, niin tahtoo olla aika karua luettavaa... jos luvataan 80 prosenttia, niin tuleeko siihen nollan tai plussan puolelle, niin se on sitten se toinen asia. Kyllähän näissä voisi tämmöisiä vakiintuneita mittareita ja hyväksyttäviä mittareita laajentaa ja kertoa, miten niitä mitataan ja miten arvioidaan ja mahdollisesti auditoidaan ja sitten että se on riippumatonta. Että se ei oo oikein nykypäivää, että projektihenkilöstö pelkää arvioida ja seurata.” (Johdon edustaja Lahdesta)

”Että pystyttäisi arvioimaan myös riippumattomasti, että ne palvelee koko toimialaa mutta myös tietyltä osalta sitten koko kaupungin tuottavuus- ja rakenne- ja muita tavoitteita.” (Johdon edustaja Lahdesta)

”Ja sitten, jos ajattelee vaikka siinä muutosohjelmassa, jossa oli yli 300 henkilöä kaiken kaikkiaan mukana, valtava kokonaisuus meidän mittakaavassa, niin siinä nimenomaan oli tavoitteena se, että toimintatapoja kehitetään, tavoitellaan parempaa tuottavuutta ja asiakasohjelyä. Ja arvioinnin mukaan siinä onnistuttiin ihan erinomaisella tavalla. Mutta eihän me pystytty suoraan sanomaan, että näin paljon euroja jäi viivan alle. Eihän sellaista kalkylyä ole. Voihan niitä yrittää laskea, mutta kyllä ne niin epäluotettavia on, että ei semmoiseen kannata kyllä itseään hirttä. Että yrittää teennäisesti jotenkin kalkyloida.” (Kehittäjä Mikkelistä)

Lahden hankkeiden läpikäynti viittaa siihen, että näyttäisi olevan paljon mahdollisuuksia kehittää hankkeissa tapahtuvaa itsearviointia. Varmaankin jatkossa, kun hankkeiden oma raportointi kehittyy, tulosten arviointia voisi varmistaa niiden riippumattomalla tarkistamisella. Tällöin puhutaan niin sanotusta meta-analyysistä. Tarkastuslautakunnat ovat kunnissa jo tehneet tämmöistä tuloksellisuusarviointia.

Lähteet

- Alasoini, Tuomo & Lifländer, Tiina & Rouhiainen, Nappu & Salmenperä, Matti (2002). *Innovaatioiden lähteillä – Miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää?* Työministeriö, Helsinki.
- Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka (1999). *Functional flexibility and workplace success in Finland.* Työministeriö, Helsinki.
- Beirne, Martin (2007). *Empowerment and Innovation – Managers, Principles and Reflective Practice.* Edward Elgar, Cheltenham.
- Brinkerhoff, Robert & Dressler, Dennis (1990). *Productivity Measurement – A Guide for Managers and Evaluators.* SAGE, Newbury Park.
- Coulson-Thomas, Colin (2010). *Transforming productivity and performance in healthcare and other public services: how training and development could make a more strategic contribution.* *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42, No. 5, ss. 251–259.
- Enthoven, A. (1993). *Health Care Costs: A Moral and Economic Problem.* *California Management Review* 33:2, ss. 134–151.
- Julkisten palvelujen tuottavuusseurannan kehittäminen. Valtionneuvoston kanslian raporttisarja 14/2011, Helsinki.
- Jääskeläinen, Aki & Lönnquist, Antti (2009). *Designing operative productivity measures in public services.* *The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 39, No 1. ss. 56–67.
- Kemppilä, Sari & Laitinen, Heikki & Leinonen, Mikko (2002). *Työympäristö ja tuottavuus.* Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalous, Tutkimusraportti N:o 5, Tampere.
- Kauppinen, Markku & Utriainen, Kati (2004). *Työhyvinvoinnin kehittämisen tila ja tarve kunta-alalla.* Teoksessa: *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla.* Toim. Forma, Pauli & Väänänen, Janne. *Kuntatyö 2010 -tutkimus.* Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.
- Laitinen, Heikki (2001). *Work environment and labor productivity; background studies for the new method for analyzing the "green" productivity of a company.* *Proceedings of the world 12th Productivity Congress, Hong Kong 5–9.11.2001.*
- Leponiemi, Ulriika & Rannisto, Pasi-Heikki & Stennvall, Jari & Lumijärvi, Ismo & Harisalo, Risto (2013). *Kehittämistoiminta kunnissa – Kuntien kehittämisssessien hallinnan nykytila ja käytännöt.* Kuntaliitto. Acta 239. Helsinki.
- Lumijärvi, Ismo (1994). *Osittaisarvioinnista kokonaisarviointiin – Multidimensionaaliset mallit erityisesti sosiaali- ja terveysalan tulosyksiköiden arvioinnin välineinä.* Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Lumijärvi, Ismo (2009). *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen.* Juvenes Print. Tampere.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi (2000). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena.* Gaudeamus, Helsinki.
- Lumijärvi, Ismo & Ratilainen, Kirsi (2004). *Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana?* Tampereen yliopisto, Tampere.
- Mark, Jerome (1980). *Productivity measurement in the public sector.* Teoksessa Bailey, D. & Hubert, Tony eds.: *Productivity measurement – An International Review of Concepts, Techniques, Programmes and Current Issues.* Thetford, Norfolk.

- Nakari, Risto & Valtee, Pasi (1995). *Menestyvä työyhteisö*. Helsingin kaupunki, Helsinki.
- Palvelualojen kehitys, tuottavuus ja kilpailu (2005). Valtioneuvoston kansilian julkaisusarja 1/2005, Helsinki.
- Piispanen, Eeva & Mononen, Marjatta (1995). *Näin me sen teimme – Tuottavuutta työyhteisöjä kehittämällä*. Valtiovarainministeriö, Helsinki.
- Rautiainen, Antti (2004). *Kuntien suorituksen mittausta ja tuloksellisuuskäsitteistö: arviointi ja kehittäminen*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Saari, Seppo (2006). *Tuottavuus – Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa*. Dark Oy, Vantaa 2006.
- Salminen, Matti (1994). *Työprosessien uudistaminen ja tuottavuusvalmennus*. Valtiovarainministeriö, Helsinki.
- Sandberg, Siv (1993). *Från produktivitet till effektivitet i communal service*. Teoksessa: *Julkisen hallinnon tuottavuuden tutkijaseminaari 12–13.10.1992*, toim. T. Östring. VATT keskustelualoitteita 54, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki. ss. 135-143.
- Siltala, Juha (2010). *Tietotekniikka tuottavuuden esteestä tuottavuuden edistäjäksi*. Teoksessa: *Uuskasvua ymmärtämässä – kutsu kestävään tuottavuuteen*. Vammalan kirjapaino, Helsinki.
- Simpson, Helen (2009). *Productivity in Public Services*. *Journal of Economics*. Vol. 23, No. 2, ss. 250-276.
- Uuskasvua ymmärtämässä -kutsu kestävään tuottavuuteen (2010). Vammalan kirjapaino Oy, Helsinki.
- WB statistics (2012). *The Global Competitiveness 2010–2011*. Ed. Schwab, Klaus. World Economic Forum, Geneva.

Liite. Tiivistelmä Lahden työelämäkilpailuun vuonna 2012 osallistuneiden hankkeiden tuottavuus- ja tuloksellisuusnäkökulmista

Keissi 1: Yksilötyöstä tiimityöhön sosiaalityössä.

Tuottavuutta ei täsmennetä, mutta tuodaan esille työn tuottavuuden osatekijät: henkilöstömäärät ja palvelujen määrät. Lähtökohtatilanne ja kehittämisen vaikutus jää tarkentamatta, mutta epäsuorasti ilmenee, että samalla henkilömäärällä saadaan nyt enemmän palveluja aikaan, eli tuottavuus näkyy ennen muuta palvelujen määrän lisääntymisenä. Tuottavuuslisäys saatu aikaan uudelleenorganisoidulla yksikön työtä, työnjakoa sekä siirtymällä yksilötyöstä tiimityöhön, yhteisvastuullisudella, osallistamalla, henkilöstön viihtyvyyttä lisäämällä sekä henkilöstöresurssien oikealla käytöllä, uudella sijaisjärjestelyllä ja perehtymisellä, ja turhien tiedustelujen vähentämisellä. Tuottavuuden kasvu on yhdistynyt asiakkaiden palautteiden parantumiseen, koska tuottavuuden kasvu on samalla nopeuttanut asiakkaiden asiointia. Tuottavuuden kasvu ei ole lisännyt kuormittavuutta, jonka muutoksia seurataan.

Keissi 2: Lisää alaistaitoa lääkinnällisessä kuntoutuksessa.

Tuottavuutta ei eritellä tarkemmin, eikä myöskään työntekijöiden tai palvelujen määriä. Silti tuottavuuden ja tehokkuuden nähdään kehittyneen - työntekijöitä osallistamalla, työhyvinvointia lisäämällä, työnteon joustavuutta lisäämällä, työnkierron ja työnjaon parantamisella, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä, henkilöstön koulutusta lisäämällä (työpaikkakoulutus), työskentelyolosuhteita ja palkitsemisjärjestelmiä kehittämällä, jaetun johtamisen mallia hyödyntämällä. Yksikössä on vankka usko siitä, että nämä muutokset ovat edustaneet työn tuottavuutta. Tässäkin tapauksessa ei ole henkilöstöä vähenetty, vaan kehittämistoimenpiteillä pyritään kuormituksen tasamiseen, jaksamisen lisääntymiseen, poissaolojen vähentymiseen, joilla on merkitystä henkilöstökustannusten osana sekä sujuvuuden ja asiakastyön parantumiselle.

Keissi 3: Oman aseptiikkapassin käyttöönotto vanhusten kuntoutuksessa.

Tuottavuutta ei määritellä eivätkä sen osatekijät käy täsmällisesti ilmi. Hanke on kustannusvaikuttavuushanke, jossa kehittämisen hyötyä pohditaan myönteisten asiakasvaikutusten lisäämisen sekä haittavaikutusten vähentymisen näkökulmista. Kehittämisen ydin on työpaikkakoulutuksen, henkilöstön osaamisen ja sitoutumisen nostaminen, mitä kautta asiakaslaatu paranee sekä haittavaikutukset vähentyvät. Hankkeessa ei välttämättä ilmene kustannusten tai palvelujen määrissä olennaisia muutoksia, mutta asiakaslaadun kohentumisen kautta saadaan huomattavia säästöjä aikaan, kun tulevia palveluja ei tarvita entisessä määrässä. Tässä voi ajatella jopa laadun kohentumisen vaikuttavan tulevien asiakasmäärien kasvupaineen vähentymiseen, jolloin pinnallisesti katsoen tuottavuus saattaa pysyä ennallaan tai laskea, mutta laadun parantumisen välityksellä kustannusvaikuttavuus paranee huomattavasti.

Keissi 4: Terveysliikunnan kehittämishanke liikuntatoimessa.

Tuottavuutta ei määritellä tarkemmin, sen sijaan tuodaan esille asiakasmääriä sekä niiden kasvua. Esityksestä ei ilmene, onko hanke edellyttänyt lisäresurssointeja ja voisiko hankkeen viedä toimintaan ilman lisäresursseja. Hanke on tyyppillinen kustannusvaikeuttavuushanke eli tähdätään palvelujen laajentamiseen, parempaan kohdentuvuuteen sekä vaikuttavuuteen, tuodaan esille välillisiä hyötyjä ja säästöjä. Hanke tarkoittaa toimintaprosessien kehittämistä, sektoreiden välisen yhteistyön lisäämistä sekä uusia toimintapoja. Koulutus nähdään yhtenä välineenä osaamisen lisäämisessä. Ennen muuta hankkeen tavoitteet ovat asiakasvaikutusten sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantamisessa. Vielä viitataan siihen, että pienillä kustannuksilla (uusien ohjaajien ja ostopalvelujen lisäämisellä) on mahdollisuus saavuttaa vaikuttavuusparannuksia.

Keissi 5: E-reseptin käyttöönoton edelläkävijä terveysasemilla.

Tuottavuuden laskennan tietoja tuodaan esille, mutta ei tuoda esille sitä, miten kehittämishanke vaikutti tähän suhteeseen. Kuvauksesta ilmenee, että hanke on ennen muuta asiakkaiden helpottamista ja potilasturvallisuuden lisäämistä. Henkilökuntaa piti kouluttaa. Reseptien sähköistys vähentää asiakkaiden jonottamista, henkilökunnan työaika säästyy, toimintavarmuus lisääntyy. Hanke vähentää erilaisia selkeästi ilmaistuja laadun ongelmia. Tietotekniikka tuo säästöjä. Kuvauksesta ei kuitenkaan ilmene missä määrin e-reseptin käyttöönotto lisää kustannuksia vuositasolla ja lisääntykö asiakkaiden ja palvelujen määrä.

Keissi 6: Sähköinen prosessimalli kiinteistönmuodostustoimintaan teknisen ja ympäristöalolan yksikön toiminnassa.

Tässä puhutaan selkeästi resursseista ja erityisesti henkilöstöresursseista tuottavuuden osana. Palvelut pystytään tuottamaan jatkossa halvemmalla. Kiinteistönmuodostamisryhmän sisäinen hanke, jolla toimintoja ja arkistoja siirretään sähköiseen muotoon. Välineenä on yhteistyö ja osaamisen kasvattaminen sekä työnjaon muutokset. Henkilöstön säästynyt työaika tuo selkeitä säästöjä. Henkilömenot vähenevät. Toisaalta tässäkin hankkeessa ei tuoda esille, missä määrin tietotekniikan käyttöönotto lisää kustannuksia. Asioiminen tehostuu ja helpottuu, mikä on hankkeen yksi keskeinen tarkoitus. Esityksestä voi päätellä, että uudistus ei sinällään juurikaan vaikuta asiointien ja palvelujen määrään eli niitä tulee sen verran kun tulee, mutta palvelupyyntöihin saadaan edullisemmin vastauksia.

Keissi 7: Toiminnanohjausjärjestelmän ja uuden tekniikan hyödyntäminen kotihoidossa.

Tässä hankkeessa tuodaan esille täsmällisiä tuottavuuslukuja: asiakaskäynnin hinta ja sen putoaminen kehittämistoiminnan tuloksena. Ei suorastaan työn tuottavuuden laskentaa, mutta sekin voidaan esietyistä luvuista laskea. Tuottavuutta on voitu nostaa kotihoidossa uudella toiminnanohjausjärjestelmällä eli ohjelmalla, joka ottaa huomioon henkilöstön osaamisen sekä asiakkaiden tarpeet. Työvuorosunnittelu tulee tasapuolisemmaksi.

Samalla on siirrytty sähköiseen ovenavaukseen, noikä säästää hoitajien työaika, kun avaimia ei tarvitse hakea ja viedä. Työnorganisoimista on muutettu henkilöstön toiveiden kannalta. Varahenkilöjärjestelmä on keskitetty koko yksikköön, jolloin varahenkilöt saadaan sinne missä tarve on suurin. Asiakkaan tilanne paranee, hooitajalla jää enemmän aikaa. Hoitajien työajasta suurempi osuus kuuluu hoitotyöhön eikä matkoihin. Kun asiaksmäärät ovat kasvaneet voimakkaasti tällä uudelleenjärjestelyllä ja tekniikan uudistamisella on pystytty vastaamaan kysynnän kasvuun. Uusia hoitajia ei saada helposti ja nopeasti, jolloin uudistukset myös vähentävät työvoimapulan aiheuttamia rekrytointiongelmia. Eli vähällä saadaan isompi palvelumäärä aikaan. Tässä ei ole kuitenkaan mahdollisuuksia henkilöstömenojen vähentämiseen, henkilökuntaa tarvitaan lisää, mutta samalla henkilömäärällä ehditään tekemään enemmän. Hoitohenkilöstö on ollut itse aktiivinen innoryhmissä. Ennen muuta hoitajien työajankäyttö järkevöityy, samalla kun uudet työaikajärjestelyt vastaavat myös hoitajien omia tarpeita aiempaa paremmin.

Keissi 8: Opettajien yhteistoiminnan, viihtyvyyden ja osaamisen kehittäminen koulussa.

Koulukeississä tuottavuuden perustiedot tuodaan esille. Koulun tuottavuutta pyritään parantamaan epäsuorasti opettajien osaamista, yhteistoimintaa ja viihtyvyyttä lisäämällä. Osaamisen kehittämistä tapahtunut työyhteisövalmennuksen, tiedon välittämisen sekä pedagogista kehittämisen kautta. Jaksamisen lisääntymistä. Tuottavuutta ovat parantaneet vähentyneet poissolot sekä henkilöstön pysyvyyden lisääntyminen. Opettajien kehittämisen kautta tähdätään myös oppilastyön parantumiseen ja opetuksen vaikuttavuuden parantamiseen.

Keissi 9: Alkuarviointiyksikön perustaminen lastensuojeluselvityksiin.

Alkuarviointiyksikön irrottaminen muusta lastensuojelutyöstä on hankkeen keskeinen idea. Hankekuvauksessa tuodaan esille työn tuottavuuteen liittyviä lukuja, henkilöstöresurssit ja lastensuojeluselvitykset. resurssit riittävyys on ollut koetuksella koska tapausten määrä on kasvanut voimakkaasti. Myös henkilöstömäärä on jouduttu lisäämään. Tällä kehittämishankkeella pyrittiin rakentaa uudistamalla, timmiyöhön siirtymällä sekä yhteistoiminnan lisäämisellä saamaan aikaan tarpeellinen tuottavuuden lisäys. Myös koulutusta on hyödynnetty. Samalla on pyritty laadun parantamiseen ja selvitysten yhdenmukaisuuden lisäämiseen. Alkuarvioinnin erillisellä organisoinnilla on saatu tehokkuutta lisättyä. Selvitysajoissa on pysytty tavoiteaikojen sisällä. Alkuvaiheeseen panostamisella on ollut vaikutusta palveluketjun siten, että asiakkuudet on voitu lopettaa selvityksen jälkeen. Tätä kautta lastensuojelulle aiheutuu säästöjä.

Keissi 10: Omahoitajatiimi ja työnjaon uudistaminen vanhusten hoidossa.

Dementiaosastolle on muodostettu omahoitajatiimejä, jotka vastaavat sekä henkilöstön että asiakkaiden näkökulmien parempaan huomioon ottamiseen. Uusi työnjakomalli on selkeyttänyt työnjakoa ja johtamista. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuuskoke-

mukset ovat lisänneet työtyytyväisyyttä. Hankkeessa tuodaan esille potilasmäärät sekä hoitajaresurssit ja todetaan että potilasmäärät ovat lisääntyneet. Ilman työnjaon muutoksia kuromitus olisi kohdistunut yksittäisiin hoitajiin. Nyt omahoitajatiimi tuo omahoitajalle tukea, koska jokaisessa on myös sairaanhoitaja johtamassa tiimiä. Henkilökunnan sijoittelu on muuttunut sekä henkilöstön että potilaiden näkökulmasta tarkoituksenmukaisemmaksi. Henkilöstöä on osallistettu suunnitteluun mukaan. Hoitotyön laatu ja potilasturvallisuus ovat lisääntyneet. Tuottavuuden kasvu näkyy siinä että uudella työnjaolla jaksetaan paremmin hoitaa isompikin potilasmäärä.

Keissi 11: Vastuun hajauttaminen ja johtamisuudistus vanhusten palvelutaloissa.

Tehostetun palveluasumisen taloille on delegoitu vaikutusmahdollisuutta. Tuodaan esille henkilöstömäärä sekä palvelutaloa käyttävien asukkaiden määrät, mutta ei enää sitä, miten tilanne on muuttunut. Palvelutaloissa on tiimit ja lähiesimiehet, sairaanhoitajat/terveydenhoitajat. On muutettu työnkuvia ja työnjakoa luomalla itse uudet mallit. Tekstissä viitataan siihen, että taloissa paljon hoitoa tarvitsevien asukkaiden osuus on lisääntynyt. Henkilöstö on vahvasti mukana työvuorosuunnittelussa. Johtamiskoulutusta on hyödynnetty lähiesimiestoiminnan tukena, myös osaamista lisäävää koulutusta ja perehdyttämiskoulutusta. Hajauttaminen on lisännyt kustannustietoisuutta. Asiakastyössä on päästy systemaattisiin hoitosuunnitelmiin sekä palautejärjestelmiin (koska vastuu on lähellä). Eli lisääntyvään työmäärään on vastattu hajauttamalla päättäntävaltaa hoitoyksiköille, lähelle asiakaspintaa. asiakastyö paranee ja henkilöstön viihtyvyys lisääntyy. Kustannustietoisuus lisääntynyt.

Keissi 12: Toiminnanohjauksen sähköistäminen päiväkodissa.

Onnelan päiväkodissa luotiin sähköinen toimintakansio, joka auttaa perehdyttämisessä, työntekemisessä ja johtamisessa. Keississä tuodaan esille henkilöstöresurssit sekä lapsien määrät. Tuottavuutta ei kuitenkaan tarkenneta mitenkään muuten. Tässä tapauksessa lähinnä osaamisen kasvulla nähdään olevan laatua sekä kustannustietoisuutta parantava vaikutus. Tässäkin välineenä on tietotekniikka, jonka käyttöönotto ei kuitenkaan tässä tapauksessa näyttäisi lisänneen kustannuksia. Sähköinen toimintakansio syntyi erään henkilön koulutukseen osallistumisen myötä.

Keissi 13: Tiedotus, yhteistoiminta ja netti nuorten suun terveydenhuollossa.

Suun terveydenhuollossa luotiin uusi palvelukonsepti nuorille. Liittyy ennaltaehkäisyyn. Keissistä ilmenevät henkilöstöresurssit mutta ei hoitojen vuosittaista määrää? Potentiaalisia asiakkaita ovat kaikki kaupunkilaiset. Vaikutus kohdennetaan nuoriin. Tuottavuudesta ei puhuta lainkaan. Säästöihin pyritään vähentämällä peruuttamattomia poissaoloja. Nämä ovat ongelma juuri nuorilla. Nuorten ääntä kuunneltiin eri tavoin. Luotiin uusia lähestymistapoja. Käytettiin vahvasti nettiä ja facebookia ja teatterihamoja hyväksi. Lisättiin yhteistyötä avainryhmiin. Tässä tapauksessa siis pyritään palvelun paremmalla kohdentamisella, ennaltaehkäisyn painottamisella parempaan

vaikuttavuuteen. Nuorten suun terveyttä haluttiin aidosti parantaa. Tuottavuutta lisättiin lähinnä vastaanottoaikojen enustavuutta lisäämällä, jolloin henkilökunnan työajankäyttö tehostuu.

Keissi 14: Uuden ennaltaehkäisevän toimipisteen muodostaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa: terveyskioski.

Hanke panostaa ennaltaehkäisyyn, neuvontaan ja eteenpäin ohjaamiseen. Keississä tuodaan esille tuottavuuden osatekijät, muttei eksplisiittisesti määritellen. Tekstistä ilmenee, että tuottavuus on lisääntynyt, koska asiakkaita on tavoitettu enemmän. Toisaalta myös henkilöresurssija on jouduttu lisäämään. Asiakaspalutteen ovat olleet kiitettäviä: tällaista tarvitaan. Henkilökunta on viihtynyt. Toisaalta edellyttää henkilöstöltä laaja-alaista osaamista. Tätä on kehitetty mm. tehtäkiertojen ja tutustumisten avulla. Keississä keskitytään sen osoittamiseen, mitä tiettyjen sairauksien puhkeamisen ennaltaehkäisyllä voidaan saavuttaa säästöjä eli keskitytään välillisiin hyötyihin sekä yhteiskunnan näkökulmasta että asiakkaidenkin kannalta. Kyseessä on uusi palvelukonsepti joka tuo terveydenhoitoa lähemmäs asukkaita, sinne missä ihmisetkin liikkuvat. Tekstistä ei kuitenkaan ilmene, missä määrin vaikuttavuus on parempaa kioskissa kuin neuvonta terveyskeskuksesta eli tulevatko vaikutuslisäykset nimenomaan terveyskioskin idean ansiosta vaiko enemmänkin vain neuvonnan tms. tehostumisella. Sinänsä on kiistatonta, että tautien ehkäisy ja terveyden edistäminen on kustannusvaukuttavin tapa edistää väestön terveyttä ja hyvinvointia.

Keissi 15: Tulospalkkauksen ennakoiva käyttöönotto teknisellä sektorilla.

Yksikössä on otettu käyttöön ryhmätulospalkkio. Myös laatu otetaan mukaan tulospalkkioperusteena, ei pelkästään määrä. Tällä on ollut kannustavaa ja tuottavuutta lisäävää vaikutusta. Keissistä ei ilmene tuottavuuden laskennan perusteita eikä näyttöjä siitä, millä tavoin tuottavuus on lisääntynyt. Sen sijaan puhutaan työyhteisön yhteishengen parantumisesta. Tätä kautta hyötyä on saatavissa välillisesti. Keissikuvauksesta ei myöskään ilmene, miten työvoimakustannukset ovat kehittyneet uuden palkkausmallin myötä. Työhyvinvoinnin kehitystä seurataan kyselyllä.

Keissi 16: Kokemusasiantuntijaryhmät nuorten työhön kuntoutuksessa.

Hankeella pyrittiin nuorten työhön kuntoutuksessa parempiin tuloksiin. Ongelmana nuorten huono tavoitettavuus, mikä aiheuttaa tyhjäkäyntiä palvelukeskuksen henkilökunnalle ja nuoria jää syrjäytymisvaaraan. Hankkeessa pyrittiin keräämään enemmän tietoja ja heidät pyrittiin saamaan mukaan ns. kokemus-asiantuntijaryhmiin, eräänlaisiin fokusryhmähaastatteluihin. Keississä tuodaan henkilötiedot sekä asiakastiedot – ei tehdä kuitenkaan tuottavuuden suoranaista laskentaa. Työvoiman palvelukeskus toimii moniammatillisesti sekä kunnan että valtion viranomaisien yhteistyöelimenä, palveluverkostona. Itse kuntouttava työtoiminta hankitaan ostopalveluna. Eli tässä keississä esitetään sekä ohjaavan että tuottavan organisaation resurssit. Hankkeen välittömänä tavoitteena vähentää käyttämättömiä ja peruuttamattomia asiakasaikoja, joita syntyy

palvelukeskuksessa. Näiden vähentyessä tuottavuus nousee, koska resurssit ovat joka tapauksessa olemassa. Esitetään myös tarkoin asiakaskäynnin hinta. Jos nuorten sijoittumisessöö onnistuttan tämä vähentää automaattisesti toimeentulotukimenoja sekä ns. passiivitukea, terveydenhuollon sekä päihdehuollon menoja. Näissä kohdon voidaan kuitenkin puhua vain keskimääräismenoista. Keississä tuodaan esille näitä keskimääräislukuja syrjäytymisen vuosikuluista ja toimenpiteistä aiheutuneista säästöistä.

Keissi 17: Sähköisen henkilöstösuunnitteluohjelman käyttöönotto siivouspalveluissa.

Siivouspalvelun käyttöönottama työvuorosuunnittelujärjestelmä on ohjelmistoso-
vellutus, joka on vuokrattu käyttöön. Keissikuvauksessa ei esitetä, mikä uuden oh-
jelmiston vuosivuokraa. Hyödyt ovat silti ilmeiset: eismiehille tulee parempi hallinta
työn organisoinnista. Työntekijät kokevat työvuorolistat entistä tasapuolisemmiksi.
Henkilöstösuunnittelun taso paranee. Keississä tuodaan esille tuottavuuden laskennan
materiaali: henkilöstö ja asiakkaat, mutta ilman tuottavuuslaskentaa. Uusi järjestelmä
ei näyttäisi sinänsä tuovan uusia asiakkaita tai vähentävän siivoustyövoiman tarvetta,
mutta välillisesti se voi lisätä työn aktiviteettia, työajan joustoa ja työssä viihtymistä.
Tätä kautta säästöjä tulee ainakin sairastavuuden sekä poissaolojen laskussa, vaikka
näitä ei keississä mainitakaan erikseen. Yhden palkanlaskijan todetaan jatkossa selviävän
vähemmällä tehtävillä, ehkä tätä kautta tulee henkilöstösäästöjä.

Jari Stenvall & Jenni Tyvitalo

5 Tietoon perustuva palveluiden kehittäminen kunnissa – tapaukset Lahti ja Turku

5.1 Johdanto

Suomessa – kuten monessa muussakin maassa – palveluiden kehittäminen on tullut enemmän julkisen sektorin uudistamisen lähtökohdaksi. Keskeisiä tavoitteita on, että palvelut olisivat tuottavampia sekä tuottaisivat yhä enemmän arvoa (Stenvall & Virtanen 2012, 51–57). Lähestymistapoja palveluiden kehittämiseksi ovat olleet muun muassa palveluiden laadun ja tehokkuuden edistäminen, innovaatiotoiminnan kasvattaminen, yksityisten ja kolmannen sektorin mukaan ottaminen palvelutuotantoon sekä asiakaslähtöisyys (esimerkiksi Stenvall; Laitinen; Osborn ja Kinder 2013; Osborne 2009). Tavoitteena on siirtyä ns. tuotantokeskeisestä ajattelutavasta kohti palvelulähtöistä ajattelutapaa.

Palveluita koskeva kehittäminen on siis muutoksessa. Jotta palveluiden uudistaminen olisi hallittua, korostuu kehittämisessä yhä enemmän arviointi ja ylipäänsä tiedolla johtamisen merkitys. Tätä kuvastaa myös se, että useassa Suomen kaupungissa on aikaisempaa selkeämmin kiinnitetty huomiota tietojohdamiseen ja tietohallintoon.

Tässä artikkelissa olemme kiinnostuneita siitä, miten tietoa tuotetaan ja hyödynnetään palveluiden kehittämisen yhteydessä. Palvelu on toimintaa, jossa vastataan jonkin asiakkaan tarpeeseen. Toiminnallisesta näkökulmasta palvelut tarkoittavat toimintaa tai toimintojen yhdistelmää, jonka palvelutarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa tavallisimmin asiakkaan kanssa.

Olemme tässä yhteydessä erityisesti kiinnostuneita tiedon hyödyntämisestä asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Sillä tarkoitetaan erilaisia palveluun liittyviä toimintamuotoja, jossa asiakas ja hänen tilanteensa on lähtökohtana palveluiden uudistamiselle. Pisimmilleen vietynä asiakas on eräänlainen kumppani, joka osallistuu itsekin palvelun tuottamiseen.

Tutkimuksen kohteina ovat Lahden ja Turun kaupungit. Kyseiset kunnat ovat olleet mukana Kuntakehto-hankkeessa. Ne edustavat palvelujen kehittämisessä edelläkävijäkuntia Suomessa. Koska tässä yhteydessä ei ole tarkoitus tehdä vertailututkimusta, emme tarkastele kaupunkien jakaumia erikseen.

Lahdessa tutkimusaineisto kerättiin kaupunkitasoisesti kaikilta esimiehiltä. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 95 vastaajaa. Turussa kysely kohdistettiin sosiaali- ja terveystoimen johtaville esimiehille. Kyselyyn vastasi 35 vastaajaa.

Kokonaisuudessaan sähköiseen kyselyyn vastasi vajaat 40 prosenttia niistä henkilöistä, joille se osoitettiin. Vastausprosentti ei ole erityisen suuri, mikä on tosin usein myös ongelmana sähköisesti tehdyissä kyselyissä. Kuitenkin vastausjoukko on

riittävä, jotta on mahdollista arvioida tiedon keräämistä ja hyödyntämistä palveluiden kehittämisessä.

Vastaajat työskentelevät pääosin esimiehinä. Vastaajista kymmenen prosenttia edustaa ylintä johtoa, 40 prosenttia keskijohtoa ja 40 prosenttia lähijohtoa. Lisäksi vastaajajoukossa on erityisen vahva sosiaali- ja terveyssektorin edustus. Aineistossa lähes puolet vastaajista edustaa ko. toimialaa. Joka kolmas kyselyyn vastannut työskentelee sivistystoimessa.

5.2 Tieto, muutos ja kehittäminen

Tiedon ja sen jakamisen voidaan nähdä olevan keskeinen organisaation toimintakyvyn perusta. Tiedon kautta on mahdollista hahmottaa eri tekijöiden välisiä suhteita ja kytkentöjä, sekä paikallistaa palvelujärjestelmän ongelmakohtia. (Virtanen & Stenvall 2012, 137–138.) Tietoa voidaan kuvata pääomana sekä yksilötasolla että organisaatiotasolla. Organisaation yksilöiden pääomana sitä voidaan kuvata myös organisaation pääomana. Stenberg (2012) korostaakin, että tieto liittyy vallankäyttöön ja on keskeinen tekijä päätöksenteossa. Tieto on resurssi, jonka hankinta, luominen ja jakaminen muodostavat aineettoman pääoman kehittämisen perustan.

Tiedon siirtämistä on usein ajateltu yksisuuntaisena vaikuttamisena kohteeseen, mistä hyvänä esimerkkinä voisi ajatella olevan luento-tyyppinen vaikuttaminen. Tieto kuitenkin harvoin siirtyy sellaisenaan kohteeseensa, mistä syystä tiedon siirtymistä onkin tärkeää tarkastella laaja-alaisemmin kuin ainoastaan yksisuuntaisena vaikuttamisena kohteeseen (esimerkiksi Krone, Syväjärvi ja Stenvall 2009). Esimerkiksi organisaatiossa, jossa tieto liitetään osaksi organisaatioiden pääomaa, korostuu tiedon siirtymisessä kommunikatiivisuus. (Nutley et al. 2007.) Myös Juuti (2008) korostaa vuorovaikutuksen ja syvällisen dialogin olevan keskeisiä edellytyksiä kokemusten eli tiedon siirrolle (Stenberg 2012, 66).

Organisaation tietopääoma on sekä resurssi, joka lisää toimintakykyä, että tulos tiedon luomisen prosessissa ja siksi se jatkuvasti on muuttuva ja kehittyvä elementti. Tietopääomalla voidaan tarkoittaa myös organisaation kyvykkyyttä uudistua. (Rytilä 2011.) Kuitenkin, jotta tieto voisi toimia muutosvoimana, on muistettava, että tiedon käyttö ja hyödyntäminen jää aina joltain osin vajaaksi. Tämä johtuu inhimillisistä ja ympäristön asettamista rajoista. (Stenvall & Syväjärvi 2006.)

Tietoa vuorovaikutukseen perustuvana muutosvoimana voidaan lähestyä usealla tavalla. Yksi näkökulma on prosessinäkökulma (Sena & Shani 1999). Tyypillinen jako on erottaa toisistaan eksplisiittinen (engl. explicit) ja implisiittinen (hiljainen, engl. tacit) tieto (Nonaka ja Takeuchi 1999). Eksplisiittinen tieto ilmaistaan sanoin ja numeroin, esimerkiksi data ja informaatio, ovat eksplisiittistä tietoa. Informaatio muuttuu kontekstiin soveltuvaksi tiedoksi oppimisen ja yksilön ajatusmaailmaan omaksumisen kautta. Implisiittinen eli hiljainen tieto on syvällä organisaatiossa ja ihmisissä.

Tieto voidaan nähdä myös oppimisen näkökulmasta. Tällöin oppiminen on sitä, kun informaation muuttuu tiedoksi (Kooiman & Jentolft 2009). Julkisessa hallinnossa tieto kuvataan tietämyksenä faktoista, arvoista ja ideoista, jotka auttavat toteuttamaan asioita (Stenvall ja Syväjärvi 2006). Jotta organisaatio voisi uudistua ja kehittää toimin-

taansa, tulee asiakkaiden ja palveluiden käyttäjien tilanne tuntee (Stenvall & Virtanen 2012, 101). Esimerkiksi asiakaslähtöisyyden kehittämisessä on tärkeä ymmärtää asiakkaille merkityksellisiä arvoja.

Olellaisen tiedon löytämisen yksi keino on tiedon louhinta (data mining). Tietoa voidaan louhia sisäisistä ja ulkoisista tietoklustereista sekä tietojärjestelmistä. Yleisellä tasolla tiedon louhinta on käytettävissä olevan tiedon analysointia sekä analysoidun tiedon viemistä toiminnan tasolle (Rytilä 2011; Nonaka & Konno 1998; Syväjärvi & Stenvall 2010). Tiedon louhinta ja tietämyksen muodostaminen käsittävät pitkälti samoja asioita. Kodratoff (1999) kuvaa tietämystä informaation tulkittamiseksi, jossa muodostuu tietämystä eli informaation tulkintaa ja valintoja. Tietämys on siis merkityksen antamista informaatiolle. Organisaatiotiedon korkein muoto muodostuu tietämyksestä. Se sisältää organisaation jäsenten tekemän tulkinnan raakadatasta ja siitä edelleen johdetusta informaatiosta. (Rytilä 2011, 70–77.)

Jotta tieto voisi toimia muutosvoimana, on muistettava, että tiedon käyttö ja hyödyntäminen jää aina joltain osin vajaaksi. Tämä johtuu inhimillisistä ja ympäristön asettamista rajoista. (Stenvall & Syväjärvi 2006.) Tiedon hyödyntämisessä onkin huomioitava useita inhimillisiä elementtejä.

Ensiksikin tiedon siirto on osin aina viestinnällistä. Välitetyn tiedon tahdotaan vaikuttavan kohteeseen, jolloin merkityksellisiksi nousevat seuraavat kysymykset: sanoman ymmärtäminen, viestinnän tapa (verbaalinen, ei-verbaalinen) sekä sisällön muuttumisen tarkastelu ihmisten vaihtaessa viestejä (esimerkiksi Tourish ja Hargie 2004, 10).

Toiseksi tiedon ja käytännön väliseen kuiluun vaikuttaa useita eri tekijöitä. Toisin sanoen, mikäli tiedon tahdotaan vaikuttavan toimintaan, tulisi ottaa huomioon seuraavat neljä tekijää. Ensiksikin tiedon lähteellä on vaikutusta: Miten tietoa on saatavilla ja miten se esitellään käyttäjilleen. Toiseksi tiedon sisältö eli tiedon luotettavuus, hyödynnettävyys ja tiedon tehokkuus vaikuttavat tiedon vastaanottamiseen. Kolmanneksi myös tiedon levitystapa vaikuttaa kohteeseensa. Eli se miten tietoa kuvaillaan, jäsennetään ja siirretään. Neljänneksi myös käyttäjän henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat tiedon hyödyntämiseen: muun muassa käyttäjän lukeneisuus ja kyky käyttää tietoa ovat ratkaisevassa asemassa. (Nutley et al. 2002.) Esimerkiksi jos tiedon levitystapana käytetään Internetiä, tulisi ottaa huomioon käyttäjän taito hakea erilaisista järjestelmistä tietoa.

Tieto vaikuttaa kohteeseensa kahdella tapaa: Tieto joko muuttaa suoraan käyttäytymistä tai vaikuttaa asenteisiin. Yleensä tieto vaikuttaa suoraan käyttäytymiseen, mikäli tieto on kiistatonta. (Nutley et al. 2002.) Organisaation kehittymisen nopeus määrittynyt sen perusteella, onko organisaatiolla käytössään tietoa omasta toiminnastaan ja toimintaympäristön muutoksista sekä kykeneekö se jalostamaan tiedon tarpeeksi nopeasti johtopäätöksiksi ja toiminnaksi. Organisaatio ei hyödy tiedosta tai osaamisesta, jos organisaatiolla ei ole voimavaroja tai motivaatiota soveltaa niitä käytäntöön (Rytilä 2011, 76).

Informaatio muuttuu kontekstiin soveltuvaksi tiedoksi oppimisen ja yksilön ajatusmaailmaan omaksumisen kautta. Kokemusten kautta tieto ja tietämys muuttuvat edelleen ymmärrykseksi sisältäen selityksiä ja kytköksiä tilanteisiin. Tiedon muuttuminen tietämyksellisyydeksi ja ymmärrykseksi organisaatiotasolla toteutuu vuorovai-

kutuksen sekä luottamuksen rakentamisen avulla. (Rytilä 2011, 52.) Toisin sanoen tieto, niin hiljainen kuin eksplisiittinen tieto muuntuu vuorovaikutuksessa jaetuksi eli kollektiiviseksi tiedoksi. Kun tällainen tieto vaikuttaa toimintaan, muuttuu se kokemuksen kautta ymmärrykseksi. Näin ollen tieto tulee olla jaettavissa eri tilanteissa.

Stenbergin (2012) mukaan tietoa jaetaan työtilanteissa ja -prosessien ohessa sekä virkistystauoilla erilaisissa paikoissa, joissa vain osassa on tiedon jakamista tukevia ja edistäviä järjestelmiä tai välineitä. Tärkeää on, että organisaatio tietää missä tietoa jaetaan, jotta tiedon jakamiseen liittyviä paikkoja ja tiloja sekä välineitä voidaan kehittää ja tukea systemaattisesti.

5.3 Miten tietoa voidaan hyödyntää kuntien kehittämistoiminnassa

Kehittämistoimintaa voidaan lähestyä prosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista. Käsitteen määrittäminen ei ole yksioikoista, sillä muun muassa kehittämistoiminnan subjekti, menetelmät ja kohde vaihtelevat. Kehittämistoiminnan voidaankin muun muassa ymmärtää lineaarisesti etenevänä suunnitelmallisena toimintana. Esimerkiksi tulosajattelun näkökulmassa korostuvat tulosyksiköittäin määritellyt tavoitteet sekä konkreettiset mittarit näiden saavuttamiseen. Perinteisessä käsityksessä kehittäminen nähdään prosessina, joka sisältää perusteellisen tavoitteenmäärittelyn, huolellisen suunnittelun sekä niiden mukaisen toteutuksen. (Rantanen & Toikko 2009)

Kehittämistoimintaa on myös usein jäsennetty yksilöiden tai organisaatioiden oppimisen kautta. Tällöin korostetaan esimerkiksi vertaisoppimista ja oppivia organisaatioita. Kolmas vaihtoehtoinen kehittämisnäkemys (esim. Robert Arnkil 2006) painottaa suunnittelun ja oppimisen sijasta arjen kommunikaatiota. Kehittämistiedon tuottaminen on joustavaa ja luovaa, jolloin sitä voidaan luonnehtia myös tilannekohtaiseksi tai kontekstuaaliseksi tiedoksi. (Rantanen & Toikko 2009.)

Kunnissa voidaan jäsentää kehittämistoimintaa joko järjestelmän, työntekijöiden tai asiakkaiden näkökulmista. Asiakaslähtöisessä ja työntekijälähtöisessä kehittämis-toiminnassa tarkoitus on keskittyä asiakaslähtöisyyttä edistävien toimintatapojen kehittämiseen ja mallintamiseen. Järjestelmänäkökulmassa palveluita tarkastellaan kokonaisuuden kannalta. Siinä kehitetään palveluita tuottavia resursseja. Järjestelmät kiinnittävät toisiinsa toimijoita asettaen heille myös tehtäviä, rooleja ja asemia. Käytännön kehittämistyössä on tärkeää ottaa huomioon sekä järjestelmälähtöinen, asiakaslähtöinen että työntekijälähtöisen kehittämisen keinot, joissa kunkin tason kehittämisessä tulisi tarkastella toimintaa arvoa tuottavasta näkökulmasta. Kehittämiskulttuuri rakentuu organisaatiossa tietoisien toiminnan tuloksena ja sitä voidaan kuvata asenteena organisaation toiminnan uudistamiseen. Järjestelmän lähtökohdista tarvittavien kehittämis- ja uudistamishankkeiden käynnistäminen ja toteuttaminen kuuluu johdolle. (Stenvall & Virtanen 2012; 99, 119–123, 127, 237–239.)

Asiakkuuksien johtamisessa on olennaista, että organisaatio tunnistaa asiakkuutensa, oivaltaa asiakastarpeiden kokonaisuuden ja pystyy tuottamaan palvelunsa niin, että palvelut ovat asiakkaiden kannalta tarkoituksenmukaisia, käytettäviä ja laadultaan hyviä. Kysymys on organisaation asiakasymmärryksen vahvistamisesta. Asiakkuuden

johtamisessa korostuvat organisaatiotasoinen johtaminen sekä organisaatorajojen ulkopuolelle ulottuva johtaminen. Viimeksi mainittu johtamisen muoto kiinnittää huomion palvelukokonaisuuksiin, jotka ulottuvat organisaatorajojen yli. (mt.; 127, 154–158.)

Näin ollen asiakasymmärryksen vahvistaminen tutkimustiedon avulla on tärkeää. Kuitenkin myös organisaation tasolla on mahdollista vahvistaa asiakasymmärrystä. Asiakkaita koskeva organisatorinen tieto voi olla asiakkaiden palvelukäyttäytymistä koskevaa tietoa, joka mahdollisesti sisältää erilaisia historiatietoja liittyen asiakkaan palvelukäyttäytymiseen. Tieto saattaa olla myös mielikuva siitä, miten palveluiden käyttäjät näkevät palvelutarjonnan. Väestötasolla tieto voi liittyä asiakkaiden kokemukseen palveluiden aukioloajoista, sijainnista, fyysisistä tiloista tai vastaavista. Asiakkaiden mielipiteet ja kokemukset palveluista sisältää asiakkaiden mielipiteet palvelukokemuksista ja palvelutapahtumista. Niiden merkitystä ei siten tulisi väheksyä, sillä mielipiteet ovat todellisuuden kokemista. Voidaan jopa sanoa, että asiakaslähtöisen ja asiakkaan osallistamisen puuttuminen on vienyt usein kunnissa palvelut irralliseksi kuntalaisten arjesta. (Stenvall & Virtanen 2012, 180–186.)

Työntekijälähtöinen kehittäminen on tavallaan alisteista asiakaslähtöiselle kehittämiseksi. Ajatus lähtee siitä että työntekijälähtöisen kehittämisen tavoitteena olisi palveluihin ja asiakkaisiin liittyvän palvelukulttuurin parantaminen. Työntekijöistä lähtevässä kehittämisessä johtajan tulee kyetä innostamaan henkilöstöä kehittämiseen, jolloin on tärkeää sallia virheitä. Epäonnistumisia tulisi tarkastella oppimisen näkökulmasta. Työntekijälähtöisessä tiedossa on tärkeää kiinnittää huomio kerätyn tiedon ja organisaatiotodellisuuden väliseen kytkentään. Lisäksi on otettava huomioon, että tieto syntyy ja kehittyy toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Parhaimmillaan työntekijälähtöinen kehittäminen nostaa esiin kokemukseen pohjautuvaa tietoa ja siihen liittyvää dialogia. Jaetun organisatorisen todellisuuden tulkinnassa korostuu systemaattinen tiedon tulkinta, joka kuuluu johdon tehtävään. (Stenvall & Virtanen 2012, 199–202, 229.)

Työntekijälähtöisessä tiedossa on tärkeää kiinnittää huomio kerätyn tiedon ja organisaatiotodellisuuden väliseen kytkentään. Lisäksi on otettava huomioon, että tieto syntyy ja kehittyy toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Parhaimmillaan työntekijälähtöinen kehittäminen nostaa esiin kokemukseen pohjautuvaa tietoa ja siihen liittyvää dialogia. Jaetun organisatorisen todellisuuden tulkinnassa korostuu systemaattinen tiedon tulkinta, joka kuuluu johdon tehtävään. (mt.; 199–202, 229.)

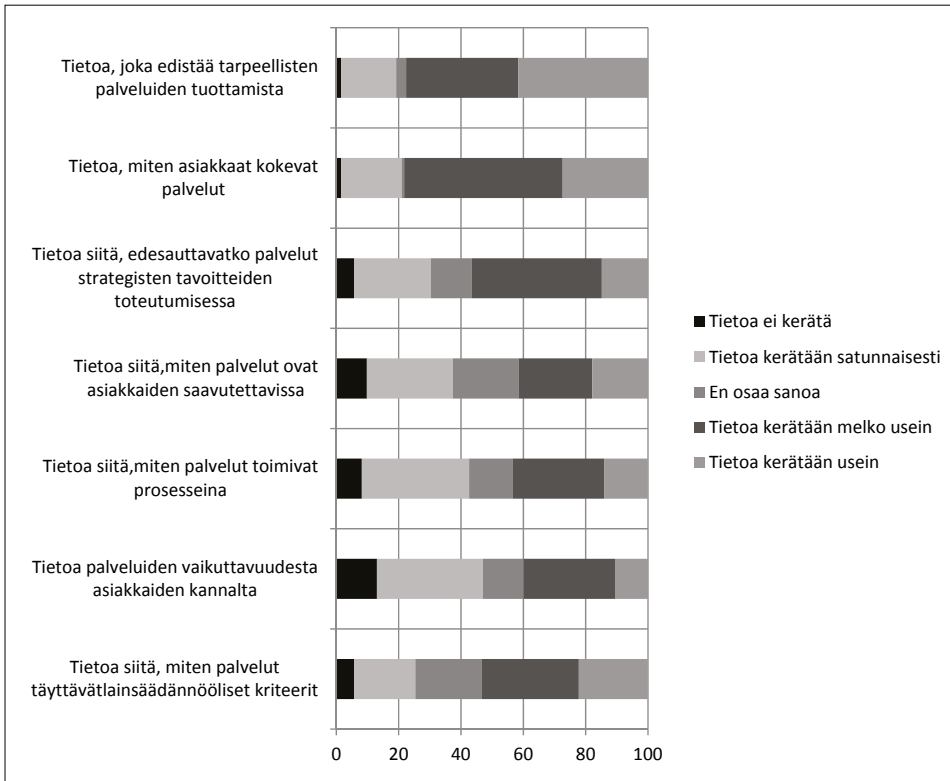
5.4 Millaista palveluita koskevaa tietoa kerätään?

Kyselyssä selvitimme ensinnäkin sitä, minkälaista tietoa kerätään ja tuotetaan palveluiden kehittämisen yhteydessä. Kyselymme kohdentui siis ensinnäkin kuntien tietotuotantoon. Asian hahmottamisessa on hyödynnetty Stenvall ja Virtasen (2012) viitekehystä.

Kokonaisuudessaan tutkimuskuntien tietotuotanto näyttää laaja-alaiselta. Aineiston perusteella palveluiden tarkoituksenmukaisuudesta, asiakaskokemuksista ja lainsäädännöllisten kriteerien täyttymisestä on runsaasti systemaattisesti kerättyä tietoa. Jälkimmäistä seikkaa selittänee muun muassa kuntien raportointivelvollisuudet laki-

säateisistä palveluista. Kunnissa toteutetaan runsaasti asiakastyytyväisyyttä mittaavia kyselyitä, mikä heijastunee arvioina, että tietoa on asiakkaiden kokemuksista palveluissa.

Taulukko 1. Palveluita koskeva tieto



Palveluiden vaikuttavuudesta asiakkaiden kannalta kerätään tietoa satunnaisesti. Osaltaan tämän taustalla saattaa olla se, että asiakkaiden vaikuttavuus on ilmiönä vielä vaikeasti mitattava ja hahmotettava asia. Vaikuttavuutta on erityisesti vaikea arvioida pitkällä aikavälillä.

Palveluiden toimivuudesta prosesseina on yllättävän paljon satunnaisesti kerättävää tietoa. Samoin vastaajien mukaan palveluiden saavuttavuudesta asiakkaiden kannalta ei aina ole riittävästi systemaattisesti kerättyä tietoa.

Avointen vastausten perusteella kunnissa on kuitenkin kehitetty joitakin toimintamalleja, joiden yhteydessä tiedon kerääminen tapahtuu melko systemaattisesti. Tällainen on esimerkiksi CAF-malli, joka tuottaa arviointitietoa myös palveluista. Valtakunnalliset, tiedon keräämiseen liittyvät käytännöt ovat voineet lisätä tiedon keräämisen systemaattisuutta. Jopa yksittäiset organisaatiot voivat olla avaintoimijoina systemaattisen tiedon kerääjinä.

Toisaalta useat avoimia kommentteja kyselyyn antaneet vastaajat näkevät systemaattisen tiedon keräämisessä kehittämisen tarvetta. Ylipäänsä useat vastaajat näyttävät arvioivan, että sellaisen tiedon merkitys, joka tekee eri toiminnot vertailtavaksi keskenään, kasvaa tulevaisuudessa huomattavasti. Tulevaisuudessa näytetään siis

tarvittavan yhä enemmän tietoa palveluiden ja niiden kehittämisen kokonaisuuden hahmottamiseksi.

Valtakunnallisten ja kaupunkikohtaisten indikaattoreiden rakentaminen on yksi keino systematisoida palveluita koskevan tiedon keräämistä. Keskeisimmäksi keinoksi yhdenmukaistaa tietotuotantoa nouseekin aineistossa indikaattoreiden, kriteerien ja mittareiden systemaattinen rakentaminen. Tältä osin entistä enemmän painopistettä tulisi olla käytännön palvelutoimintaan – arjen – perustuvien indikaattoreiden rakentamisessa. Uusien toimintakäytäntöjen – kuten asiakasraatien – hyödyntäminen voi myös luoda edellytyksiä aikaisempaa systemaattisemmalle tietotuotannolle.

Tietojärjestelmien kehittäminen palvelujen näkökulmasta olisi erityisen tärkeää tietotuotannossa. Itse asiassa usea avovastauksissa kommentteja esittänyt painottaa juuri tietojärjestelmien kehittämistä lähtökohtana entistä paremmalle tietotuotannolle.

Kustannuslaskennan kehittäminen voi tuottaa entistä enemmän vertailtavuutta. Talouden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden kytkeminen paremmin toisiinsa loisi myös edellytyksiä systemaattisemmalle ja kokonaisvaltaisemmalle tiedon tuotannolle.

Ylipäänsä kysymys siitä, että tehdään selkeitä ratkaisuja kerättävästä tiedosta ja sen kohdentamisesta, nousee aineistossa selkeästi esiin. Osin tiedon keräämiseen liittyvät ongelmat kytkeytyvätkin siihen, että toiminnan kohdentuminen on epäselkeää. Tällöin ei pystytä hahmottamaan, minkälaista tietoa tulisi kerätä. Tästä johtuen esimerkiksi strategioiden määrittely ja niihin liittyvien kriteerien määrittely on keskeistä systemaattisen tietotuotannon kannalta.

Osa kyselyyn osallistuneista pohti myös sitä, milloin muodostuu käsitys siitä, onko olemassa tarkoituksenmukaista tietoa. Aineiston perusteella näyttää siltä, että varsinkin kiistaton, konkreettinen ja kehittämisen kannalta ”jalostettu” tieto koetaan tarpeelliseksi. Usea kyselyyn osallistunut toivoi yhä enemmän sellaista tietoa, jonka merkitys on avattu käytännön toiminnan ja sen kehittämisen kannalta. Tämä saattaakin osaltaan selittää esimerkiksi kritiikkiä prosesseja koskevaa tietoa kohtaan. Faktoja saattaa olla, mutta niiden merkitystä ei riittävästi kyetä ymmärtämään prosessien kannalta.

Ratkaisuna olisikin erään kyselyyn osallistuneen mukaan se, että tietojohdattamisessa resursseja käytettäisiin entistä enemmän faktojen keräämiseen sijasta niiden tulkitsemiseen ja työstämiseen:

"Yhteisen totuuden" merkitys korostuu koko ajan. Tiedon jakelun kanavia tulisi kehittää ja tiedonsaannin ajantasaisuutta. Vähemmän henkilötöpanosta tietojen keräämiseen, jolloin aikaa jäisi enemmän analyysille ja johtopäätösten tekemiselle. Myös tietojen/raporttien esittämismuotoa tulisi kehittää, visuaalisemmaksi jolloin kokonaiskäsityksen saaminen olisi helpompaa.

Useassa avovastauksessa painotettiin myös vaikeutta tuottaa selkeää, kehittämistä edistävää tietoa. Faktat ovat monitulkintaisia. Tämän lisäksi jatkuva muutos tarkoittaa, että tällä hetkellä oleva relevantti tieto ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista tulevaisuudessa.

Kyselyssä selvitettiin myös kerätyn tiedon merkittävyyttä. Tätä vasten varsinkin palveluiden vaikuttavuuteen ja prosesseihin liittyvän tiedon tuottamisen tilanne näyttää ongelmalliselta, sillä lähes yhdeksänkymmentä prosenttia vastaajista pitää niitä koskevaa

tietoa merkittävänä.

Jos tiedon tärkeäksi kokemisen ja tuotannon välillä on ristiriitaa, siitä saattaa syntyä ongelmia palveluiden uudistamiselle. Kehittäminen voi siis muodostua sattumavaraiseksi, koska esimerkiksi vain osasta palveluihin liittyvästä vaikuttavuudesta on systemaattisesti kerättyä tietoa. Mahdollista onkin se, että jos asiakkaiden vaikuttavuuteen tai prosessien toimivuuteen liittyvää tietoa puuttuu, heijastuu asia niin, että ko. asioita ei kehitetä.

Kyselyssä runsaat puolet vastaajista arvioi tietoa kerättävän oikeista asioista. Noin 80 % vastaajista arvioi tiedon keräämisen olleen yksikössään koordinoitua. Lähes yhdeksän kymmenestä tietää, kuka vastaa tiedon keräämisestä. Tiedon kerääminen näyttää siis kokonaisuudessaan hallitulta. Samalla kuitenkin on huomattava, että vastausten myönteisyyteen on saattanut vaikuttaa se, että kyselyn kohderyhmä edustaa esimiestasoa. Heillä on tyypillisesti eniten tietoa eri tehtävien vastuuttamisesta. Toisaalta juuri esimiehet hyödyntävät kerättyä tietoa (ks. Niiranen ym. 2005)

Vaikka tiedon kerääminen näyttää olevan kyselyjakaumien perusteella melko selkeää ja koordinoitua, usea avokysymyksiin vastannut toivoi kaupunkien kehittävän koordinoitumpia tiedon keräämisen käytäntöjä. Tällöin korostuu varsinkin kaupunkien kehittämisyksiköiden yhteistyö palvelutuotantoon osallistuvien yksiköiden kanssa tietotuotannossa. Myös henkilöstön toivotaan yleisestä osallistuvan nykyistä enemmän tarvittavan tiedon määrittämiseen:

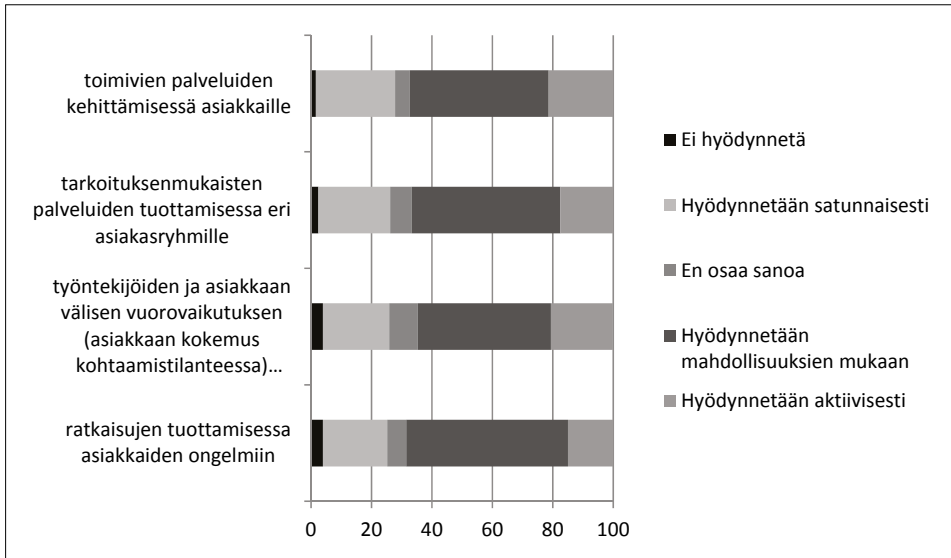
Tiedon kerääminen pitäisi systemaattisemmin liittää jo sille tasolle, missä palvelutarpeiden arvioita ja päätöksiä tehdään. Siis kiinteäksi osaksi henkilöstön arkityötä

Toisaalta yksittäiset kyselyyn osallistuneet näkivät ongelmaksi, etteivät palvelutuotannon yksiköt ole välttämättä erityisen motivoituneita osallistumaan tiedon tuottamisen käytäntöjen aikaansaamiseen. Tietotuotannon rakentaminen vuorovaikutteisesti mielletään tärkeäksi, mutta asian käytännön toteuttaminen on vaativaa.

5.5 Tiedon hyödyntäminen asiakaslähtöisessä kehittämisessä

Edellä olemme pyrkineet luomaan yleiskuvaa palveluita koskevasta tiedosta. Seuraavassa tarkastelemme erityisesti asiakaslähtöisiä palveluita koskevan tiedon käyttöä tutkituissa edelläkävijäkaupungeissa. Seuraava taulukko kertoo siitä, missä määrin tietoa hyödynnetään asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä. Kysely kohdentui palveluiden tuottajien ja asiakkaiden välisiin tekijöihin:

Taulukko 2. Tiedon hyödyntäminen asiakaslähtöisissä palveluissa.



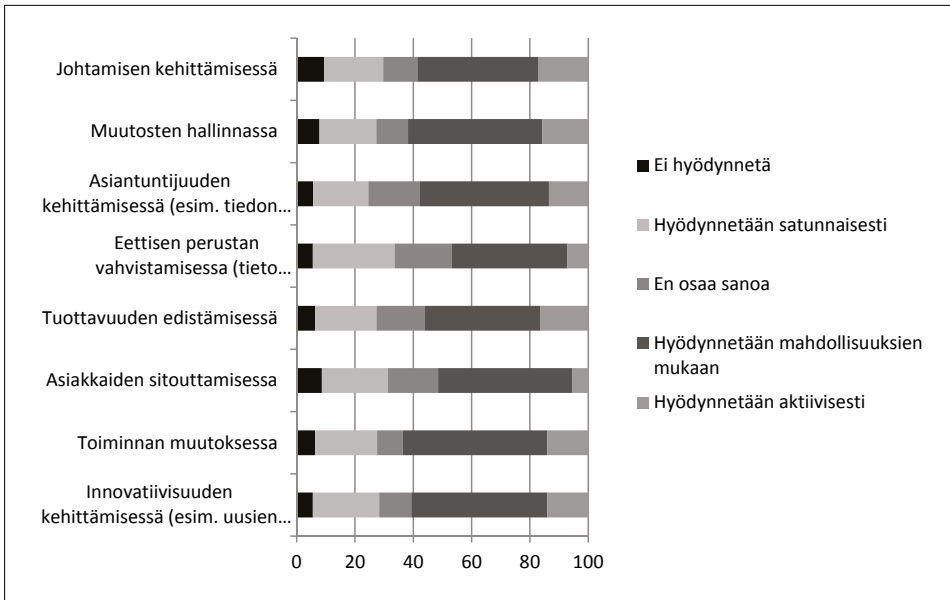
Jakaumat viittaavat jälleen siihen, että tietoa hyödynnetään asiakaslähtöisissä palveluissa, mutta tämä ei kuitenkaan ole erityisen systemaattista. Tietoa hyödynnetään ”mahdollisuuksien” mukaan. Merkittäviä eroja kysytyjen tekijöiden välillä ei aineistossa nouse esiin.

Asiakaslähtöisen tiedon käyttöä koskevat jakaumat viittaavat kokonaisvaltaiseen tiedon hyödyntämiseen. Kyselyyn vastaajat eivät siis tunnistanee esimerkiksi sitä, että kaupungit olisivat panostaneet kohdentuneesti vaikkapa tiedon käyttöön ratkaisujen tuottamiseksi asiakkaiden ongelmiin.

Kyselyn avovastauksissa nostettiin esiin tekijöitä, jotka osaltaan saattavat selittää asiakaslähtöisen tiedon hyödyntämistä. Yksi koettu tekijä on, että asiakaslähtöistä tietoa ei välttämättä arvosteta riittävästi päätöksenteon ja johdon tasolla. Toinen, keskeinen ongelma on asiakaslähtöisen tiedon tulkitseminen. Kuntayhteisöissä ei aina ole riittävästi hahmottunut se, minkälaisia ideoita ja mahdollisuuksia liittyy asiakkailta kerättyyn tietoon palveluiden kehittämisen kannalta. Osaksi kysymys voi olla tiedon keräyksen menetelmistä. Niiden ehkä koetaan tuottavan asiakkailta ”ennustettavaa” ja ”itsestään selvää” tietoa, jota ei ole yksiselitteisesti hyödynnettävissä toiminnan kehittämisessä.

Myös se, miten asiakaslähtöistä tietoa hyödynnetään palveluiden kehittämiseen vaikuttavien tekijöiden yhteydessä, vahvistaa edellä olevaa näkemystä. Seuraava taulukko havainnollistaa tilannetta.

Taulukko 3. Asiakaslähtöisen tiedon hyödyntäminen palveluiden kehittämiseen liittyvissä tekijöissäⁱ



Jakaumissa ei nouse erityisesti eroja sen suhteen, miten asiakaslähtöistä tietoa on hyödynnetty palveluiden kehittämiseen liittyvien tekijöiden kohdalla. Lievästi muita enemmän tietoa hyödynnetään operationaalisen toiminnan muutoksessa ja muutoksen hallinnassa. Kuitenkin näidenkin ulottuvuuksien kohdalla on monella vastaajalla kritiikkiä sitä kohtaan, kuinka aktiivista tiedon käyttö todella on. Johtamisen kehittämisessä ja eettisen perustan kehittämisessä on jossakin määrin muita kriittisempiä näkemyksiä.

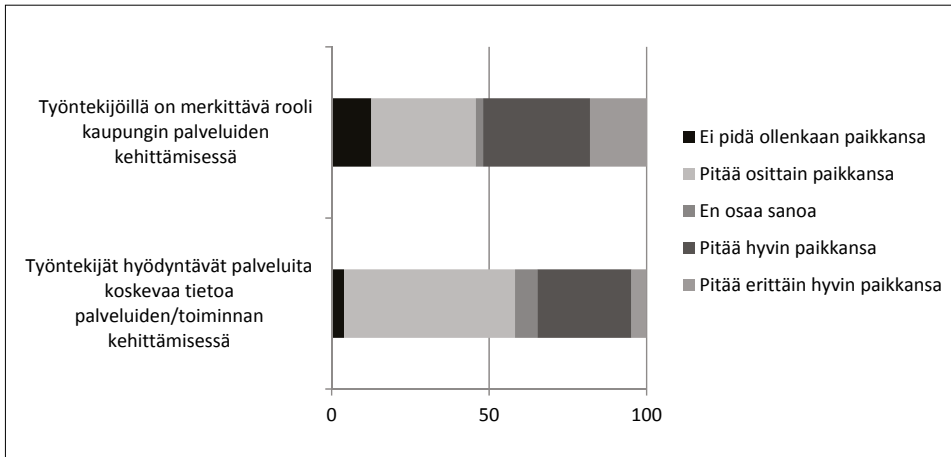
Yllättävää on myös se, ettei asiakaslähtöisen tiedon hyödyntäminen asiantuntijuuden kehittämisessä nouse erityisen voimakkaasti esille. Asiakaslähtöisen tiedon käyttö ei siis vielä ole yksiselitteisesti palvelutyöntekijöiden asiantuntemuksen kehityksen lähtökohta.

5.6 Työntekijät ja palveluiden kehittämistä koskevan tiedon hyödyntäminen

Kuntakehto-hankkeessa on ollut keskeisenä kohteena työntekijälähtöisyys kehittämisessä. Tästä johtuen viimeisenä näkökulmana tässä artikkelissa on se, miten tiedon käyttö näkyy työntekijälähtöisessä palveluiden kehittämisessä. Seuraava taulukko kertoo kehittäjien ja esimiesten näkemyksistä siitä, miten työntekijät osallistuvat palveluiden kehittämiseen ja tiedon hyödyntämiseen.

ⁱ Kysytyt tekijät perustuvat teokseen Stenvall ja Virtanen (2012)

Taulukko 4. Työntekijät ja palveluiden kehittäminen



Sekä Turussa että Lahdessa vastaajat arvioivat, että työntekijät osallistuvat kohtuullisen hyvin kaupungin palveluiden kehittämiseen. Kuitenkin myös asiaan kriittisesti suhtautuvien osuus on suuri. Osin saattaakin olla niin, että työntekijöiden osallistuminen kehittämistoimintaan vaihtelee yksiköittäin merkittävästi ja on näin riippuvainen muun muassa palveluorganisaatioiden johtamisesta ja työyhteisöllisestä kulttuurista.

Vielä kriittisemmin vastaajat suhtautuvat siihen, missä määrin työntekijät hyödyntävät tietoa palveluiden ja toiminnan kehittämisessä. Lähes 60 prosenttia vastaajista näkee ko. väitteen pitävän paikkansa korkeintaan vain osittain. Aineisto viittaa siis siihen, että tiedon hyödyntämisessä on edelleen merkittävässä määrin kehitettävää.

Avovastausten perusteella yksi keskeinen ongelma on jo siinä, etteivät työntekijät osallistu riittävästi tiedon tuottamisen kriteerien määrittelyyn. Toiminta on ylhäältäpäin ohjautuvaa, eikä tuotettu tieto välttämättä kohtaa työntekijöiden arkitodellisuutta. Käänteisestä näkökulmasta työntekijöiden mukaan ottaminen tietotuotantoon palveluiden uudistamisessa avaa merkittäviä tietojohtamisen kehittämisen mahdollisuuksia:

Tiedon hyödyntäminen ei ole mahdollista, jos tietoa kerätään vääristä asioista. Se mitä tietoa kerätään tulisi mielestäni määritellä asiantuntija organisaation ja ylimmän johdon / poliittisten päätösten tekijöiden kanssa yhdessä, ei organisaatiossa ylhäältä päin annettuna.

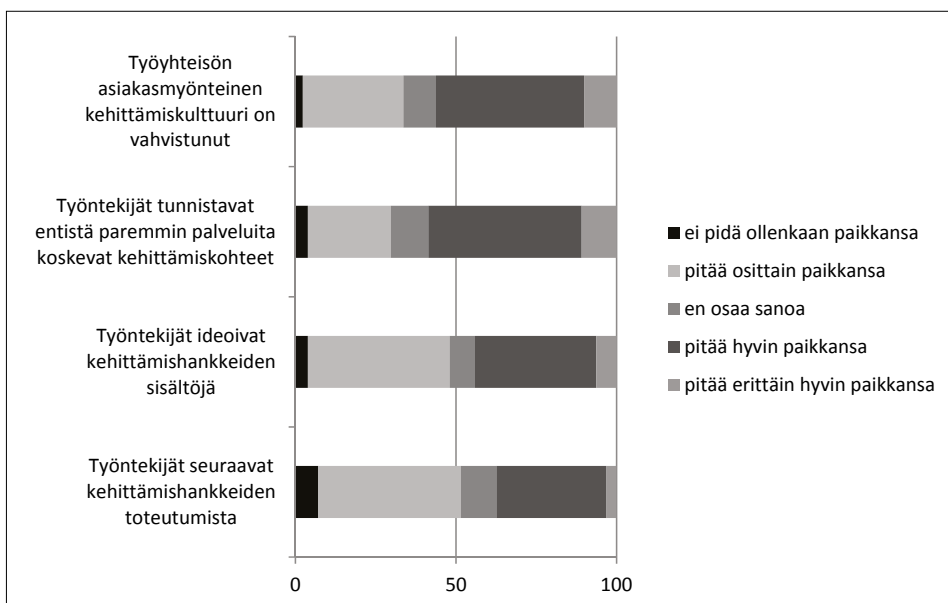
... hyödyntää ns. kokemusasiantuntijoita palvelujen parantamisessa ja heikkojen kohtien tunnistamisessa

Tutkimuksen yhteydessä kerätyissä avovastauksissa kiinnitettiin ylipäänsä huomiota useisiin työntekijöiden tiedon hyödyntämisen ongelmiin. Yksi asiaan vaikuttava tekijä on se, että palvelutyöntekijöiden työ on vahvasti käytäntöjen rutiinien hallitsemää. Tietyllä tavalla tiedon hyödyntämistä ei aina mielletä ”oikeaksi työksi”, eikä sitä välttämättä priorisoida samalla tavalla kuin varsinaista asiakkaisiin kohdistuvaa palvelutyötä. Ongelmana voi olla myös se, että tiedon ei nähdä olevan palvelutyöntekijöiden

näkökulmasta riittävän käytännöllistä ja konkreettista. Osin faktojen tulkitsemisen osaaminenkin kehittämistoiminnan kannalta saattaa olla puutteellista.

Tiedon hyödyntämisen ongelmallisuuteen työntekijätasolla viittaa myös seuraava taulukko. Siinä on pyritty valituin esimerkein hahmottamaan ja konkretisoimaan tiedon hyödyntämistä työntekijälähtöisyyden kannalta.

Taulukko 5. Tiedon käytön vaikutukset työntekijätasolla



Aineisto viittaa siihen, että työntekijät käyttävät hyödyksi tietoa nimenomaisesti kehittämiskohteiden määrittelyssä. Tämä saattaa selittyä esimerkiksi tilanteella, jossa vaikkapa uusien projektien kohdentamista perustellaan tuotetun tiedon kautta. Tiedolla hahmotetaan siis ongelmia.

Sen sijaan ”luovan tiedon käyttö” eli tiedon kautta toteutuva kehittämishankkeiden innovointi melko harvinaista. Tämä saattaa johtua muun muassa siitä, että tietoa ole välttämättä ratkaisuja ongelmista. Kehittämistyöhön liittyvät ongelmat ovat mahdollisesti kompleksisia, ns. ilkeitä ja sumeita ongelmia (Rittel ja Webber 1973). Tällöin niiden ratkaisemiseksi on olemassa useita erilaisia vaihtoehtoja. Työntekijät ehkä hahmottavat kehittämishankkeiden sisältöjä enemmänkin kokemuseräisen asiantuntijatiedon kuin asiakaslähtöisen tiedon perustalta.

Myös kehittämisen toteutumisen seuraaminen tiedon kautta näyttää ainakin osittain satunnaiselta. Tämä heijastaa laajemminkin arviointitiedon vähäistä hyödyntämistä (esimerkiksi Stenvall ja Syväjärvi 2006). Saatua kokemuksia – onnistumisia ja epäonnistumisia – ei huomioida riittävästi, joka samalla saattaa heijastua esimerkiksi samojen ”virheiden” toistamiseen ja riittämättömään oppimiseen kehittämishankkeista.

Kaiken kaikkiaan tiedon käytön myönteiset vaikutukset asiakaslähtöiseen kehittämiskulttuurin kehittämiseen näyttävät ristiriitaiselta. Runsaat puolet vastaajista

hyväksyy ko. asiaan liittyvän väitteen ja noin neljäkymmentä prosenttia vastaajista on ainakin osittain eri mieltä. Erään avoimeen kysymykseen vastanneen henkilön mukaan työntekijätasolla tarvittaisiinkin asennemuutosta liittyen asiakaslähtöisen tiedon hyödyntämiseen.

Avovastausten perusteella keskeisenä ratkaisuna sille, että työntekijät kiinnittyisivät paremmin asiakaslähtöisen tiedon hyödyntämiseen, on ylipäänsä asiakaslähtöisten käytäntöjen kehittäminen. Kun asiakkaat osallistuisivat entistä voimakkaammin palvelutuotantoon ja sen suunnitteluun, se ikään kuin ”pakottaisi” myös työntekijöitä paremmin huomiomaan asiakkailta kerättävän tiedon.

5.7 Keskustelua

Tässä artikkelissa olemme tarkastelleet erityisesti asiakaslähtöisten palveluiden kehittämistä sekä siihen liittyvää tiedon tuottamista ja hyödyntämistä. Tutkimusaineisto Turusta ja Lahdesta osoittaa, että kehittämiseen osallistuvat työntekijät ja esimiehet tunnistavat tietoa olevan runsaasti kehittämisen kannalta. Suurimmat tietotuotannon ongelmat liittyvät palveluiden vaikuttavuuteen ja prosesseihin liittyvän tiedon olemassaoloon. Kyselyyn vastanneet avainhenkilöt myös pääsääntöisesti kokivat tunnistavansa, millä tavoin tietoa kerätään ja kuka asiasta on vastuussa.

Kerätty aineisto osoittaa, että tietoa hyödynnetään myös jossakin määrin palveluiden kehittämisessä. Tarkemmin ottaen tietoa pyritään käyttämään silloin, kun on sitä saatavissa ja se koetaan tarkoituksenmukaisena. Aineiston perusteella esimerkiksi palvelujen kehittämisen kohdentamisessa tietoa hyödynnetään verrattain hyvin. Kuitenkaan kokonaisuudessaan tiedon hyödyntäminen ei ole erityisen systemaattista. Ongelmalliselta näyttää muun muassa se, missä määrin lopultakin työntekijät itse hyödyntävät palveluita ja asiakkaita koskevaa tietoa työssään.

Tiedon tuottamisen ja käytön tilanne näyttäisi olevan Turun ja Lahden kaltaisissa edelläkävijäkaupungeissa olevan kohtuullinen. Kriittisesti on silti mahdollista kysyä, mikä selittää sitä, että varsinkin tiedon hyödyntäminen on puutteellista ja osin sattumanvaraista.

Yksi selitys liittyy ylipäänsä tarkoituksenmukaisesti koettujen indikaattoreiden olemassaoloon. Tähän liittyen osa tutkimukseen osallistuneista esittikin näkemyksensä, että erityisesti valtakunnallisesti – sekä myös kaupunkien tasolla – olisi panostettava systemaattisesti ja koordinoitusti vaikuttavuuteen liittyvien indikaattoreiden määrittelyyn ja hyödyntämiseen. Ongelmana saattaa olla sekin, etteivät indikaattorit perustu riittävästi palvelujen arkitodellisuuteen.

Toisaalta monet tutkimukseen osallistuvat tiedostavat palveluiden kehittämiseen liittyvän monimutkaisuuden ja dynaamisuuden. Faktat ovat monitulkintaisia, ja niiden muuttuminen tiedoksi edellyttää tulkintaa ja osin niitä aikaansaavaa moniäänistä, vuorovaikutteista johtamista (Rannisto, Nyholm ja Stenvall 2012). Samoin aineiston perusteella hyödyntämisen vaikeus saattaa liittyä tiedon nopeaan vanhenemiseen. On hyvin vaikea arvioida, minkä sisältöinen tieto on tarkoituksenmukaista jopa lähitulevaisuudessa palveluiden kehittämisen kannalta.

Lisäksi tiedon käytön tilanne selittyy osittain palvelutyöntekijöihin työskentely-

olosuhteisiin ja osaamiseen liittyvillä seikoilla. Tämä ilmeni aineistossa muun muassa kannanottoina, että palvelutyöntekijät – mukaan lukien johto – ovat niin sidottuja käytännön arkirutiineihin, että tiedolle, sen käytölle ja siitä keskustelulle ei ole aikaa. Johto ei välttämättä kannusta aktiivisesti tiedon hyödyntämiseen. Jossakin määrin osaaminenkin on ongelma, jos tietoa ei osata tulkita ja käyttää palveluiden ja niiden kehittämisen kannalta.

Kuitenkin olisi liian yksiselitteistä väittää tiedon tuotannon ja hyödyntämisen tilanteen selittyvän pelkästään indikaattoreiden epäselkeydellä, tai työntekijöiden käytännön puutteellisilla toimintamahdollisuuksilla. Tietotuotannon ja hyödyntämisen tilanne saattavat selittyä myös niiden vaikutuksilla palvelutyöntekijöiden asemaan. Aineistoon pohjautuen erityisen tärkeää on, minkälaisen merkityksen tieto ja sen hyödyntäminen saa käytännön työntekijöiden ja johdon toiminnassa.

Tiedon tuotannon ja hyödyntämisen merkitystä palvelutyöntekijöiden aseman kannalta on ymmärrettävissä Martin Lipskyn (1980) klassikoksi jo muodostuneen teoksen ”Street Level Bureaucracy” perusteella. Lipsky kiinnitti huomioita tilanteeseen, jossa palvelutyössä työskentelevät ovat ikään kuin kahdelta suunnalta tulevan paineen keskellä. Toisaalta palvelutyötä tekevät ovat ylhäältä tulevan sääntelyn, kuten lainsäädännön, erilaisten kriteerien ja vaatimusten, kohteena. Samoin heidän työtään ohjaavat ja määrittävät asiakkailta tulevat vaatimukset ja tarpeet. Palvelutyöntekijät eivät kuitenkaan ole voimattomia ristipaineiden keskellä vaan he voivat pyrkiä lisäämään työnsä vapausasteita erityisesti tulkitsemalla sääntöjä tai korostamalla ammattitaitoaan asiakastilanteissa.

Edellä esitetystä näkökulmasta tulkittuna, jos tiedon kerääminen ja hyödyntäminen tapahtuvat tapauskohtaisesti tilanteista riippuen, se on palvelutyöntekijöiden näkökulmasta tarkoituksenmukaista, koska näin palvelutyöntekijöiden vapausasteet kasvavat tiedon käyttäjinä ja tulkitsijoina. Tätä kautta vahvistuu myös määrittelyvalta omaa työtä kohtaan. Tiukasti määritellyt, ylhäältäpäin ohjatut indikaattorit tai tarkasti määritelty asiakasohjautuva tieto saatetaan kokea sääntelynä ja työntekijöiden ja palvelutuotannon johdon toimintaa rajoittavana tekijänä.

Tietotuotannon ja tiedon hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä edellyttää siis paitsi asiaa koskevien käytäntöjen kehittämistä, niin asian pohdintaa palvelutyöntekijöiden ja johdon toimintamahdollisuuksien kannalta. Tämän on mahdollista nähdä olevan yhtenä edellytyksenä työntekijälähtöisen kehittämiskulttuurin vahvistumiselle.

Lähteet

Harisalo, R. & Aarrevaara, T. & Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Julkinen politiikka – julkinen toiminta*. Tampere University Press. Tampere.

Kaplan, R. & Norton, D. (2007). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review. Reprint R0707M.

Meklin, P. (2009). ”Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa.” Teoksessa. Jarmo Vakkuri (toim.) *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki. s. 31–50.

Niiranen, V. & Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (2005). *Tuloksellisuusarvointi kunnissa: Onnistumisen ja kriittisten kohtien tarkastelua*. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Stenvall, Jari & Lumijärvi,

- Ismo (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. KARTUKE-tutkimusohjelman julkaisuja 3. s. 243–262.
- Neely, A.D. & Kennerley, M. & Martinez, V. (2004). Does the Balanced Scorecard Work: An Empirical Investigation. Paper presented at 4th International Conference on Performance Measurement. Edinburgh.
- Nutley, S. & Walter, I. & Davies, H. (2007). Using evidence. How research can inform public service. Bristol, U.K. Policy Press.
- Nutley, S. & Walter, I. & Davies, H. (2002). From knowing to doing: A framework for understanding the evidence into practice agenda. Discussion paper 1, Research Unit for Research Utilisation, University of St Andrews.
- Osborne, S. (2009.) Delivering Public Services. Time for a new theory? *Public Management Review*, 12:1, 1–10.
- Puustinen, L. (2008). Kuluttajamuotti. Gaudeamus. Helsinki.
- Rannisto, P.-H. & Nyholm, I. & Stenvall, J. (2011). Moniääninen johtaminen ja kokonaisuuden hallinta. Teoksessa P.-H. Rannisto, J. Stenvall & R. Juusenaho (toim.) Enemmän kuin osiensa summa. Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella (s. 75–101). Tampere: Tampereen kaupunki.
- Rittel, H & Webber, M. (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning, *Policy Sciences*, Vol. 4, Elsevier Scientific Publishing Company, Inc., Amsterdam, 1973. (Reprinted in N. Cross (ed.), *Developments in Design Methodology*, J. Wiley & Sons, Chichester 1984). pp 155-169.
- Rytilä M. (2011). Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 81.
- Sihvonen, M. & Koski, A. & Silvennoinen-Nuora, L. & Lumijärvi, I. & Niiranen, V. (2005). Tuloksellisuusarviointiedon käyttö kunnallisissa palveluissa. Teoksessa Niiranen, V. & Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. KARTUKE-tutkimusohjelman julkaisuja 3. s. 85–110.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen: kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma. Helsinki.
- Stenvall, J. & Laitinen, I. & Kindler, T. & Osborne, S. (2013). Making sense of service integration: an international study and learning perspective. Manuscript. University of Edinburgh.
- Stenvall, J. & Syväjärvi, A. (2006). Onks tietoo? Valtion informaatio-ohjaus kuntien hyvinvointitehtävissä. Valtiovarainministeriö, tutkimukset ja selvitykset 3/2006.
- Stenberg, M. (2012). Tiedon jakaminen organisaatioissa - kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampere University Press.
- Syväjärvi, A. & Stenvall, J. eds. (2010). Research on data mining in public and private sectors: organizational and government applications. Premier Reference Source, IGI Global, USA.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. Tampere.

Pasi-Heikki Rannisto

6 Omistajuus kehittämistoiminnan tuloksellisuuden varmistajana

6.1 Johdanto

Kehittämisen- ja projektitoiminnan tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta on kannettu kasvavaa huolta viime vuosina. Haasteena kehittämiselle on, että toimintaympäristö kuntaorganisaatioiden sisällä ja ulkopuolella on yhä kompleksisempi. Käytännössä tämä näkyy kasvaneina jännitteinä, ennustamattomuutena ja monimutkaisuutena. Voidakseen olla tuloksellista, tulisi kehittämistoiminnan olla samaan aikaan innovatiivista, järjestelmällistä, hallittua, kyetä sopeutumaan kompleksiseen toimintaympäristöön ja olla tavoitteellista. (Ks. esim. Jäppinen 2011, Osborne & Brown 2005, Stenvall ym. 2007, Stenvall ym. 2008.)

Projektitoimintaa hyödynnetään kehittämisessä aikaisempaa laajemmin koska sen rahoitusmahdollisuudet ovat merkittävästi lisääntyneet ja toisaalta projektitoimintaa on totuttu pitämään tehokkaana ja toimivana tapana kehittää. Toisaalta viime vuosina myös kritiikki kehittämisprojekteja kohtaan on kasvanut laajentumisen myötä ja usein puhutaankin jo hankeähkystä sekä arvostellaan projektitoimintaa alkuperäisten kehittämistavoitteiden unohtamisesta ja kehittäjien työllistämisestä näennäiskehittämiseen.

Kehittämistyön tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisäämiselle on tunnustettu muun muassa seuraavia tarpeita (Leponiemi ym 2012, 62):

- Kehittämistyön tulisi olla ketterää ja mahdollistaa nopea kehittäminen.
- Kehittämistyössä tulisi reagoida joustavasti kehittämisen aikaisiin muutoksiin.
- Kehittämistyön tulisi perustua strategiaan valintoihin, mutta sen pitäisi myös mahdollistaa asiakastarpeesta lähtevä käytännön parantaminen.
- Kehittämistyössä tulisi tavoitella jatkuvasti hyvää kehittämistulosta ja olla valmis suuntaamaan kehittämistä parhaan tuloksen suuntaan.

Aikaisemmin kehittäminen katsottiin kuuluvan jokaisen viran ja viranhaltijan tehtäväksi, jolloin jokainen toimija vastasi kehittämistyön tarkoituksenmukaisuudesta. Nykyään kehittämisestä on muodostunut oma tehtäväkenttensä, johon myös palkataan erikseen ammattilaisia, kehittäjiä. Projektitoiminnassa myös yhtyvät tämän päivän hallinnon kehittämistä ohjaavat periaatteet: verkostoituminen, yksityisen ja julkisen sektorin välinen yhteistyö, ohjelmajohdantoinen suunnittelu ja tulosjohtaminen (Rantala & Sulkunen 2006, Paasivaara ym 2011).

Kehittämistä ja kehittämishankkeita voidaan hahmottaa prosesseina. (Ks. Cagle 2003, Hendrickson & Au 1989, Jahnukainen & Vepsäläinen 1998, Lewis 1998,

Mäkelä & Stenlund 1998, Pelin 1990, Wysocki 2004.) Tavoiteltaessa tehokkuutta, määrätään prosesseille yleensä omistaja, kun puolestaan projekteilta tällainen usein puuttuu. Ainoastaan isot strategiset projektit, kuten esimerkiksi kuntaliitos, saavat määritellyt ja nimetyt omistajat. (Leponiemi ym. 2012.)

Artikkelin tavoite ja pääkysymys on tarkastella omistajuutta toiminnan kehittämisen näkökulmasta ja arvioida, voidaanko omistajuuden vahvistamisella tehostaa kehittämistyötä ja millainen tuo omistajuus olisi kehittämisen eri näkökulmista. Käytännössä artikkelilla haetaan silloin vastauksia kysymyksiin:

- Mitä eroa ja yhtäläisyyttä kehittämisen tavoitteellisella johtamisella ja omistajuudella on muiden tavoitteellisten johtamisen muotojen kanssa kuten muutoksen johtaminen, strateginen johtaminen, prosessien johtaminen ja perinteinen projektien johtaminen?
- Miten luodaan kehittämiselle omistajuus ja tavoitteellinen johtajuus, miten ja mistä valtuutus omistajuudelle tulee?
- Miten omistajuus vaikuttaa kehittämisprojektin johtamiseen, toimintaan ja vuorovaikutukseen?
- Miten kehittämisen omistajuus näkyy johtamisen ja projektien hallinnan kannalta?
- Miten omistajuudella voidaan vaikuttaa kehittämisen tavoitteellisuuteen ja tuloksellisuuteen?

Tutkimuksen empiria on kerätty kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa Kunta-kehto-hankkeessa tehtiin 26 focusgroup- ja henkilöhaastatteluja viidessä kaupungissa eli Jyväskylässä, Lahdessa, Mikkelissä, Tampereella ja Turussa (ks. tarkemmin Leponiemi ym. 2012, 17). Toisessa vaiheessa omistajuuteen liittyviä kysymyksiä tarkennettiin kuuden focus group -tutkimushaastattelun avulla. Haastattelut on toteutettu palvelujen kehittämistä ja innovointia tutkivan InnoTuo verkostotutkimushankkeen puitteissa. Focus group haastatteluihin on osallistunut kaupunkien kehittäjiä, konserni- ja poliittista johtoa sekä InnoTuo tutkimushankkeeseen osallistuneita verkostotoimijoita asiakasrajapinnasta ja väliesimiehistä. Kummankin vaiheen kaikki haastattelut on litteroitu sanatarkasti.

6.2 Muutos ja omistajuus – teoreettinen pohdinta

Muutos ja tavoitteellinen johtaminen

Tarkasteltaessa kehittämistoimintaa, projektitoimintaa ja strategista johtamista, voidaan havaita, että kaikkien niiden kautta hahmotetaan muutosta. Kehittämistoiminta on tavoitteellista muutosta olosuhteesta toiseen, projektitoiminnan avulla luodaan joku ainutlaatuinen tilanne tai esimerkiksi rakennus, strateginen johtaminen tavoittelee tulevaisuutta, joka on parempi tai ainakin toisenlainen nykyhetkeen verrattuna. Tavoitteellisten johtamisen eri näkökulmien välillä on myös eroja. Muutosjohtamisessa huomio kiinnitetään erityisesti muutosprosessiin ja ihmisten reaktioihin ja toimintaan muutoksessa. Muutoksen tavoite on usein määritelty visiona, mutta menetelmät sinne

pääsemiseksi vaihtelevat tilanteen mukaan. Muutosjohtaminen on usein kokonaisvaltainen prosessi, jossa johtamisella reagoidaan ihmisten käyttäytymiseen muutostilanteessa (vrt. Buchanan ym. 2007, Kotter 1996, Rannisto 2005). Strategisessa johtamisessa keskeinen lähtökohta on lopputulos eli se tulevaisuus, jonne ollaan pyrkimässä. Matkalla kohti päämäärää voidaan valita erilaisia menetelmiä ja reagoida etenemisen mukaan. Perinteisessä projektijohtamisessa tavoite ja sinne pyrkimisen erilaiset toimenpiteet suunnitellaan tarkasti. (Vrt. Leponiemi ym. 2012, Mintzberg ym 1998, Rannisto 2005, Stenvall & Virtanen 2012, Virtanen & Stenvall 2010.)

Kaupunkien kehittämistoiminnassa on muutosta määrittävinä keskeisinä tekijöinä tavoite tai lopputulos, muutoksen hallinta prosessina ja muutosprosessin hallinta, aktiivinen ja usein myös ennakoimaton ja kompleksinen vuorovaikutus vastustuksineen ja kannattajineen sekä työntekijöiden ja sidosryhmien suora tai välillinen osallistuminen. Yhtäläillä voidaan havaita, että tavoitteen saavuttaminen edellyttää näissä kaikissa omistajuutta ja johtajuutta.

Projekti määritellään yleisesti ajallisesti rajatuksi työksi tai tehtäväkokonaisuudeksi, jolla on selkeä ennalta asetettu tavoite ja joka on kertaluontoinen ja suoritetaan erikseen määritellyin resurssein. (Harrin 2007, Paasivaara 2011, Pelin 1988, Virkki & Somermeri 1998, Wysocki 2012). Perinteinen projektitoiminta (kts. projektitoiminnasta tarkemmin Leponiemi ym. 2012) ja projektijohtaminen on tulosjohtamista puhtaimmillaan. Perinteisesti ajatellaan, että projektille asetetaan selkeä tavoite, suunnitelma ja sen mukainen toiminta, toteuttamiseen annetaan resurssit, aikataulu ja johtaminen (vrt. Harrin 2007, Möttönen 1997). Tavoitteen saavuttaminen on mitattavissa projektin päättyessä, samoin kuin resurssien ja ajan käyttö. Kaupunkien kehittämistyössä usein on kuitenkin tilanne, että projektin tavoitteet tai menetelmät tavoitteisiin pääsemiseksi ovat epäselviä ja silloin joudutaan käyttämään kokeilevan tai nopean projektijohtamisen menetelmiä (kuvio 1). Hyödynnettäessä muita kuin perinteisten projektijohtamisen menetelmiä ja logiikoita, tarvitaan omistajaa ja omistajuutta, jotta kehittäminen on mahdollisimman tuloksellista.

		Menetelmät tavoitteeseen pääsemiseksi	
		Tiedossa	Ei selvillä
Kehittämisen tavoite	Ei selkeä	Kokeilevan projektijohtamisen menetelmät	
	Selkeä	Perinteinen projektitoiminta	Nopean projektijohtamisen menetelmät, muutoksen johtaminen

Kuvio 1. Kehittämistoiminnan tavoite ja käytettävien menetelmien toimivuus.

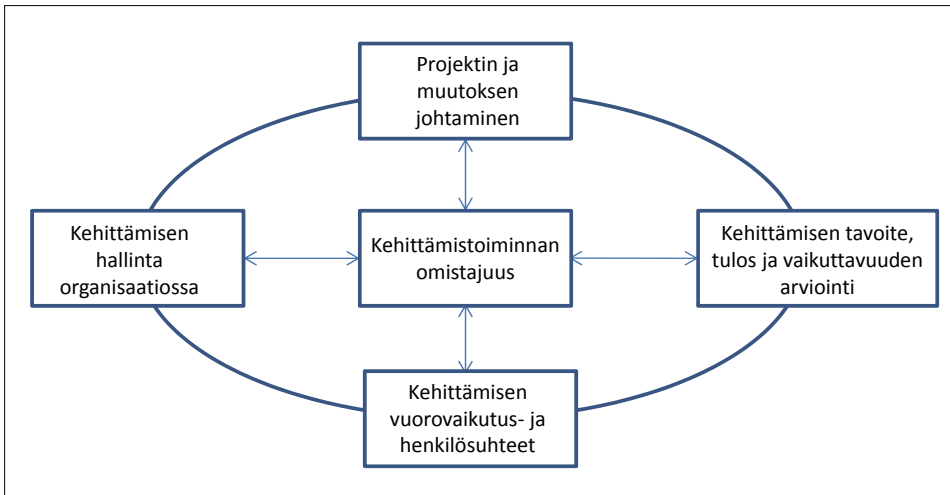
Kaupunkien kehittämistoiminnassa yksiselitteiset perinteiset kehittämisprojektit ovat teknistä sektoria lukuun ottamatta harvassa ja kehittämisessä on usein vaikea määrittellä joko tavoitetta tai menetelmiä tavoitteeseen pääsemiseksi tai sitten molempia. Pitämällä kiinni suunnittelukeskeisestä, perinteisestä projektien johtamisen mallista, useat kehittämisprojektit epäonnistuvat (Cagle 2003, Chin 2004, Wysocki 2012). Eikä tämä epäonnistumisen suuri määrä koske mitenkään erityisesti julkista sektoria, vaan on yleistä kaikkialla. Tämä ei myöskään tarkoita sitä, etteikö epäonnistuneesta projektista voi tulla hyviä tuloksia. Ne epäonnistuvat perinteisen projektitoiminnan hallinnan näkökulmasta, jonka mukaan projekti on onnistunut, mikäli se saavuttaa sille asetetut sisällölliset ja laadulliset tavoitteet asetetussa aikataulussa ja budjetissa. (Vrt. Pelin 2008.)

Perinteiset projektimenetelmät sietävät huonosti projektin aikaisia muutoksia eli sitä, että projektin lähtökohdat tai olosuhteet muuttuvat tai että asiakas esittää uusia tavoitteita ja toiveita kesken projektin toteutuksen (Wysocki 2012, 32). Aina vain haastavammaksi muutoksiin reagoiminen tulee silloin, jos projektiin osallistuu useita eri organisaatioita kaupungin sisältä ja ulkoa. Oikeastaan on itsestään selvää, että perinteinen projektitoiminnan ja -johtamisen malli ei toimi kaikkialla. Yksi projektin määrittelmähän on, että se on kertaluonteinen tai ainutkertainen, määritellyssä ajassa ja resurssein suoritettava tehtävä. Miksi uskoisimme, että ainutkertaisiin projekteihin sopisi joka kerta sama toimintamalli (vrt. Virtanen 2000, Wysocki 2012).

Omistajuus kehittämistoiminnassa

Omistajuutta kehittämistoiminnassa ei ole juurikaan tutkittu. Keskustelussa omistajuuden käsite liitetään usein joko sijoittamisen kautta saatuun omistususuuteen tai prosessin omistajuuden kautta syntyvään asemavaltaan. Yhteistä kummallekin näkemykselle on, että omistajuus voidaan määrittellä oikeutena kontrolliin ja tuloksiin (vrt. Ben-Ner & Jones 1995). Omistajuuskäsitettä ei kuitenkaan ole laajemmin sovellettu kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminnassa omistajuuden syntyminen on jossain määrin moniulotteisempi kuin sijoittamisen tai prosessien johtamisen kautta muodostuva omistajuus. Miten sitten omistajuus kehitystoiminnassa syntyy eli muodostuuko omistajuus alhaaltapäin kehittämiseen osallistuvien antamana mandaattina vai ylhäältä määrättyinä mandaattina vai kenties molemmista suunnista tulevana?

Kehittämisen omistajuus rakentuu useasta eri ulottuvuudesta. Kehittämisen omistajuuden ulottuvuuksia tarkasteltaessa voidaan havaita, että omistajuudella voidaan nähdä vaikutuksia kehittämistyön hallintaan, tuloksellisuuteen, vaikuttavuuteen ja organisaation strategiseen johtamiseen (kuvion 2 vaakasuora ulottuvuus). Omistajuudella on merkittäviä vaikutuksia myös kehittämistyön sisäiselle toimivuudelle, ihmisten johtamiselle ja sitoutumiselle kehittämistyöhön (kuvion 2 pystysuora ulottuvuus). Omistajuuden tehtävä on näin sovittaa kehittämistyössä yhteen perinteiset johtamisen elementit asioiden ja tavoitteiden johtaminen sekä ihmisten ja vuorovaikutuksen johtaminen. Haasteelliseksi asian tekee se, että kehittämistyössä on usein mukana verkosto erilaisia organisaation sisäisiä ja ulkoisia toimijoita ja ammattikuntia, jolloin muodolliset auktoriteetit eivät kanna, vaan mandaatti johtaa ja omistaa täytyy saada sekä verkoston muilta osallistujilta että kehittämisestä päättäneiltä.



Kuvio 2. Kehittämisen omistajuus.

Varsinkin isommissa, organisaation operatiiviselta tasolta nousevissa tai ulkopuolelta tulevilla kehittämishankkeissa on kehittämisprosessin omistajuuden määrittely usein haasteellista ja siksi kehittämisen omistajuus jää monesti kokonaan määrittelemättä. Aina alhaalta nousevan kehittämisen lopullista laajuutta ei edes ymmärretä. Omistajuuden puute aiheuttaa kehittämiselle ongelmia silloin, kun kehittäminen kohtaa vaikeuksia tai ristiriitatilanteita. Joissakin tapauksissa haasteita prosessin omistajan määrittelylle aiheuttaa myös tilaaja-tuottaja-asetelma, joka saattaa mahdollistaa molemmille puolille samaan aikaan kehittämisen omistajuuden tai toisaalta tarjoaa esimerkiksi tilaajalle tilaisuuden resurssoida ja määrittää yksityiskohtaisesti tuottajalle kuuluvaa kehittämistä.

Tutkimusten mukaan suomalaisten kaupunkien kehittämisprosessien omistajuudessa on kehitettävää (kts. esimerkiksi Jalava & Virtanen 2000, Leponiemi ym. 2012). Haastatteluissa oli laajasti esillä näkemys, että kehittämistä ei johdettu tai ohjattu riittävästi tai kehittämisprosessin omistajuus on epäselvä. Tämä johtamattomuus häiritsi jossain määrin projektien etenemistä ja käytännön toimintaa. Ilmiössä voi olla kysymys myös siitä, että projektitoiminnan osaaminen ja projektimenetelmät eivät olleet yhtenäisiä tai siitä, että projektimenetelmät eivät soveltuneet parhaalla mahdollisella tavalla projektin tavoitteiden saavuttamiseen.

6.3 Kuka valtuuttaa omistajan, mistä omistajuus kehittämistoiminnassa muodostuu?

Haastatteluissa omistajuuden nähtiin parhaimmillaan muodostuvan molemmista suunnista. Toisaalta strategiset ja isot hankkeet kaipaavat johdon hyväksyntää ja keskeisissä strategisissa hankkeissa on myös symbolista merkitystä sillä, kuka kehittämishankkeen omistaa. Korkean tahon omistajuus luo itsessään jo sitoutumista hankkeen tavoitteisiin, vähentää vastustusta ja innostaa työntekijöitä muutokseen.

”Kyllä meillä ainakin kun palvelualueuudistusta lähdettiin viemään eteenpäin niin, kyllä meillä itsestäänselvyys oli se, että se on juuri kaupunginjohtaja, joka siinä on sillä lailla omistajana tavallaan. Että kyllähän siellä oli sitten meillä just tällainen projekti-ihminen, joka teki ja virkamiehet kaikki. Mutta me katottiin, että jos siinä ei ole kaupunginjohtajan nimi omistajana, niin sehän olis melko kummallinen signaali henkilökunnalle. Että se sitoutti kyllä minusta porukkaa kaikkein parhaiten siihen.”

Samaan aikaan on kuitenkin huomattava, että kehittäjien on tunnustettava omistajan asema, jotta mandaatti on olemassa. Käytännön kehittämistyössä eri ammattiryhmät useasti katsovat, että jos heidän lähtökohdistaan ei kehitetä, niin sitten ei kehitetä lainkaan. Tätä näkökulmaa myös tuetaan erityislainsäädännöllä sekä profession sisäisesti koulutuksesta lähtien. Myös ministeriöiden ohjaus kehittämistyöhön saa osakseen kritiikkiä juuri siitä näkökulmasta, että kuntia pakotetaan kehittämään käytäntöjä, joita ei tunnusteta tarpeellisiksi eikä myöskään valtion mandaatin katsota ulottuvan kuntiin asti. Valtio käyttäytyy kuin omistaisi kuntien palvelujen tuotantokoneen ja tämä osaltaan herättää vastustusta.

”Tämä aika on kyllä luvalla sanoen nyt vähän ei niin kehittämismyönteinen. Että kyllä meillä vähän orvaskedellä on nyt, jos aatellaan varsinkin pienempien kuntien politiikkaa suhteessa valtioon... Että tähän on tultu tähän jonkinlaiseen, tällainen ylhäältä alaspäin annettavaan tällomaiseen valtiolliseen kulttuuria vähän kovennettu.”

”Valtiovallan taholta tulee vähän signaali, että se nyt on se ja sama suurin piirtein, mitä te siellä teette, ku näin ja näin kuitenkin pittää tehdä. Ja sitte jollaki hirveellä tiukalla normiohjauksella sitte tämä homma puserretaan tähän muottiin niin, ei tää luvalla sanoen ny oo kauheen (kehitysmuonteista).”

Haastatteluissa tunnistettiin tarve sille, että mandaatti tulee monesta suunnasta. Alhaalta tulevalta mandaatilla on merkitystä kannustajana ja sitouttajana. Alhaalta tulevassa mandaatissa on kuitenkin olennaista myös se, miten omistajuutta käyttää. Asiantuntijat saattavat antaa omistajuuden, mutta kuitenkin haluavat pitää oman liikkumatilansa käytännön työn tekemisessä.

”Et se on annettava se (omistajuus) siihen. Mut sitten taas, oli se projekti iso tai pieni, niin se on varmaan ansaittava myös se asema. Ja siel, jos sä alat pomottaa tai pomottaa turhaan... se menee sietokyvyn yli, että eläpä tuu neuvo minua näissä töissä.”

Monitoimijaisessa kehittämisverkostossa, joka toteuttaa kehittämishanketta, saattaa myös tulla eteen sitoutumisen haasteita, koska eri toimijoiden osalta kehittämisen tavoitteet saattavat täytyä hankkeen eri vaiheissa. Silloin, jos prosessin omistajuus on epäselvä tai johtajuus heikkoa, kohtaa kehittäminen vaikeuksia. Pahimmassa tapauksessa kehittämisprojekti pysähtyy kokonaan. Myös se vaikuttaa kehittämistyöhön ja sen omistajuuteen, mitä strategisemmasta, poliittisesti tai ammatillisesti kiistellymmästä kehittämisestä on kyse. Mitä kiistellympi kehittämisen kohde tai tavoite on, sitä enemmän poliittisilla ja muillakin toimijoilla on intressejä vaikuttaa kehittämisprojektin

elämään ja myös yksityiskohtaiseen toimintaan. Tällöin kamppailu omistajuudesta on jatkuvaa eikä sitä välttämättä muodostu kenellekään, mikä haittaa kehittämistyötä ja tulosten saavuttamista. Tässä mielessä omistajuus ja eri tehtävärooleihin sitoutuminen on tärkeää kehittämisen kannalta. Kehittämistoimintaan ja sen omistajuuteen liittyy myös johtamisen ja joustavuuden paradoksi. Samaan aikaan, kun tarvitaan maksimaalista joustavuutta, jotta toiminta olisi vaikuttavaa, tarvitaan keskitettyä koordinaatiota, jotta kaupunkitasolla toiminta olisi ennustettavaa ja hallittavaa.

”Tärkeimmät asiat kehittämissä, ne riippuu kyllä hirveesti siitä, mikä se kehittämisen taso on. Silloin, kun me puhutaan jostain meidän järjestelmäkehittämisestä ja tällaisesta, mikä on kaupunkitason kehittämistä tai joka koskee joissakin tapauksissa valtakunnallistakin kehittämistä, niin se on sellainen, jossa pitäisi olla hirveen vahva omistajuus ja sellainen, että se syötetään sitten lusikalla sinne asti kuin tarttee syöttää. Että näissä on sellaista lepsua omistajuutta, joka tuota, tekee sen, että ne jää, ne ei oikein tuu mihinkään. Tää on sekä raboittajan puolella että täällä toteuttajan puolella.”

”No ehkä se selkein vaikutus, miten se ulkopuoliselle näyttäytyy, on se, että se kehittämisvastuu ei oo sillä tavalla selvä. Että siitä tuntuu olevan jatkuvaa vähän niin kuin kiistaa, että kummalle (tilaaja vai tuottaja) se kuuluu se kehittäminen. No mää näen sen niin, että se kuuluu kummallekin ehdottomasti, mutta että missä se raja menee ja minkä tasoista kehittämistä kumpikin osapuoli sitten tekee.”

”Siiloutuminen tunnistettavissa -- prosessiomistajuus kateissa: tällä hetkellä on vain prosessin osien omistajia, mutta kokonaisprosessin omistajuutta tarvitaan.”

6.4 Omistajuus sitoutumisen hankkimisena ja vuorovaikutuksen johtamisena

Haastattelujen mielestä oli varsin selvää, että kehittämisen tavoitteiden asettamisen pitää olla lähellä käytännön toimintaa. Tässä mielessä myös kehittämissäprosessin omistajuuden ja toteutuksen pitää olla lähellä toisiaan. Monessa tapauksessa, varsinkin strategisissa ja ulkopuolelta tulevissa kehittämishankkeissa, henkilöstö pääsee osallistumaan vasta, kun projektin keskeiset tavoitteet ja toteutusmuoto on asetettu ja projektisuunnitelma tehty. Tämä on vastaajien mielestä projektin hyvän toiminnan kannalta liian myöhään. Paras tulos saavutetaan, kun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kysytään myös projektin tulevilta toteuttajilta mahdollisia toteutuksen yksityiskohtia.

Sitoutuminen kehittämiseen

Perinteiset kunnallishallinnon johtamistavat tai projektimenetelmät eivät tässä mielessä palvele kehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla, koska ne eivät riittävästi osallista henkilöstöä jo projektin suunnitteluvaiheessa eivätkä ole tarpeeksi joustavia projektin aikaiselle uudelleen suuntaamiselle. Kehittämistoiminnan tuloksellisuuteen vaikuttaa haastattelujen mukaan olennaisesti se, ovatko käytännön toteuttajat päässeet vaikuttamaan projektin tavoitteen asettamiseen. Henkilöstön sitouttamisessa kehittämiseen

on usein paljon parantamisen varaa. Sitoutuminen helpottuu, mikäli kehittämishankkeen tavoitetta muotoillaan yhdessä toteuttajien kanssa ja näin haetaan kehittämiselle yhteistä tavoitetta ja suuntaa. Samalla luodaan myös yhteistä kieltä kehittäjien välille. Perinteiseen projektijohtamiseen liittyvässä yksityiskohtaisessa tavoitteiden määrittelyssä saattaa olla se ongelma, että jos tavoitteen saavuttaminen ei olekaan kaikille positiivinen asia, saattaa osa tarvittavista henkilöistä jättäytyä kehittämisestä pois ja ryhtyä vastustamaan koko kehittämistä.

Keskeiseksi osaamisen alueeksi, joka osaltaan vaikuttaa kehittämistoiminnan tuloksellisuuteen ja toimivuuteen, osoittautuu useissa tapauksissa johtamisosaaminen. Asia on perinteisessä projektitoiminnassa ja -johtamisessa selkeä ja kiinnitetty henkilön sijasta asemaan. Projektipäällikkö johtaa ja ohjausryhmä valvoo projektisuunnitelman avulla sen toteutumista. Käytännön toiminnassa asia ei kuitenkaan näytä olevan yksiselitteinen. Johtaminen saattaa olla heikkoa projektipäällikön ja -henkilöstön puutteellisesta projektiosaamisesta, vuorovaikutusosaamisesta tai erilaisista ammatillisista intresseistä johtuen. Projektien johtamisen ongelmat saattavat liittyä myös organisatorisiin ongelmiin kehittämistyön ja virallisen organisaation välillä, joka näkyy eri johtamisroolien epäselvyytenä.

Suuressa osassa kehittämistyötä on kehittämisen alussa vaikeata määrittää selkeät ja lopulliset tavoitteet tai tunnistaa sopivat kehittämisen menetelmät (ks. Virtanen 2000). Tämä on perinteisen projektinhallinnan kannalta ongelmallinen tilanne, sillä sen ajattelu perustuu tarkkaan ja yksityiskohtaiseen suunnitteluun ja suunnitelmaan, jota projektin aikana tunnollisesti noudatetaan. Kysymys ei ole pelkästään projektinhallinnasta ja kehittämisen suunnittelusta. Perinteinen projektinhallinta rakentuu loogisen ja järjestelmällisen ajattelun varaan, jossa myös kehittäjien välinen vuorovaikutus on merkittävässä määrin järjestelmälähtöistä ja muodollista. Omistajuus voi parhaimmillaan tukea vuorovaikutusta, yhdistää osallistujia ja vahvistaa koko ryhmän suorituskykyä.

”Sitte hänet varsinaisesti tai virallisesti nimettiin siihen projektin omistajaksi, niin se varmaan ehkä vielä vahvisti ja selkeytti sitä kuvaa”.

”Silloin ku (nimi) valittiin sitten tähän projektin omistajaksi, niin kyllä se jotenkin napakoitti, tietysti oltiin jo vietyki tätä eteenpäin tätä prosessiaki, että tietenki siinä vaiheessa jo pitiki ruveta ehkä napakoituun, ja just niitä konkreettisia asioita sitte, mut joteki se napakoitu mun mielestä tää eteneminen...”

”Se on psykologisesti sellainen tekijä ihmisillä se, että kun sä oot sitten sanonut sen, ja sä oot myöntyny siihen että annetaan tällainen omistajuus ja johtajuus jolleki, niin silloin ihmiset automaattisesti alkaa muuttaa ajatusmaailmaansa siihen, että no hän omistaa ja johtaa tän...”

”Se mun täytyy sanoa, että verrattuna moneen muuhun johtajuuteen, ni se vastuu on sellainen mikä on erilaista että, vastuu ja vastuuttaminen, se että kun me sovitaan jotain, joku ottaa vastuun, sille laitetaan päivämäärä, ja joku tarkistaa että se on tehty...sellaista vastuun jakamitaki, jonka kautta sitte ehkä myös sitoutetaan ihmisiä”.

Omistajuus ja kehittämistyön vuorovaikutus

Suomalaisen kunnallishallinnon työntekijät ovat korkeasti koulutettuja ammattilaisia. Useat kunnalliset palvelut perustuvat yhden tai useamman tieteellis pohjaisen profession varaan, monesti myös koostuvat eri organisaatioista ja toimijoista. Tänä päivänä kehitetään usein asioita ja prosesseja, joissa yhdistyvät eri ammatilliset näkemykset osin jopa ristiriitaisella tavalla. Palvelutuotannon tehokkuutta tai palvelujen parempaa laatua tai sujuvuutta vaativat asiakkaiden lisäksi esimerkiksi taloushallinnon ja politiikan toimijat. Palvelua tuottava professio joutuukin usein osallistumaan verkostomaiseen kehittämistoimintaan, joka on monitieteellinen ja moniammatillinen, ja jossa profession itsestään selvinä pitämät arvot ja määritykset mahdollisesti kyseenalaistetaan. Tämä ei lisää motivaatiota osallistua kehittämishankkeisiin tai sitoutua tulosten levittämiseen. Osa ammattikunnista vieroksuu myös johtamisroolin kasvua osana päivittäistä työtä (ks. esim. Tuomiranta 2002). Tällaisessa tilanteessa yhteinen kieli, avoimuus ja luottamuksen rakentuminen kehittämistyöhön osallistuvien kesken on tärkeää. Kehittämistyö ei välttämättä suju aina helposti, koska eri ammattikunnilla ja tieteillä on eri käsitteitä samoille asioille tai eri sisältöjä samoille käsitteille. Koulutetun ammattilaisen luontainen halu kehittää suuntautuu usein hänen ja ammattikuntansa omista lähtökohdista esimerkiksi paremman tieteen ja palvelun laadun tavoitteluun. Tämä ei aina tarkoita asiakkaan tai kokonaisuuden näkökulmasta sujuvampaa prosessia tai parempaa palvelua. Kehittämishankkeet puolestaan liikkuvat usein asiakasprosessien mukaan organisaatioiden, ammatillisten tieteiden ja professioiden rajat rikkoen. Tämä myös näkyy paineina ja toimimattomana viestintänä kehittämiseen osallistuvien kesken.

”Varmasti osaan sanoa terveyspuolelta, että meillä on tavattoman vahva semmoinen professionaalinen kulttuuri. Sitä on ... Sillä on monet ihan hyvät puolensa, mutta se haittapuoli on, että jotenkin tämmöiset hyvin vahvat professiot tarkoittaa, että ihmiset on myöskin vaikeasti johdettavia. Ne on niin asiantuntevia ikään kuin siinä omassa alassaan ja ikään kuin tietää lainausmerkeissä ”paremmin”. Niin se on, esimerkiksi tämmöisten muutosten viemisessä, niin se on semmoinen asia, mikä on pakko ottaa huomioon johtamisessa.”

”Vaikka se alussa vähän turhauttiki, se että aina palataan uudestaan ja uudestaan niihin asioihin ni, nyt näin jälkikäteen aateltuna se on ollu tosi tärkeätä, koska se oli se, milloin me mietittiin se meidän yhteinen kieli, eli ku jokainen tulee omasta organisaatiostaan, ni meillä on eri määritteet samoille sanoille, ... ni se oli tosi tärkeätä sitte sille yhteistyölle”:

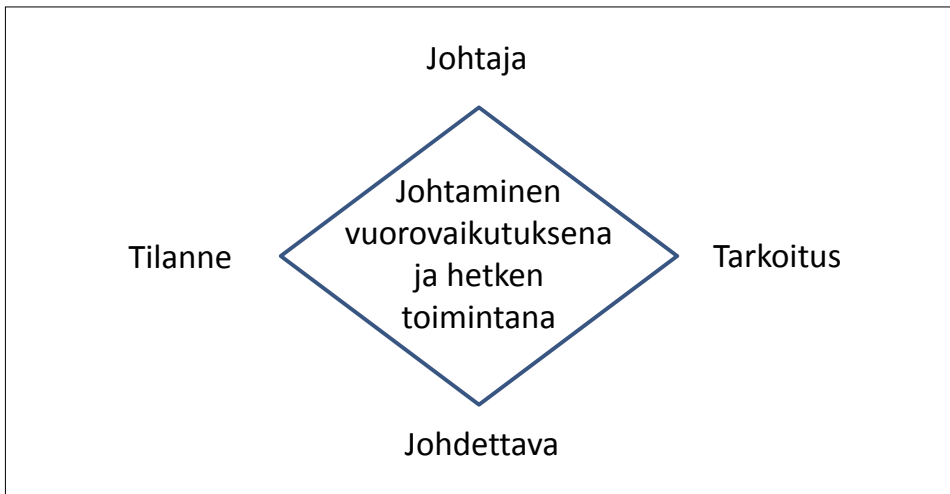
Moniammatillisessa kehittämisessä joudutaankin käyttämään merkittävästi aikaa vuorovaikutukseen eli yhteisen käsitteistön ja ymmärryksen luomiseen. Samalla kun käsitteet ja tavoitteet saavat yhteisen sisällön, rakentuu kehittäjien välille myös luottamus, joka on onnistuneen kehittämistoiminnan ja sosiaalisen pääoman merkittävä tekijä (vrt. Harisalo & Miettinen 2010).

”Kehittämisessä on tärkeää se luottamus, et siellä joko luotetaan tai ei luoteta. Ja jos ei luoteta, ni sit mennään semmoisen luokse joka voi luottaa tai johonka voi luottaa”.

”Kaikilla on se oma rooli... Sitten ku sinne syntyy tämmöisiä luottamuksellisia keskusteluita, voidaan sanoa, että tämä toimii hyvin, tämä ei toimi hyvin. Sitte ruvetaan kuuntelemaan. Ja silloin sellaisessa kumppanuushommassa ja se vie aikaa ja se on aina ihmisperusteista”.

Epäselvien tavoitteiden ja menetelmien tilanteessa joustavalle ja tavoitetta tukevalle viestinnälle on kysyntää. Projektin aikaisen vuorovaikutuksen ja innovatiivisuuden vähäisyys saattaa olla perinteisen projektitoiminnan suurin ongelma. Tutkimusten mukaan asiakkaan ja projektitiimien suuntaan käytävällä vuorovaikutuksella on suuri merkitys projektien onnistumisen kannalta (Hyväri 2007).

Kehittämistyön johtaminen on vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on aikaansaada tuloksia. Kehittäminen on sidottu tilanteeseen ja toimintaympäristöön, missä sitä tehdään ja mihin lopputulos on tarkoitus kytkeä. Kehittämisen kannalta olennaista on projektin tarkoitus sekä toimijat, jotka kehittämiseen osallistuvat. Tässä sosiaalisessa kokonaisuudessa projektin toiminta ja johtaminen tapahtuvat (vrt. Ladkin 2010) (kuvio 3). On kehittävä tilanteeseen sopivia menetelmiä, jotka ovat vuorovaikutteisempia ja joiden vuorovaikutuksen sisältö on kehittämistä, innovaatioita ja ratkaisuja hakevaa, ei perinteistä ja totutuista menetelmistä kiinni pitävää (vrt. Harisalo 2008, 304).



Kuvio 3. Projektin johtaminen vuorovaikutuksena (Ladkin 2010).

Kaupunkien kehittämisprojektien toimintaa sekä aloitusvaiheessa että prosessin aikana leimaa vahvasti henkilösidonaisuus. Toisaalta tämä on projektitoiminnalle luontaista, koska projektipäällikön ja esimerkiksi ohjausryhmän puheenjohtajan rooli on projektin ohjauksessa ja toiminnassa keskeistä (vrt. Leponiemi ym 2012). Toisaalta, kun tarkas-

tellaan kaupunkien kehittämisen kokonaisuutta ja erityisesti toimialoilla tapahtuvaa kehittämistä, niin keski johdon ja lähiesimiesten toiminta on kehittämisen kannalta kriittistä. Valtaosaa kaupunkien esimiehistä luonnehdittiin hyvin kehittämismyönteisiksi. Joillakin esimiehillä tunnistettiin olevan sisäinen palo asioiden kehittämiseen tai korjaamiseen, mikä näkyi myös sietona kestää ympäriltä nousevaa vastustusta. Haastatteluissa tunnistettiin myös esimiehiä, jotka kokemukseensa perustuen olivat oivaltaneet, että kehittämisinto on hyvä motivaattori ja jotka sen vuoksi suhtautuivat alaistensa kehittämisehdotuksiin myönteisesti. Toisaalta haastateltavat tunnistivat myös esimiehiä ja muita toimijoita, jotka olivat kehittämisen tulppia ja esteitä eri syistä.

”Aika paljon tuossa mun mielestä kiteytyy sekin, että tämän yksittäisen ihmisen, esimiehen taikka jonkun, palo johonkin asiaan. Tulee mieleen, joku tämmöinen taiteisiin innostunut, joka on kehittänyt jotain taidejuttua. Hän on tulenpalavasti itse siitä innostunut ja hän on saanut ryhmänsä innostumaan. Mutta se on yksittäisten ihmisten aktiivisuudesta sitten kiinni, että se kantaa se juttu, hirveesti.”

6.5 Kehittämisen hallinta organisaatiossa

Tutkimuskaupunkien kehittämistoiminnassa tunnistettiin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kolme erilaista kehittämisprojektien logiikkaa: 1) ylhäältä alas lähtevät strategiset kehittämishankkeet ja hankekokonaisuudet, 2) alhaalta ylös tai ulkopuolelta, kuten ministeriöistä tai kehittäjäorganisaatioista liikkeelle lähtevät hankeideat ja niiden pohjalta käynnistettävät kehittämishankkeet sekä 3) käytännön työtä kehittävät, yleensä pienehköt kehittämisprojektit (ks. tarkemmin Leponiemi ym. 2012, 38–63). Useimmissa kaupungeissa ainoastaan strategisille hankkeille nimetään omistaja ja niitä hankkeita johto seuraa tarkasti. Strategiset hankkeet myös resurssoidaan kaupunkien vuosibudjeteissa. Muu kehittämisen resurssointi on Lahtea lukuun ottamatta jaettu toimialoille tai käynnistyy ulkopuolisen rahoittajan myöntämin resurssein. Tällöin myös johdon mahdollisuus ja kiinnostus seurata kehittämishankkeita ja niiden toteutusta on vähäisempi.

Eryteisesti kahdessa rahoitukseltaan suuremmassa kehittämismuodossa kohdekaupungeissa toivotaan parempaa keskitettyä arviointia ja koordinoitua. Toisaalta samaan aikaan tunnistetaan se, että hankkeiden tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että käytännön toimijat ovat sitoutuneet ja mukana kehittämisessä. Tilanne on siis paradoksaalinen, toivotaan samaan aikaan keskitettyä koordinaatiota ja mahdollisimman suurta vapautta asiakasrajapinnassa toteutettavalle kehittämiselle.

Strategiatkaan eivät anna usein vastauksia kehittämisen suuntaamiselle, sillä niitä pidetään usein kehittämisen kannalta niin ympäröivinä, että ne mahdollistavat lähes kaikenlaisen kehittämisen. Kehittämisen kytkeytymistä tiiviimmin strategiaan voidaan haastateltujen mukaan lisätä etukäteisarvioinnin avulla sekä lisäämällä suunnitelmallisuutta. Useissa kaupungeissa kehittämisen suunnittelu ja hankkeisiin mukaan lähteminen oli varsin henkilösidonnaista ja vain harvojen käsissä.

”Kyllähän me ollaan nähty alusta pitäen se, että meidän tätä koordinaatiota pitää lisätä. Me on nyt koottu muun muassa meidän hankelistauksia kasaan, että saadaan

jonkin näköinen kokonaiskuva kerralla myöskin johdolle, että mitä kaikkea täällä tapahtuu.”

”Aikalailla jäsentymätön ainakin konsernitasolla on tämä kehittämistoiminta. Olen, muutaman viikon kävin eri kerroksissa juttelemassa ja etsimässä sitä kehittämistoiminnan punaista lankaa, mutta en ole sitä löytänyt.”

”Kyllä tällainen arviointiraatimenettely olisi hyvä. Jossa monin puolin käännettäisiin sitä asiaa. Ja tätä haluaisin kehittääkin, ettei se mene tällaisella päähänpistomeneteltyllä.”

”Ja oikeastaan se osaltaan johtuu toisesta ongelmasta, että kun sitä ei koordinoita, sitä ei johdeta niin tiukasti, kuin ehkä sitä pitäisi tehdä, niin se on vähän liian henkilösidonnaista ... Ja se heijastuu ihan suoraan myös tähän kehittämiseen haettavina ja saatavina resursseina. Että ne yksiköt, jotka on aktiivisia kehittämistoiminnassa, niin myöskin saavat siihen resursseja ulkopuolelta.”

”Pitäis pyrkiä isompiin kehittämiskokonaisuuksiin, joita olis vain muutama, jotka olis kaikkien tiedossa ja jotka olis strategialähtöisiä, ... joihin olis luotu vastuuoorganisaatio ja päätetty, mille tasolle se kehittämishanke on ihan oikeasti tarkoitus viedä”.

”Kehittämisen pitäis olla pitkäjänteistä, strategialähtöistä puuhaa, verkosto on hirveän oleellinen, että on ympärillä henkilöitä, jotka ymmärtää ja osaltaan vie asioita eteenpäin”.

Hankkeiden suunnittelussa kokonaisuuden hallinta on usein vajavaista. Parhaiten kokonaisuutta katsotaan strategisissa projekteissa, mutta varsinkin suurissa ulkoapäin rahoitetuissa projekteissa sekä joissakin tapauksissa pienissä projekteissa havaitaan kehittämisen aikana, että kehittäminen on osa suurempaa kokonaisuutta ja se laajenee alkuperäistä ajatusta merkittävästikin laajemmaksi. Osaltaan tämä voi kertoa myös siitä, että joissain tapauksissa kehittämisen aikana projektisuunnitelmat eivät ohjaa kehittämistä kovinkaan merkittävästi eli, että jos kehittämistä joudutaan ohjaamaan uuteen suuntaan sen aikana, ei projektisuunnitelmaa vaivauduta päivittämään eikä myöskään johto sitä edellytä. Osaltaan tämä kertoo siis myös kehittämiseen ja ehkä yleisemminkin projektien ohjaukseen liittyvästä välinpitämättömyydestä sekä omistajattomuudesta. Parhaimmillaan projektisuunnittelussa asetetaan konkreettisia ja lopputulosta mittaavia tavoitteita.

”Sillain vaikeasti hahmotettava tää hankemaailma on ylipäättänsä, ja kuinka vahvasti se on kuitenkin tullu, just sillain et kuntatasolla sitte, resurssit on vähissä ja sitten tätä resurssia on jaossa näiden hankkeiden kautta. Musta se on semmonen, jo ylempään tason ongelma... pitäis pystyä ottamaan hanksaan sillain, et oikeasti hahmottamaan sen, mitä hankkeita on ja että ne hankkeet mitä on olemassa myös tunnistaisivat toinen toisensa ja tekisivät sellaista työtä joka on jotenki suhteessa siihen kokonaisuuteen ja järkevää”.

”Ja sitten taas tässä omassa kehittämisessä, niin ainakin ne kokemukset, mitä mulla on, niin aikalailla niitä vain tehdään. Projekti on jo käynnissä, vaikka suunnitelmaa ei ole ja sopimusta ei ole. Että kun viime hetkellä tajutaan, että tää onkin iso juttu ja tää pitää alkaa tekemään ja sitten lähdetään tekemään. Ja kustannukset yleensä nelinkertaistuu siinä vaiheessa. On hyväksytty joku pieni siivu ja on ajateltu, että se on tämä. Mutta katsotaan kokonaisuutta, niin se onkin isompi. Että tässä omassa kehittämistoiminnassa on ainakin tämmöistä päässyt tapahtumaan useammankin kerran, kuin yhden kerran, jo tähän mennessäkin.”

”Ja selkeesti jollaki tasolla edes seurataan, että kuinka paljon tätä hankepyörytystä on, ja kuinka paljon se työllistää meidän omaa palveluorganisaatiota, se että me palvellaan niitä hankkeita, et koska sen idean pitäis olla jotenki sillain, et niiden hankkeiden pitäis palvella meitä eikä niin, että me , et meidän työajasta valuu siihen, et me palvellaan kaiken maailman hankkeita, jotka sitten työllistää ite ittensä, ja joilla on vain etäisesti tekemistä jonkun oikean asian kanssa”.

Oman haasteensa projektien ohjaamisen vaikeuteen ja projektikäytäntöihin tuovat ulkopuolisten rahoittajien ja ministeriöiden erilaisista kehittämisohjelmista nousevat hankkeet. Koska näihin on varattu usein varsin paljon rahaa, ovat myös niiden raportointi ja suunnittelumenetelmät raskaita. Tämä tarkoittaa useassa tapauksessa sitä, että projekteja valmistelevat kaupunkiorganisaation ulkopuolella esimerkiksi ammattikorkeakoulut, ulkopuoliset konsultit tai yliopistot ja kaupungin organisaatiosta valmistelutyöhön osallistuu vain muutama päällikötason henkilö. Hankkeiden hallinnoinnista sekä ulkopuolisten kehittäjien mukanaan tuomista intresseistä tulee hankkeen kannalta merkittävämpiä kuin asiakasrajapinnan toteuttajat katsoisivat mielekkääksi, ja tämä syö osaltaan kehittämisen tuloksia. Toisaalta sekin tunnustetaan, että ulkopuolelta tuleva kehittämisraha on erittäin tärkeä kaupunkien kehittämiselle.

”Ja ongelma on se, että niin kauan, kuin sitä hankerahaa tulee sieltä ministeriöstä, niin se kokeilu sujuu. Mutta sitten, kun ne hankerahat loppuu, niin se asia loppuu tai sen tuomisessa kentälle on ongelmia. Koska monesti ne on semmoisia, että niitä ei voi toteuttaa ilman ekstrarahaa. Sitten niihin ei riitäkään enää rahaa, että ne kuihtuu.”

”Mutta sitten just se, että rahoitusohjelmien, erityisesti kansallisella rahalla tehtävien ohjelmien, pitäisi olla sellaisia, että ne huomioi sen kunnan todellisuuden. Että nyt musta tuntuu, että siellä on niin paljon sellaista ministeriöfantasiaa takana, että siellä ajatukselliset kuviot niiden rahoituskuvioiden takana on jotenkin ihan ihmeelliset. Että siihen on sitten paha kunnan hirveen hyvin vastata.”

6.6 Kehittämisen tuloksellisuus, tulosten käytäntöön vieminen ja kehittämisen vaikuttavuuden arviointi

Kehittämistyölle on olemassa projektijohtamisen malleja, jotka sietävät paremmin epäselvyyttä suunnitteluvaiheessa esimerkiksi tuloksen määrittelyn ja/tai tuloksen saavuttamisen menetelmien osalta. Tämän artikkelin alussa (kuvio 1) viitattiin nopean

ja ketterän sekä kokeilevan projektijohtamisen (Agile Project Management, APM sekä Extreme Project Management, xPM) menetelmien soveltuvuuteen muutosjohtamiseen ja kehittämistoimintaan. Yhteistä näille menetelmille on nopeus ja herkkyys projektin aikaisille ja tarvittaville muutoksille. (vrt. Chin 2004, Goodpasture 2010, Wysocki 2012)

Nopean projektijohtamisen menetelmät (Agile, APM) soveltuvat tilanteisiin, joissa voidaan määrittellä selvästi se, mitä tavoitellaan, mutta ei välttämättä tiedetä, miten tavoite voidaan saavuttaa. Esimerkiksi tunnistetaan keskeinen ongelma, mutta ei tiedetä, miten se ratkaistaisiin. Erona perinteiseen projektijohtamiseen nopean projektijohtamisen menetelmät edellyttävät kaupunkiorganisaatiossa omistajan tai sisäisen asiakkaan aktiivisempaa mukana oloa projektin aikana. Perinteisissä mallissa omistaja on mukana lähinnä projektin määrittely- ja ositusvaiheissa sekä ohjausryhmässä, jossa hänen roolinsa on varmistaa projektin eteneminen suunnitelman mukaisesti.

Nopean projektinjohtamisen mallissa omistaja on kehittäjätiimin aktiivinen ja täysivaltainen jäsen, joka myös itse oppii ja kehittyy projektin myötä. Hänen on myös arvioitava projektin kuluessa kehittämistyön tavoitetta ja hän osallistuu johtamiseen yhteistyössä projektipäällikön kanssa. Omistajalla on näin oltava päätösvaltaa sekä projektin etenemiseen että muuhun organisaation toiminnan ohjaamiseen. Nopean projektijohtamisen mallien hyödyntämisessä olennaista on, että omistajalla on kykyä määrittellä kirkkaita tavoitteita ja antaa projektiryhmän ratkoa eteen tulevia ristiriitoja ja haasteita. Toisaalta hänellä on oltava myös tahtoa vaatia, että asiat ratkotaan eli että ratkomatta jättäminen ei ole vaihtoehto. Kehittämisen haasteiden edessä ammattilaiset helposti jättävät asioiden ratkomisen ja siten myös kehittämisen puolitiehen, koska kehittämiseen osallistuvilla on usein erilaisia ammatillisia, yhteiskunnallisia tai valtapoliittisia näkemyksiä sekä omia intressejä ajettavanaan.

Kokeilevan projektijohtamisen menetelmät (Extreme Project Management, xPM) hyväksyvät sen, että päämäärää ei voida projektin alkuvaiheessa tarkkaan määrittellä. Kokeilevan projektijohtamisen menetelmiä hyödyntävässä kehittämisessä ei ole varsinaista alkua tai loppua. Hieman epämääräistä kehittämistavoitetta viedään eteenpäin hakemalla koko ajan parasta mahdollista kehittämistulosta tavoitteen suunnassa. Kokeilevan projektijohtamisen menetelmät edellyttävät maksimaalista joustavuutta ja itsenäisyyttä projektitiimille, johon omistaja kuuluu. Näin hänellä on hyvä mahdollisuus reagoida esiin nouseviin tekijöihin ja tarvittaessa suunnata projektia uudelleen. Omistajalla on myös oltava mahdollisuus keskeyttää projektin toiminta, jotta aikaa ja muita resursseja ei hukata tarpeettomasti, mikäli näyttää siltä, että tavoiteltavia hyötyjä tai uutta suuntaa kohti ei olla etenemässä. Omistaja osallistuu kehitystyöhön sekä toteuttajana että tarvittaessa päättäjänä. (Wysocki 2012)

Kaupunkien kehittämistoiminnassa on yleisesti tunnistettu tarve asiakaslähtöisyyden ja asiakkuuden paremmalle huomioimiselle ja tuloksellisuuden lisäämiselle (vrt. Rannisto 2013). Perinteisessä projektijohtamisessa asiakas jää kuitenkin helposti huomiotta asiantuntijoiden kehittäessä palveluita keskenään hallinnon, profession tai lainsäädännön asettamien tavoitteiden pohjalta. Omistaja voi tuoda asiakasnäkökulmaa kehittämiseen ja näin myös suunnata kehittämistyötä palvelutoiminnan tuloksellisuuden ja asiakasvaikuttavuuden parantamiseen.

”Mää joskus mietin semmoista, mää mietin näitä kuntapuolen haasteita että okei, mikä se on se oikeesti, mitä me ei pystytä tekemään. Niin me ei pystytä johtamaan prosesseja. Meillä on niin valtava haaste tuoda niin kuin sote puolella niitten tuotannon yksiköitten, että ne on niin eläneet sitä omaa elämäänsä jo kauan. Kun se pitäisi nähdä... että kaikki me tehdään niille kuntalaisille töitä ja tavallaan se on ikään kuin se kuntalainen, tietyn asiakkuuden ja sen asiakkaan tarpeen tyydyttämiseksi rakennettu se palveluketju, ja sen onnistuminen on meidän kaikkien tavoite. Siihenhän voi osallistua ties kuinka ja moni.”

Kehittämishankkeiden omistajat ovat myös usein sellaisessa roolissa, että heillä on mahdollisuus tarkastella useita kehittämishankkeita ja useita toiminnallisia verkostoja. Tällöin on mahdollisuus koordinoida niiden toimintaa ja suunnata kehittämistyötä siten, että hankkeet hyödyntävät kaupungin kokonaiskehittämistä ja muodostavat osaltaan yhteistä strategista toimintaa. Omistajuuden puuttuessa ongelmana usein on, että eri kehittämishankkeissa tehtävät toimet eivät hyödynnä toisiaan eikä näin sijoitetuille taloudellisille ja aikaresursseille saada parasta mahdollista katetta. Myöskään tieto ja opit hyvistä käytännöistä jäävät leviämättä ja hyödyntämättä tulevaisuudessa. Omistajalla on mahdollisuus ja myös velvollisuus saattaa kehittämishankkeiden toimijoita ja tuloksia yhteen ja näin varmistaa, että hankkeissa tehtävä kehittämistyö edistää sekä kokonaisuutta että toisia hankkeita.

”Se hanke esitteli tuloksiaan ominansa, niin kuin varmasti kaikille tässä kaupungissa. Minun mielestäni heidän ois pitäny esitellä ne meidän työryhmälle siten, että mitä teidän pitäisi poimia tästä ... siinä vaan kerrottiin heidän tuloksista, samoista kuin miljoonassa paperissa aikojen saatossa ... mut mitä merkitystä heidän tuloksesta on meille?”

”Ihmisten on hirveen vaikee kiinnittyä tähän systeemiin ja sen takia mun mielestä tarvittais just tätä meidän keskustaki (hanke), joka auttaa siinä, tai joka ottaa tavallaan tehoja irti just näistä hankkeistaki ja näistä verkostoista, ettei ne oo semmoisia, ihan jotain kuplia tuolla avaruudessa”.

”Hän tämän kehityshankkeen omistajana hyödyntää näitä eri hankkeita tässä valmistelutyössä. Yrittää saada niistä jotain tuottavuutta irti. Mutta se ongelmahan on vielä se, että ne ei välttämättä halua että niitä hyödynnetään ku ne haluaa omistaa ite ittensä, että ne ei suostu jakamaan”.

”Omistajalla pitäis olla riittävästi natsoja, siis mikä tarkoittaa, siis jotaki palvelualueen johtoa tai muuta, ni sen pitäis olla kirkkaasti kartalla tästä ja sit pitäis oikeesti olla semmoset, pelisäännöt melkein olemassa...”

”Kun kerran kaupunki maksaa hankkeiden tilavuokran, ... et silloin kaupunki olis jotenki velvollinen tiedottamaan kaikille ... tai jotenki huolehtimaan yhdessä tämän hankkeen kanssa siitä, että se tieto siitä hankkeesta leviää kaikille niille tahoille... Ja että se on myös kaupungin hanke, et se myös pitää kertoa, et me rahoitetaan ja tämä on myös meidän hanke”.

Kaupunkien kehittämistoiminnassa tulosten käytäntöön vieminen ja kehittämisen vaikutusten arviointi ovat usein heikosti hoidettuja (kts. Leponiemi ym. 2012). Osaa syistä on käsitelty jo aikaisemmin tässä artikkelissa. Vaikka monesti arvostellaan tietotekniikkaan liittyviä kehittämisprojekteja niiden liiallisesta järjestelmälähtöisyydestä ja siten heikosta asiakaslähtöisyydestä, on niissä yleensä käytäntöön vieminen yritetty hoitaa kunnolla. Kukaan ei liene kuullut ohjelmistohankinnasta, johon ei olisi kuulunut käyttöönottoa. Kehittämissankkeissa puolestaan törmää liiankin usein tilanteeseen, jossa hanke päättyy määräaikana, mutta sen aikana tehtyjä havaintoja tai uusia toimintamalleja ei yritetäkään levittää saati sitten esimerkiksi harjoitella käytännössä. Kuitenkin esimerkiksi asiakkaan huomioiminen palvelussa ja sen edellyttämä asiakaspalvelutaitojen kehittäminen ei luonteeltaan eroa juurikaan tietotekniikkataitojen kehittämisestä. Omistajan tehtävänä on sekä levittää ja varmistua siitä, että kehittämiseen tehty satsaus tulee hyötykäyttöön ja vielä leviää kehittävästi tiimin ulkopuolelle mahdollisimman tehokkaasti. Arviointi on luonnollinen osa kehittämishanketta ja siinä kokemusten ja tulosten levittäminen on keskeinen osa. Ilman systemaattista tulosten levittämistä sekä toiminnan aikaista ja jälkikäteistä arviointia kehittämistyöstä on vaarana tulla kehittäjien omaehtoista ja itsearvoista kehittämispuuhastelua. Omistaja voi varmistaa, että kehittämistyö todella kytkeytyy kaupungin toimintaan ja tuottaa lisäarvoa käytännön toiminnalle.

”Hankkeiden arviointi on usein heikolla tolalla. minimivaatimus on se että tavoitteet saavutetaan, mutta se on vain minimivaatimus. Siitä pitäisi seurata myös jotain käytäntöön. parasta on, että se olennaisesti hyödyntää kuntalaisia”.

”Irrallaan olevien kehittämisyksiköiden ongelma on, että siellä eletään kehittämislämää irrallaan siitä toiminasta mitä kehitetään”.

6.7 Johtopäätöksiä ja keskustelua

Tämän artikkelin tavoitteena oli tarkastella kehittämisen omistajuutta ja sitä, olisiko se mahdollisuus kasvattaa kehittämistoiminnan hallittavuutta ja tuloksellisuutta. Tutkimushaastattelujen kautta näyttää siltä, että omistajuus voi auttaa kehittämisen hallintaa, johtamista, tuloksellisuutta, ongelmista yli pääsemistä sekä käytännön toimintaa.

Tehokkainta omistajuus on silloin, kun mandaatti on muodostunut molemmista suunnista eli sekä ylhäältä että alhaalta. Tällöin kehittäminen saa mandaatin johdolta, joka silloin kytkee kehittämisen myös osaksi kaupungin strategista kehittämistyötä. Erityisesti ulkoapäin tulevat kehittämishankkeet ja resurssit kaipaavat vahvempaa omistajuutta ja kytkentää kaupungin kehittämiseen.

Kehittämistyön alhaalta annettu mandaatti omistajuudelle muuttaa kehittämistyön ja projektien sisäistä toimintaa sillä ihmiset käyttäytyvät eri tavalla, kun he ovat itse antaneet omistajalle mandaatin osallistua johtamiseen ja tarvittaessa puuttua kehittämisen tavoitteisiin ja suuntaan. Tällä tavoin muodostuva omistajuus saattaa muuttaa koko ajatteluamme projektitoiminnasta ja -johtamisesta. Projektimuotoisesta kehittämisestä voi tulla ainutkertaisten ylhäältä suunniteltujen, johdettujen ja määriteltyjen saavutusten sijaan jatkuvan muutoksen systemaattinen työmenetelmä.

Omistajuudesta voi olla myös välineeksi ratkoa verkostomaisen kehittämisen haasteita. Verkostomaisessa toiminnassa on mukana toimijoita, jotka tuovat kehittämiseen omat organisaatioittensa sekä henkilökohtaiset tavoitteensa. Antamalla mandaatin molemmista suunnista omistajalle johtaa ja suunnata kehittämistyötä, voi tämä pystyä ratkomaan erilaisten tavoitteiden ja intressien välisiä ristiriitoja. Ainakin mahdollisuus tähän on suurempi, kuin tilanteessa, jossa on kiinnitetty projektisuunnitelma ja projektipäällikkö, joka sitten yrittää tavoitella alkutilanteessa sovittua lopputulosta yhdessä kehittäjien kanssa. Ongelmien ja ristiriitojen tapauksessa yhteinen nimittäjä on alkuperäinen projektisuunnitelma, joka saattaa menettää merkityksensä. Jos kehittämiselle on määritelty omistaja, on samalla valittu ainakin yksi henkilö, jolle on annettu mandaatti sovittella eteen tulevia muutoksia alkuperäiseen tavoitteeseen. Omistajasta voi tulla silloin sekä tuloksellisuuden varmistaja että henkilö, joka toiminnallaan ja johtamisellaan estää kehittämisen ajautuvan umpikujaan.

Omistaja voi myös tuoda kehittämisen arvioinnin osaksi päivittäistä kehittämistyötä ja näin vaikuttaa siihen, että muutkin toimijat arvioivat toimintaansa ja pyrkivät mahdollisimman tuloksekkaaseen kehittämistoimintaan. Arvioinnista tulee tällöin normaalia työn arviointia, joka on koko ajan läsnä, eikä jälkikäteen tapahtuvaa heikkojen ratkaisujen tai virheiden etsimistä. Omistajuuden määrittelyllä voidaan näin samalla muuttaa kehittämistyötä positiivisempaan jatkuvan parantamisen suuntaan. Tällä voisi olla myönteisiä vaikutuksia sekä tuloksellisuuden että työhyvinvoinnin kehittämiseen niin kaupunkiorganisaatioissa kuin myös yrityksissä.

Lähteet

- Ben-Ner A, Jones D C (1995), *Employee Participation, Ownership and Productivity: A Theoretical Framework*, Industrial Relations vol 34, nro 4, Blackwell Publishers, Oxford
- Buchanan D A, Addicott R, Fitzgerald L, Ferlie E, Baeza J I (2007), *Nobody in charge: Distributed change agency in healthcare*, Hyman Relations Vol 60 (7): 1065-1090, Sage Publications, London
- Cagle, R B (2003), *Blueprint for Project Recovery: The Complete Process for Getting Derailed Projects Back on Track*, Amacom Books, Saranac Lake, USA
- Chin, G (2003), *Agile Management: How to Succeed in the Face of Project Requirements*, Amacom Books, Saranac Lake, USA.
- Goodpasture, J C (2010), *Project Management the Agile Way, Making it Work in the Enterprise*, J. Ross Publishing, Fort Lauderdale, USA.
- Harisalo, R (2008), *Organisaatioteoriat*, Tampere University Press, Tampere.
- Harisalo R, Miettinen E (2010), *Luottamus – pääomien pääoma*, Tampere University Press, Tampere
- Harrin, E (2007), *Project Management in the Real World*, The British Computer Society, Swindon, UK.
- Hendrickson C, Au T (1989), *Project Management for Construction*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA.

- Hyväri, I (2007), *Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions*, Helsinki School of Economics, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-290, Helsinki.
- Jahnukainen M, Vepsäläinen A.P.J. (edit) (1998), *Process Management Works – If only Implemented*, The Systems Group, Systems Group Publications A-10, Helsinki.
- Jalava U, Virtanen P (2000), *Innovatiiviseen projektijohtamiseen*, Tammi, Helsinki.
- Jäppinen T (2011), *Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta*, Acta-väitöskirja, Acta nro 230, Suomen Kuntaliitto, Helsinki
- Kotter J P (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston
- Ladkin, D (2010), *Rethinking Leadership, A new Look at Old Leadership Questions*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Leponiemi U, Rannisto P-H, Stenvall J, Lumijärvi I, Harisalo R (2012), *Kehittämistoiminta kunnissa, Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt*, Acta sarja 239, Suomen Kuntaliitto, Helsinki
- Lewis J P (1998), *Mastering Project Management*, McGraw-Hill, New York, USA.
- Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J (1998), *Strategy Safari*, Prentice-Hall, London
- Mäkelä P, Stenlund H (1998), *Projektijohtaminen, Toiminnanohjaus verkostotaloudessa*, Hakapaino, Helsinki.
- Möttönen S (1997), *Tulosjohtaminen ja valta poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisessä suhteessa (väitöskirja)*, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Osborne S, Brown K (2005), *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, Routledge, London
- Paasivaara L, Suhonen M, Virtanen P (2011), *Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa*, Tietosanoma, Helsinki
- Pelin R (1988), *Projektin suunnittelun ja valvonnan menetelmät*, Insinööritieto Oy, Jyväskylä.
- Pelin, R (1990), *Projektin suunnittelu ja ohjaus*, Weilin+Göös, Hämeenlinna.
- Pelin, R (2008), *Projektihallinnan käsikirja*, Projektijohtaminen Oy Risto Pelin, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Rannisto P-H (2005), *Kunnan strateginen johtaminen*, Acta Universitatis Tamperensis 1072, Tampere University Press, Tampere
- Rannisto P-H (2013), *Yhteisöllisyys julkisten palveluihin johtamisessa ja kehittämisessä*, teoksessa Tuhkunen A, Rannisto P-H (toim)(2013), *Elämänhallintaa kuntayhteisössä*, Acta nro 244, Suomen Kuntaliitto, Helsinki
- Rantala K, Sulkunen P (Toim) 2006), *Projektiryhteiskunnan kääntöpuolia*, Gaudeamus, Helsinki
- Stenvall J, Majoinen K, Syväjärvi A, Vakkala H, Selin A (2007), *”Mees romppeines siihen”*. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa, Lapin yliopisto, Suomen Kuntaliitto, Työsuojelurahasto, Acta sarja nro 191, Suomen Kuntaliitto, Helsinki
- Stenvall J, Syväjärvi A, Vakkala H (2008), *”Kun romppeet ovat paikoillaan.” Onnistunut kuntafuusio . pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen*, Acta 204, Suomen Kuntaliitto, Helsinki
- Stenvall J, Virtanen P (2012), *Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen, Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet*, Tietosanoma, Helsinki

Tuomiranta M (2002), Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja?, Acta Universitatis Tamperensis 854, Tampere University Press, Tampere

Virkki P, Somermeri A (1998), Projektityö kehittämisen moottori, Edita, Helsinki.

Virtanen P (2000), Projektityö, WSOY, Helsinki

Virtanen P, Stenvall J (2010), Julkinen johtaminen, Tietosanoma, Tallinna

Wysocki R K (2004), Project Management Process Improvement, Artech House, Boston, USA

Wysocki R K (2012), Effective Project Management, Traditional, Agile, Extreme (6th edition), Wiley Publishing Inc., Indianapolis, USA.

Aino Hatakka

7 Vuorovaikutus välineenä hyvään kehittämiseen – hyvien käytäntöjen kuvaus

7.1 Johdanto

Kuntien toimintaympäristö on yhä monimutkaisempi, mikä asettaa haasteita kuntien muutoksenhallinnan kyvyille ja tietämykselle. Kuntien muutoksenhallintakykyä voidaan osaltaan tukea levittämällä hyviksi koettuja käytäntöjä ja hyödyntämällä niihin liittyvää vertaisoppimista. Useiden arvioiden mukaan hyvien käytäntöjen leviäminen ja hyödyntäminen on kuitenkin ollut Suomessa heikkoa. Suurtenkaan hankkeiden puitteissa vertaisoppimisen lähtökohdat eivät aina ole toteutuneet riittävällä tavalla tai toivottuja pysyviä rakenteita ei ole saatu luotua. Tämä on johtanut kuntien kehittämistyön päällekkäisyyteen ja resurssien turhaan käyttöön. Hyvien käytäntöjen levittämistä tulisikin kehittää siihen suuntaan, että voidaan mahdollistaa nopea ja laadukas hyvien käytäntöjen levittäminen ja vertaisoppiminen jo kehittämisen alkuvaiheessa. Tällä tavoin voidaan rikastaa kehittämisideoita ja mahdollistaa niiden parempi soveltaminen ja hyödyntäminen erilaisissa toimintaympäristöissä. (Arnkill, Spangar & Jokinen 2007, 16–17.)

Kuntakehto-hankkeen yhtenä tavoitteena on tuottaa sen kumppanikaupungeille käytännön työkaluja, jotka mahdollistavat kehittämistoiminnan tuottavamman ja hallitumman kokonaisuuden. Keräämällä hyviä käytäntöjä hankkeen kumppanikaupungeista ja levittämällä niitä eteenpäin halutaan tarjota kunnille ideoita ja työkaluja käytännön kehittämistyöhön. Lisäksi halutaan tuoda esille hyvien käytäntöjen levittämisen tärkeyttä. Kuntien hyvät käytännöt on kerätty Kuntakehto-hankkeen ensimmäisessä vaiheessa kerätystä Focus Group -haastattelumateriaalista. Haastattelukysymykset eivät sisältäneet suoraa tiedustelua hyvistä käytännöistä, vaan aineiston tarkastelun myötä huomattiin, että haastatteluissa nousi esiin useita käytäntöjä hyvinä esimerkkeinä erilaisista toimintamuodoista. Kyseisistä käytännöistä kerättiin lisämateriaalia haastatteleamalla.

On suhteellista, millainen käytäntö koetaan hyväksi. Kerätyissä hyvissä käytännöissä huomattiin tähän liittyen korostuvan vuorovaikutuksen merkitys. Niissä painottuivat vuorovaikutuksen lisääminen ja vahvistaminen sekä tiedon välittäminen. Koska vuorovaikutus oli eri tavoilla merkityksellinen kaikissa kerätyissä käytännöissä, ei tarvetta käytäntöjen karsimiselle koettu olevan. Käytäntöjen monipuolisuus koettiin pikeminkin eduksi, sillä näin niiden avulla voidaan kattavammin kuvata vuorovaikutuksen merkitystä kuntakehittämisessä. Hyviä käytäntöjä esitellään seuraavaksi nimenomaan vuorovaikutuksen kannalta. Raportissa kuvaillaan millaista vuorovaikutusta käytännöt edistävät ja keiden toimijoiden välillä. Lisäksi kuvaillaan haastateltavien kokemuksia

siitä, millaisia vaikutuksia hyvien käytäntöjen synnyttämällä tai vahvistamalla vuorovaikutuksella on koettu olevan kehittämiseen.

Seuraavassa luvussa syvennytään hyviin käytäntöihin käsitteellisellä tasolla ja kuvataan tarkemmin hyvien käytäntöjen keräämiseen liittyvää aineiston keruuta. Hyvien käytäntöjen esittely on jaettu alalukuihin sen mukaan, millaista vuorovaikutusta ne ovat synnyttäneet tai vahvistaneet, ja miten kyseinen vuorovaikutus liittyy kehittämistoimintaan. Kolmannessa luvussa esitellään, miten vuorovaikutuksen avulla voidaan vahvistaa strategista kehittämistä. Seuraavassa luvussa esitellään hyviä käytäntöjä, joissa vuorovaikutus edistää kehittämistarpeiden tunnistamista ja keräämistä. Viidennessä luvussa esitellään hyvien käytäntöjen edistämää vuorovaikutusta, joka tukee kehittämistoimintaa levittämällä ja juurruttamalla tietoa sekä tarjoamalla apuvälineitä kehittämiseen. Sen jälkeen esitellään hyviä käytäntöjä, jotka vuorovaikutusta lisäämällä kannustavat yhdessä tekemisen kulttuuriin. Seitsemännessä luvussa keskitytään vuorovaikutukseen ja arvioinnin väliseen suhteeseen. Kahdeksannessa luvussa esitellään tapoja kerätä kuntalaispalautetta kehittämistarpeiden tunnistamisen avuksi. Lopuksi syvennytään mahdollisuuksiin osallistaa kuntalaisia kehittämiseen. Johtopäätöksissä hyvät käytännöt kootaan yhteen vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Jokaisen pääluvun alussa esitellään lyhyesti käsiteltävään teemaan liittyen Kuntakehto-hankkeen aikaisempia tuloksia kehittämistyön nykytilaa koskien. Tämän tarkoitus on antaa kuvaa kuntien kehittämistyön nykyisistä haasteista ja siitä, kuinka kaupungeista kerätyt hyvät käytännöt vastaavat näihin haasteisiin. Tarkemmin kyseiset tutkimustulokset esitellään hankkeen väliraportissa Kehittämistoiminta kunnissa, kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt (Leponiemi, Rannisto, Stenvall, Lumijärvi & Harisalo 2012).

7.2 Hyvät käytännöt ja aineiston keruu

Hyvistä käytännöistä puhuminen on levinnyt yksityisestä liikemaailmasta yleisempään käyttöön. Myös kuntasektorilla puhutaan nykyään paljon hyvistä käytännöistä ja niiden levittämisestä. Hyvän käytännön käsitteelle ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteistä määritelmää ja sen käyttö vaikuttaisi olevan kirjavaa ja monella tavalla ongelmallista. (Arnkil, Spangar & Jokinen 2007, 22.) Mátyás Gáspár (2000, 4) esittää seuraavien kuvausten olevien tyypillisimpiä ja usein käytettyjä tapoja kuvata hyvää käytäntöä:

- Menetelmä, jolla voidaan saavuttaa mahdollisimman vaikuttava suoritus
- Optimaalinen keino, tekniikka tai menettely ongelmanratkaisuun, tavoitteiden saavuttamiseen tai tarpeiden täyttämiseen
- Polku, joka johtaa organisaation ylivertaisuuteen
- Ratkaisu, jota on sovellettu jo muualla
- Ratkaisu, jonka tuloksellisuus on todistettu kokemuksen kautta
- Ratkaisu, jota voidaan ylläpitää oikeudellisesti, poliittisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti, institutionaalisesti ja strategisesti
- Ratkaisu, joka on dokumentoitu riittävällä tavalla
- Ratkaisu, joka voidaan jakaa muille ja jota muut voivat hyödyntää

Näiden lisäksi Gáspár (200, 4) korostaa myös paikallisen kontekstin merkityksellisyttä hyvän käytännön määrittelyssä. Paikallisuutta korostavat myös Arnkil, Spangar ja Jokinen (2007, 22) kuvailemalla hyvä käytännön olevan ”sosiaalinen innovaatio tietyssä kontekstissa”, jonka siirtäminen muualle ei ole yksinkertaista. Heidän mukaansa käytännön siirtäminen toiseen kontekstiin vaatii monimuotoista ja kompleksista oppimisprosessia, vuorovaikutusta sekä hiljaisen tiedon siirtämistä, minkä ilmaiseminen käsittein on vain osittain mahdollista. Hyvien käytäntöjen levittäminen ja siirtäminen eivät siis ole yksinkertaisia prosesseja.

Hyvien käytäntöjen levittämiseen liittyy monenlaista problematiikkaa. Kehittämistyön ajatellaan usein olevan lineaarista eli etenevän vaiheittain suunnittelusta toiminnan juurruttamiseen. Hyvien käytäntöjen levittämisen kannalta tämä on jossain määrin ongelmallista, jos se tarkoittaa sitä, että käytännöt pyritään rakentamaan valmiiksi kokonaisuuksiksi ennen niiden jalkauttamista. Useiden arvioiden mukaan hyvät käytännöt tapaavat jäädä irrallisiksi, jos ne on tuotettu jossain muualla ja niiden juurruttaminen on aloitettu vasta käytännön tuottamisen jälkeen. Näin käytännöt ovat jääneet erillisiksi normaalista toiminnasta, mikä vaikeuttaa niiden juurruttamista. Hyvät käytännöt ovat myös hyvin heterogeeninen joukko käytäntöjä. Kuntaorganisaatioiden sosiaalisen rakenteen monimutkaistuessa myös niihin liittyvät käytännöt monimutkaistuvat. Käytäntöjen hyvyttä tulisikin tarkastella suhteessa ratkaistavien asioiden monimutkaisuuteen. Yksinkertaiset ongelmat voidaan ratkaista yksinkertaisten käytäntöjen avulla, kun taas monimutkaisemmat ongelmat tarvitsevat myös monimutkaisempia ratkaisuja. (Arnkil, Spangar & Jokinen 2007, 21–24, 31.)

Hyvien käytäntöjen analysoimisen ja levittämisen helpottamiseksi voidaan erottaa erilaisia hyvän käytännön ”asteita”. Karkeasti hyvät käytännöt voidaan jakaa lyhyen aikajänteen ja ”pienen oppimiskehän” sekä pidemmän aikajänteen ja ”ison oppimiskehän” käytäntöihin. Lyhyemmän aikajänteen käytäntöjen validiteetin todisteet puuttuvat vielä, mutta monipuolisen ja tehokkaan oppimisprosessin avulla niillä voidaan rikastuttaa omia ideoita ja toteutustapoja muiden kokemuksia vasten. Tällaisissa käytännöissä painottuvat vertaisarviointi ja nopea oppiminen. Niitä käytäntöjä, joista on tehty kokeiluja, mutta käytännön todisteet käytännön toimivuudesta puuttuvat vielä, voidaan kutsua kiinnostaviksi käytännöiksi. Lupaaviksi käytännöiksi voidaan kutsua sellaisia käytäntöjä, joiden ”hyvyydestä” on joitakin itsearvioinnin ja ulkopuolisen arvioinnin todisteita. (Arnkil, Spangar & Jokinen 2007, 26–27.)

Pidemmän aikavälin käytännöissä puhutaan strategisesta oppimisesta, joka perustuu tietoihin käytännön toimivuudesta ja tarjoaa enemmän mahdollisuuksia vertailuun ja soveltamiseen. Hyvä käytäntö kuvaa jo pidemmän aikaa sovellettua käytäntöä, jonka toimivuudesta ja tuloksellisuudesta on saatu itsearvioinnin ja ulkoisen arvioinnin kautta todisteita. Kestävää hyvää käytäntöä on sovellettu eri toimintaympäristöissä ja muuttuvissa olosuhteissa ja sen toimivuudesta ja tuloksellisuudesta on tarjolla monipuolisia todisteita. (Arnkil, Spangar & Jokinen 2007, 26–27.)

Kuntakehto-hankkeessa kerätyt käytännöt muodostavat melko heterogeenisen joukon, mutta edellä kuvatun jaottelun mukaisesti ne edustavat lyhyen aikajänteen käytäntöjä. Niissä on tunnistettavissa sekä kiinnostavia käytäntöjä että lupaavia käytäntöjä. Niiden hyödyntämisessä painottuvat siis nopea oppiminen, vertaisarviointi

ja omien ideoiden rikastaminen.

Hyviin käytäntöihin liittyen kerättiin aineistoa henkilöhaastatteluilla kesän 2012 aikana. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina, paitsi yksi kirjallisena. Yhteensä haastatteluja tehtiin 16. Haastateltaviksi pyrittiin löytämään sellaisia henkilöitä, jotka osallistuvat omassa työssään haastattelun kohteena olevan käytännön suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen. Haastateltavilla toivottiin olevan kokonaiskäsitys haastateltavasta käytännöstä. Haastateltavien nimet, nimikkeet ja haastattelun kohteena ollut käytäntö on merkitty lähdeluetteloon.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemojen valinnassa pyrittiin lähestymään hyviä käytäntöjä monipuolisesti eri näkökulmista. Haastattelurunko muodostettiin Kuntaliiton soveltaman mallin pohjalta, jossa painotetaan nimenomaan kokonaisvaltaista näkökulmaa hyviin käytäntöihin. Haastatteluteemat muodostettiin Kuntaliiton erityisasiantuntija Maria Saleniuksen tekemän hyvän käytännön kuvauksen pohjalta. Haastatteluteemat olivat seuraavat: 1. Lähtökohdat, 2. Keskeiset toimijat, 3. Prosessi, 4. Juurruttaminen, 5. Arviointi, 6. Vaikuttavuus, 7. Sovellettavuus, 8. Strategia ja johtaminen, 9. Viestintä.

Lähtökohtien osalta haastateltavaa pyydettiin kuvaamaan tarpeita ja haasteita, joiden ratkaisemiseen hyvä käytäntö on kehitetty, sekä sitä, millaisia tavoitteita hyvällä käytännöllä on koettu olevan. Keskeisten toimijoiden näkökulmasta oltiin kiinnostuneita siitä, mistä aloite hyvän käytännön toteuttamisesta on peräisin sekä siitä, keiden panostusta käytännön toteuttamiseen vaatii. Prosessin kohdalla kysyttiin käyttöönnotosta ja toteuttamisesta. Juurruttamisen näkökulmasta pyydettiin kuvailua hyvän käytännön vakiintuneisuudesta ja toimenpiteistä, joita juurtumisen edistämiseksi on tehty. Vaikuttavuuden osalta tiedusteltiin eri toimijoiden suhtautumista hyvään käytäntöön sekä kokemuksia sen tuomista muutoksista ja vaikutuksista. Sovellettavuudesta kysyttiin tiedustelemalla haastateltavan omia ajatuksia toimintaympäristön vaikutuksesta hyvän käytännön toteuttamiseen. Strategian ja johtamisen kannalta haastateltavaa pyydettiin kuvaamaan hyvän käytännön ja strategian välistä suhdetta sekä hyvän käytännön vaikutusta johtamistyöhön. Viestinnän osalta tiedusteltiin käytettyjä viestintäkanavia.

7.3 Strategisen kehittämisen vahvistaminen

Kuntakehto-hankkeen aikaisempien kuntakehittämisen nykytilaa koskevien tulosten perusteella kehittämisen ja strategian suhteessa havaittiin olevan seuraavanlaisia haasteita: strategian laatimisvaiheessa johtavien virkamiesten rooli koettiin liian dominoivaksi, strategian laatimisprosessista tulisi tehdä avoimempi ja erityisesti valtuutettujen roolia strategisen kehittämisen toimijana tulisi vahvistaa. Myös kuntalaisia tulisi osallistaa kehittämiseen enemmän. Hyödyntämätöntä tietoa koettiin olevan myös henkilöstöllä. (Lumijärvi 2012, 134–135.)

Kehittämistoiminnan tuloksellisuuden kannalta on merkittävää, että käytännön toteuttajat pääsevät vaikuttamaan kehittämisen tavoitteen asettamiseen. Henkilöstön roolia kehittämistoiminnassa pidetään tärkeänä, mutta henkilöstölähtöisyyden ja henkilöstön sitouttamisessa kehittämiseen on usein parantamisen varaa. Mikäli kehittämisen tavoitteisiin olisi mahdollisuus vaikuttaa laajemmin, parantaisi se mahdollisesti myös

henkilöstön sitoutuneisuutta kehittämiseen. Myös strategian tulkitseminen koettiin ongelmalliseksi, sillä strategia-asiakirja koettiin usein tulkinnalliseksi ja etäiseksi. Koko kaupungin strategisten linjausten tunnistaminen näyttäisi jäävän osittain toimialojen ja yksiköiden vastuulle. Strategian jalkauttamista tulisi parantaa, jotta strategian tulokannanvaraisuutta saataisiin vähennettyä. (Lumijärvi 2012, 134.)

Seuraavaksi esitellään hyvinä käytäntöinä Tampereen kaupungin osallistuva strategiatyötä ja Lahden kaupungilla hyödynnettäviä ryhmäkehityskeskusteluja, joiden tavoitteet liittyvät edellä mainittujen haasteiden ratkaisemiseen. Hyvät käytännöt kuvataan kaupunkien omien kokemusten kautta.

Osallistuva strategiatyö

Tampereen kaupunkistrategian laatimisprosessin vuodelle 2020 ydinajatuksena oli saada mahdollisimman moni toimija – luottamushenkilöt, viranhaltijat, henkilöstö ja kuntalaiset – aktiiviseksi osaksi laatimisprosessia. Heidät osallistettiin mukaan pohdintaan ja ideoiden tuottamiseen käyttämällä työskentelyssä apuna erilaisia osallistumismenetelmiä. Prosessin tavoitteena oli vahvistaa ennen kaikkea valtuutettujen roolia strategisten linjausten tuottajina ja vastata valtuutettujen tarpeeseen saada tietoa alueyhteisön toiveista ja tarpeista päätöksenteon tueksi.

Valtuutetuille järjestettiin kolme seminaaria, joista ensimmäisessä pohdittiin kaupungin strategiaa päämääriä sekä valtuustokauden tavoitteita ja mittareita. Toisessa pohdittiin visiota, toimintaperiaatteita ja strategiaa päämääriä sekä kolmannessa kaupungin tulevaisuutta. Seminaarien järjestämisessä hyödynnettiin ryhmätyömenetelmiä, joiden avulla saatiin koottua kaikkien osallistujien ideat yhteen. Seminaareihin osallistui myös lautakuntien jäseniä, viranhaltijoita ja pääluottamusmiehiä. Strategialuonnosta työstettiin seminaarien välillä suunnittelujaostossa, konsernin johtoryhmässä ja pormestarin asettamassa strategiatyöryhmässä, joka muodostettiin kaupungin sisäisesti eri yksiköiden edustajista. Kaupungin henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus kommentoida luonnoksia ja heille osoitettiin myös kysely kaupungin sisäisen intran kautta.

Verkkoon luotiin kaikille avoin tikkataulumenetelmää hyödyntävä tulevaisuus-pohdinta, jossa sai tuoda esille ideoita siitä, mitä Tampere voisi olla vuonna 2020 (Tapio 2009, 5). Myös muiden vastaajien tekemiä ehdotuksia sai arvioida tikkatauluun perustuvan asteikon mukaisesti. Kuntalaisille suunnattiin perinteisiä internetpohjaisia kyselyitä ja järjestettiin pääkirjasto Metsossa yleisötilaisuus, jossa hyödynnettiin ryhmätyöskentelymenetelmiä. Kuntalaiset kommentoivat strategialuonnoksia myös Valma-verkkofoorumilla ja lisäksi lapsille suunnattiin kuvakilpailu.

Kokemukset osallistumisesta olivat positiivisia. Erityisesti valtuutetuilta tullut palaute oli myönteistä ja osallistumisaste valtuustoseminaareihin oli hyvä verrattuna aikaisempiin osallistumiskokemuksiin. Tikkataulumenetelmän avulla verkossa kerättiin tuhansia näkemyksiä ja ideoita. Valma-verkkofoorumien kautta saatiin kuntalaisilta palautetta, jossa korostui toive strategian konkretisoimisesta. Tampereella saatujen kokemusten mukaan osallistumisen lisääminen johti yhteistyön ja avoimuuden lisääntymiseen, mikä puolestaan paransi eri toimijoiden tietoisuutta strategisista valinnoista ja sitoutumista niihin. Erityisesti valtuutettujen sitoutuminen koettiin tärkeäksi heidän roolinsa poliittisina päätöksentekijöinä vuoksi. Kun valtuutetut ovat itse osallistuneet

strategian laatimisprosessiin, strategia on enemmän ”heidän näköisensä” eikä ulkoapäin annettu.

Haasteellisiksi strategiaprosessissa koettiin tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutuksen arviointiin käytettävät mittarit. Erityisesti pohdittiin seuraavanlaisia kysymyksiä: ovatko tavoitteet valtuustotasoisia, onko tavoitteiden mittaamiseen mittareita ja mittaavatko mittarit oikeita asioita. Osallistuva strategianlaatimisprosessi edellytti huolellista suunnittelua, vaikka itse osallistuminen toteutettiin melko lyhyessä ajassa, noin puolessa vuodessa. Laatimisprosessin aikaisen ajankäytön priorisointiin tulee kiinnittää huomiota, sillä onnistuneiden osallistumistilaisuuksien järjestäminen vaatii vaivaa ja aikaa. Tampereen strategianlaadintaprosessiin osallistui laaja joukko ihmisiä, mutta koordinointi tapahtui kolmen hengen voimin. Prosessin onnistumisen kannalta koettiin tärkeäksi, että koordinoitavastuu prosessin toteuttamisesta on selkeästi nimetty. Ryhmätyömenetelmiä pohdittiin yhteistyössä Tampereen kaupungin kuntademokratiayksikön kanssa. Tilaisuuksien ryhmätyömenetelmien valintaan ja suunnitteluun on hyvä panostaa etukäteen, jotta käytetyt menetelmät sopivat tarkoitukseen. Tässä voidaan tarvittaessa hyödyntää myös ulkopuolista tahoja.

Strategiaprosessia arvioitiin valtuutettujen itsearviointikyselyn ja -seminaarin avulla. Valtuutetuilta toivottiin kommentteja strategian toimivuudesta ja vaikuttavuudesta koko valtuustokautta ajatellen. Strategiaprosessissa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista seurataan raportoimalla kolme kertaa vuodessa valtuustolle. Tarvittaessa tavoitteista käydään syvempää keskustelua. Jälkikäteen arviointia tehdään virkamiesryhmissä, jossa pohditaan prosessin hyviä ja huonoja puolia sekä suunnitellaan uuden kaupunkistrategian laatimistapaa.

Osallistavan kaupunkistrategian laatimisen on koettu vahvistavan valtuutettujen roolia strategisten linjausten vetäjinä ja ehkäisevän strategian jäämistä etäiseksi ja tulkinnanvaraiseksi. Strategia on tärkeä koko kaupungin toimintaa ohjaava asiakirja ja kehittämisen tulisi lähteä strategisista valinnoista. Onkin erittäin tärkeää, että vuorovaikutusta käydään strategian laatimisvaiheessa, jotta päätöntekijät ja kehittämissä tehtävissä toimivat henkilöt sitoutuvat kehittämiseen.

Ryhmäkehityskeskustelut

Strategian jalkauttamisen parantamiseksi Lahdessa on otettu käyttöön ryhmäkehityskeskustelut, jotka ovat väline henkilöstön osaamisen parempaan hyödyntämiseen ja johtamisen jämäköittämiseen. Toimialat tekevät kaupunkistrategiasta strategiatulkinnan eli määrittelevät koko kaupungin yhteisen strategian perusteella oman toimialansa tavoitteet, joista johdetaan yksikkökohtaiset tavoitteet. Nämä tavoitteet jalkautetaan henkilöstölle yksikkökohtaisissa ryhmäkehityskeskusteluissa, joiden tarkoitus on esmiesten ja työntekijöiden välisen yhteisen keskustelun avulla konkretisoida strategiset tavoitteet henkilöstölle. Kehityskeskustelujen lisääminen ja kehittäminen on koettu tarpeelliseksi, sillä joka toinen vuosi tehtävän työhyvinvointikyselyn mukaan käytyjen kehityskeskustelujen määrä on ollut alhainen.

Ryhmäkehityskeskustelujen tavoitteena on luoda henkilöstölle käsitys siitä, miten strategisten linjausten tulisi näkyä heidän käytännön työssään. Joissain yksiköissä jalkauttaminen on toteutettu niin, että yksikön esimies on esitellyt kaupunkistrategian,

toimialojen strategiatulkinat ja yksiköiden omat tavoitteet jo ennen ryhmäkehityskeskustelua. Näin henkilöstölle on jäänyt aikaa pohtia ja prosessoida strategisten tavoitteiden merkitystä omaan yksikköön, työyhteisöön ja henkilökohtaiseen työhön.

Yksikön yhteisessä keskustelussa kaikki yksikössä työskentelevät saavat samanlaisen tiedon kauden keskeisistä tavoitteista, mikä vahvistaa yksikön yhteisen linjan syntymistä. Ryhmäkehityskeskustelujen myötä pystytään paremmin hyödyntämään henkilöstön osaaminen ja kokemukset, sillä keskustelussa voidaan tuoda esille työyksikön sisäisiä erilaisia näkökulmia. Työyksiköissä on usein erilaisia rooleja ja moniammatillisia tiimejä. Keskustelun avulla saadaan nämä erilaiset näkökulmat esiin ja opitaan arvioimaan sitä, miten oma työ vaikuttaa muiden yksikössä toimivien työhön.

Ryhmäkehityskeskustelulla saavutetaan vuorovaikutuksen mahdollistamia hyötyjä suuressa organisaatiossa. Niiden avulla henkilöstölle voidaan jalkauttaa strategisten tavoitteiden rinnalla erilaisia kehittämisen työvälineitä, kuten esimerkiksi palkitsemisjärjestelmää. Keskustelu parantaa henkilöstön tietoisuutta käytössä olevista työvälineistä ja kannustaa niiden käyttöönottoon. Ryhmäkeskusteluiden avulla voidaan lisätä myös yksiköiden välistä vuorovaikutusta. Jos yksiköt toimivat läheisessä yhteistyössä tai niiden tavoitteet ovat suorassa yhteydessä toisiinsa, ryhmäkehityskeskustelu voidaan järjestää myös useamman yksikön yhteisenä. Tämä tiivistää yksiköiden välistä yhteistyötä ja kannustaa yksiköiden väliseen tiedon jakamiseen.

Ryhmäkehityskeskustelujen lisäksi järjestetään myös henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Henkilökohtaisissa keskusteluissa päästään sujuvammin keskustelemaan yksilökohtaisista tavoitteista, kun yhteiset tavoitteet ovat jo selvillä. Näin yksilökeskusteluihin menee vähemmän aikaa ja pystytään paremmin turvaamaan se, että mahdollisimman monen kanssa käydään myös henkilökohtainen keskustelu. Toisaalta, jos ryhmäkehityskeskustelu koetaan riittäväksi, voidaan yksilökeskustelu jättää pitämättä. Jo keskustelemisen työhön liittyvistä asioista on koettu parantavan hyvinvointia, sillä silloin henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa työyhteisöönsä.

Käytännön kokemusten perusteella voidaan sanoa, että ryhmäkehityskeskustelu on saanut esimiesten keskuudessa suosiota, sillä se helpottaa esimiestyötä. Tarkkojen lukujen kautta toimintaa ei ole vielä arvioitu, mutta seuraavan työhyvinvointikyselyn myötä nähdään, onko käytyjen kehityskeskustelujen määrä kasvanut. Toimintaa on pyritty juurruttamaan esimieskoulutusten, -foorumien ja -kirjeiden avulla sekä tarjoamalla materiaalia intrassa. Ryhmäkeskustelujen järjestäminen vaatii koordinoitua, sillä keskustelujen käyminen pitää aikatauluttaa, ohjeistaa, käynnistää ja informoida mahdollisista hyödynnettävistä työvälineistä. Yksiköiden erilaisuus on myös hyvä huomioida. Toiset yksiköt ovat dynaamisempia, kun taas toiset vaativat pitkäjänteisempää kehittämistöitä. Lisäksi esimiesten koulutukseen tulisi panostaa, sillä esimiehet ovat tärkeä elementti ryhmäkehityskeskustelujen onnistumisen kannalta. Esimiesten on itse täytynyt sisäistää strategiset tavoitteet hyvin voidakseen jakaa niitä eteenpäin.

7.4 Vuorovaikutteisuus kunnan sisäisten kehittämistarpeiden tunnistamisessa

Kuntien toimintatapa perustuu avoimeen ajatteluun, mutta myös sulkeutuneita piirteitä on tunnistettavissa, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että toimialat, henkilöstö ja johto

pyrkivät pitämään kehittämistoiminnan aloitteellisuuden jossain määrin itsellään. Jonkinlaiseksi ongelmaksi nousee myös kehittämisideoiden talteenoton epäsystemaattisuus ja tulkintojen ennakoimattomuus sekä systemaattisen analysoinnin puute. (Lumijärvi 2012, 131.)

Kehittämisaloitteiden tuottaminen on kunnissa pitkälti toimijalähtöistä eli eri toimijoiden rooleista aloitteiden tekijöinä puhutaan paljon. Henkilöstö näkyy aineistossa usean mielestä käyttämättömänä voimavarana kehittämisaloitteiden tekemisessä. Henkilöstön ideointipotentiaalia voitaisiin hyödyntää paremmin. Ongelmallisiksi nousivat kuitenkin voimakkaat valtapelit ja intressiristiriidat, jotka liittyvät nimenomaan henkilöstölähtöiseen kehittämiseen. Myös kehittämistoiminnan henkilöityneisyys koetaan ongelmalliseksi. Henkilöstö kokee todelliset vaikuttamismahdollisuutensa pieniksi, joten kehittämistyön koetaan kasaantuvan kehittämisorientoituneille henkilöille. Tämä saattaa tuoda sattumanvaraisuuden tunnetta koko kehittämistoimintaan. (Stenvall & Leponiemi 2012, 30–33, 39.)

Yhtenä mahdollisuutena kehittämistoiminnan avoimuuden lisäämiseen voidaan pitää verkostomaista työskentelyä, josta esimerkkinä esitellään seuraavaksi Tampereen kaupungin kehittäjäverkosto. Henkilöstön roolin vahvistamiseksi kehittämisaloitteiden tunnistamisessa esitellään hyvänä käytäntönä Turun kaupungilla käynnissä ollut Remontti-hanke, jonka tavoitteena on ollut henkilöstölähtöisen kehittämisen mahdollistaminen. Seuraavat kuvaukset perustuvat kaupunkien omiin kokemuksiin.

Kehittäjäverkosto

Tampereen kaupungin kehittäjäverkoston tarkoituksena on tuoda kehittäjiä ympäri kaupunkiorganisaatiota keskustelemaan kehittämistoiminnasta ja sen organisoinnista. Kaupunkiorganisaation koetaan olevan kompleksinen toimintaympäristö, jossa toimiminen vaatii erilaisten linjausten tekemistä ja koordinaatiota. Kehittämistoiminnan on koettu kuitenkin vielä olevan melko pirstaleista ja hajanaista, minkä vuoksi kehittämisen yhtenäistämiseksi on koettu olevan tarvetta. Kehittäjäverkoston tavoitteena onkin luoda kokonaisnäkemystä kehittämiseen.

Kehittäjäverkostoa alettiin koota vuonna 2009. Sen ensimmäisessä tapaamisessa toiminta järjestäytyi ja hyödyntämällä työkonferenssimenetelmää tehtiin toimintasuunnitelma kaupungin kehittämistoiminnan organisoimiseksi. Tapaamisessa keskusteltiin siitä, mitä kehittämistoiminnan ymmärretään olevan ja miten sitä voitaisiin organisoida paremmin. Osallistujille oli tehty etukäteen kysely, jossa tiedusteltiin henkilökohtaisia ja yksikkökohtaisia odotuksia kehittäjäverkostoon kohdistuen. Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin toiveita verkoston toimintamuotoihin liittyen. Yksiköiden ja yksilöiden näkökulmasta nousi esille samankaltaisia asioita. Toivottiin, että kehittämisen tavoitteet ja kohteet määriteltäisiin selkeämmin, yhteistyötä vahvistettaisiin eri toimijoiden välillä, kehittämistä mallinnettaisiin ja, että eri yksiköillä olisi enemmän tietoa kehittämistoiminnasta ja tutkimuksesta, jossa kaupunki on jollain tavalla mukana. Lisäksi kehittäjäverkostolta odotettiin, että sen avulla voitaisiin tuottaa uusia ideoita ja innovaatioita. Toivottuja toimintamuotoja olivat teemoitetut kokoukset, kunnan omien asiantuntijoiden esitykset kehittämisaiheista, asiantuntijaluennot, koulutukset ja tutustumiskäynnit. Ensimmäinen työkonferenssi koettiin hedelmälliseksi, sillä siellä

tunnistettiin kehittämistarpeita, joista priorisoitiin kolme tärkeintä työstettäväksi. Näitä olivat kehittämisen toimintamallin luominen, asiakkaiden ja kuntalaisten osallistaminen kehittämiseen ja henkilöstön osallistaminen ruohonjuuritasolla.

Kehittäjäverkostoon osallistui kehittämistyötä tekeviä henkilöitä tuotantoalueilta, tilaajaryhmistä ja konsernihallinnosta. Joitain avainhenkilöitä kutsuttiin osallistumaan verkostoon ja muuten verkoston tavoitteena oli yksikköedustus, minkä seurauksena osallistujat vaihtelivat. Listalla oli kokonaisuudessaan noin 50 nimeä, joista 20–30 kävi järjestetyissä tapaamisissa. Kehittäjäverkoston tapaamiset olivat parin tunnin valmisteltuja istuntoja, joissa keskusteltiin ja esiteltiin tiettyjä teemoja. Tapaamisissa käytiin myös läpi erilaisia tutkimuksia, kuten esimerkiksi Manse mallillaan -tutkimusta ja Oulun kehittämisen toimintamallista tehtyä tutkimusta. Tapaamisia pidettiin pari kertaa keväällä tai syksyissä. Kutsu kehittäjäverkoston tapaamisiin välitettiin intran kautta.

Kehittäjäverkoston kokouksessa priorisoituja kehittämiskohteita työstettiin eteenpäin. Työntekijöiden ja kuntalaisten osallistamista mietittiin paljon, millä on koettu olevan vaikutusta kaupungin toiminnassa. Ne näkyvät kaupungin strategiassa ja kertaantuvat palvelu- ja tuotantostrategioissa sekä tuottavuusohjelmassa. Asiakaslähtöisyyden osalta lähdettiin kehittämään asiakaspalautejärjestelmää. Kehittämisen toimintamallin eteenpäin vieminen osoittautui melko haastavaksi. Oli epäselvää, kenellä on vastuu toimintamallin eteenpäinviemisestä ja miten koordinointi voitaisiin järjestää. Toiminnalta koettiin myös puuttuvan selkeä ylemmän johdon toimeksianto.

Kehittäjäverkoston vaikuttavuuteen kehittämistarpeiden tunnistamisen kannalta on oltu tyytyväisiä. Verkoston sisäinen vuorovaikutus mahdollisti kehittämisen kokonaiskuvan paremman hahmottamisen. Lisäksi verkosto välitti tietoa kehittämisestä ja toi esille tarvetta kehittämiselle, koordinoinnille ja yhteiselle keskustelulle. Näitä verkoston tehtäviä ei kuitenkaan koettu aivan riittäväksi, sillä kehittämisen kokonaisuuden organisointi jäi vielä epäselväksi. Kehittämisverkoston toiminta loppui vähitellen kokonaan, koska verkoston toiminta oli melko jäsentymätöntä ja vastuutus kehittämisen organisoinnista oli epäselvä. Lisäksi kehittämisverkostoa koordinoitunut henkilö jäi virkavapaalle.

Ylipäätään verkostomaisen toiminnan koettiin olevan osaksi ristiriidassa vahvaan hierarkkiseen hallintojärjestelmään perustuvan kaupunkiorganisaation kanssa. Keskustelua käytiin paljon siitä, miksi asioita ei voitaisi tehdä spontaanisti ja yhteistyötä hyödyntäen. Kaupunkiorganisaatio on niin laaja ja toiminta on hektistä, etteivät asiat suju spontaanisti, vaan vaativat jonkintasoista organisointia ja koordinoitua. Suurten linjojen ja kokonaisuuden johtaminen koetaan haasteelliseksi, sillä kehittämistoimintaa on hyvin monenlaista. Kehittämisverkostoa ei todennäköisesti käynnistetä Tampereen kaupungissa uudestaan ennen kuin muutoksen hallinnan ja kehittämisen organisoinnin prosessi on yleisesti koko kaupungissa paremmin hallinnassa.

Remontti-hanke

Osana Sosiaali- ja terveysministeriön KASTE-ohjelmaa Turun kaupunki on hallinnoinut laajaa Satakunnan ja Varsinais-Suomen kuntien Remontti-hanketta, jossa keskitytään lasten ja nuorten palvelujen kehittämiseen. Hankkeessa on lähdetty kehittämään kuntien toimintaa edistämällä työntekijöiden ja asiakkaiden osallisuutta kehittämisessä

sekä korostamalla asiakkaan asiantuntijuutta omassa asiassaan. Hankkeen tavoitteena on muuttaa kuntien toimintakulttuuria asiakaslähtöisempään suuntaan.

Kuntaorganisaatioissa koetaan olevan paljon työyhteisöjä, jotka eivät tunne toisiinsa tai toistensa työtä. Työyhteisöt ovat usein myös kiireisiä, rahalliset resurssit ovat tiukoilla ja hankeväsymystä esiintyy. Remontti-hankkeen tarkoituksena on vastata näihin ongelmiin parantamalla henkilöstön roolia kehittämisalotteiden tekijänä sekä tuomalla verkostomaista ja keskustelevaa kehittämiskulttuuria kuntaorganisaatioon. Kun mahdollisuus oman työn kehittämiseen kasvaa, lisääntyy myös työtyytyväisyys ja kehittämisestä tulee pysyvä osa työskentelyä. Lisäksi uudet toimintatavat tulevat varmemmin pysyvään käyttöön, kun niiden kehittämiseen on itse osallistuttu. Hankkeessa pyritään myös asiakkaiden tarpeiden parempaan huomioimiseen peruspalvelujen kehittämisessä. Asiakkaiden uskotaan olevan pääosin tyytyväisiä saamiinsa peruspalveluihin, mutta kehittämistarvetta nähtiin erityisesti olevan vielä siinä, kuinka toimitaan sellaisten nuorten ja lasten kanssa, joilla on monimutkaisia ongelmia.

Remontti-hankkeen työntekijät toimivat mahdollistajina ja kannustajina kunnan omalle henkilöstölle. Tärkein toimija hankkeessa onkin kunnan oma henkilöstö. Hanketta valmisteltaessa Turussa toteutettiin kolme kaupungin ja järjestöjen yhteistä työpajaa, joissa pohdittiin kehittämistarpeita. Turun kaupungilta työpajoihin osallistui peruspalveluihin liittyvissä työtehtävissä toimivia henkilöitä. Yhteisen keskustelun kautta työpajoissa nostettiin esille sekä toiminnan vahvuuksia että kehittämiskohteita, joista valittiin muutama Remontti-hankkeen hankesuunnitelmaan toteutettavaksi. Tilaisuuksissa ideoitiin ja työstettiin myös käytännön toimintamalleja. Remontti-hankkeessa Turun kaupungin henkilöstölle on toteutettu erillisinä hankkeina myös koulutustilaisuuksia, joissa on muun muassa keskitytty pohtimaan asiakkaan kohtaamisen tärkeyttä. Tarkoituksena on parantaa viranomaisten ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta.

Hankkeesta on tehty syksyllä 2010 ja 2012 aikana ulkoista arviointia, jonka tuloksia kunta voi hyödyntää. Lisäksi keväällä 2013 toteutetaan arvioinnit. Turun kaupunki on suuri organisaatio, minkä vuoksi toiminta on edennyt vähitellen ja toimialoittain. Hanke on koettu saadun palautteen perusteella hyväksi ja tarpeenmukaiseksi. Etenkin asiakkailta tullut palaute on ollut positiivista. Henkilöstön työpajoissa on syntynyt konkreettisia toimintamalleja, kuten esimerkiksi vanhempainiltamalli, jossa korostetaan nuoren omaa roolia, ja neuvolan perhetyön malli, joka tukee tuoreita vanhempia. Hankkeen uskotaan kehittäneen toimintakulttuuria yhteisen kehittämisen suuntaan. Toimintakulttuurin muuttaminen on kuitenkin aina hidas prosessi ja se vaatii pitkäjänteisyyttä. Kun tehdään toimintakulttuurista keskustelelevampaa ja avoimempaa, toimintoja saadaan tehostettua vähentämällä niissä esiintyvää päällekkäisyyttä. Keskustelun kautta saadaan myös tunnistettua paremmin asiakkaiden tarpeita ja kohdennettua resursseja paremmin, mikä myös tehostaa toimintaa. Johtamisen kannalta katsottuna hanke tuo tehokkuutta johtamiseen, mutta hanke vaatii kuitenkin esimiehiltä näkemystä moniammatillisen, sektorirajat ylittävän työn johtamisesta, jotta uudenlainen toimintakulttuuri voisi juurtua.

Henkilöstön kehittämislähtöisestä työtavasta tulisi rakentaa kunnissa systemaattista toimintaa, sillä sen vaikuttavuus on ollut hyvää. Jatkokehityssuunnitelmia työstetään

parhaillaan. Turussa saatujen kokemusten mukaan kehittämistyötä suositellaan tehtäväksi ikäkaariajattelun avulla, jotta saataisiin vältettyä toimintojen päällekkäisyyttä. Lisäksi järjestöjen mukaan ottaminen toimintaan nähdään tärkeänä. Lisätietoa hankkeesta on tarjolla seuraavalla sivustolla: <http://www.turku.fi/remontti>

7.5 Kehittämistä tukeva kunnan sisäinen vuorovaikutus

Tasapainon ja koordinaation löytäminen keskitetyn ja strategialähtöisen sekä hajautetun ja toimialalähtöisen kehittämisen välille koetaan kaupungeissa haasteelliseksi. Keskitettynä kehittämisjärjestelmä olisi helpommin hallittavissa. Kehittämistä vaativien ongelmien monimutkaisuuden sekä lisääntyvien ja nopeutuvien ympäristömuutosten vuoksi on kuitenkin tarvetta myös toimialalähtöiselle kehittämiselle. Kehittämisiongelmiin ratkaisuun tarvittavaa tietoa ja osaamista löytyy paljon kentältä, minkä vuoksi tarve siirtää kehittämistä enemmän toiminnan tasolle on perusteltua. Toimijalähtöisen kehittämisen haittapuolena on kuitenkin, että hankkeiden keskitetty hallinta vaikeutuu ja koordinoitintarve lisääntyy. Lisäksi toimialojen välinen keskustelu kehittämishankkeista ei ole riittävää. Koordinaation lisääminen mahdollistaisi hankkeiden välisen luovan vuorovaikutuksen, ajatusten vaihdon, keskinäisen tuen ja synergisen lopputuloksen. (Lumijärvi 2012, 135.)

Seuraavana esitellään neljä hyvää käytäntöä, jotka edistävät kehittämisen hallittavuutta. Jyväskylän kaupungin hankekoonti tarjoaa tietoa hanketoiminnasta. Turun kaupungilla käytössä ollut keskitetty kehittämispalveluyksikkö on esimerkki siitä, miten hanketoimintaa voitaisiin tukea keskitetysti. Tampereen projektiverkosto puolestaan tukee hanketoimintaa ja hankkeissa työskenteleviä verkostomaisen työskentelyn avulla. Tampereen kaupungilla on hyödynnetty ryhmätyöskentelymenetelmiä opettavaa koulutusta, jonka avulla vuorovaikutusta voidaan paremmin hallita. Seuraavaksi esitellään kaupungin omia kokemuksia kyseisistä käytännöistä.

Hankekoonti

Jyväskylän kaupunki on vuonna 2011 ottanut käyttöönsä hankekoonnin, johon listataan kaikki kaupungin käynnissä olevat yli 10 000 euron kehittämishankkeet sekä merkittävät yhteistyöhankkeet. Jokaisesta hankkeesta merkitään sen keskeisin sisältö, tavoitteet, aikataulu, toteuttajat, rahoitus ja kaupungin osuus rahoituksesta. Tiedot hankkeista ovat avoimia kaikille kaupungin työntekijöille. Koska kehittämishankkeita on paljon ja niitä rahoitetaan eri tavoilla ja eri lähteistä, voi kokonaiskäsitely siitä, kuinka paljon kehittämishankkeisiin käytetään rahaa, jäädä epäselväksi. Lisäksi tietoisuus muista kaupungin, etenkin toisten toimialojen hankkeista, voi olla vähäistä. Hankekoonnin tavoitteena on luoda rekisteri, jonka avulla voidaan hahmottaa ja arvioida kaupungin hanketoimintaa kokonaisuutena. Hankekoonnin keskeisimpiä tavoitteita ovat tietoisuuden lisääminen kehittämisestä, kehittämistoiminnan parempi jäsentäminen ja seuranta sekä kehittämishankkeiden päällekkäisyyden vähentäminen.

Hankekoonnin kokoamiseen tarvittiin useamman henkilön panostusta. Jyväskylässä aloite hankekoonnista nousi kaupungin sisäisestä kehittäjäverkostosta, joka osallistui myös sen kokoamiseen. Palvelualojen ja keskushallinnon kehittäjät kokosivat hankkeet

omilta palveluiloiltaan ja tutkimuskoordinaattori, joka vastaa hankekoonnin ylläpidosta, kokosi hankkeet yhteen. Hankkeet on koottu Excel-tiedostoon ja ne on lajiteltu kaupunkistrategian teemojen mukaan sekä EU-hankkeisiin, sähköisen kehittämisen hankkeisiin ja tutkimushankkeisiin, joissa Jyväskylän kaupunki on tutkimuskohteena. Hankekoonti päivittyy jatkuvasti, sillä sen muokkausoikeudet on annettu useammalle henkilölle, esimerkiksi hankkeiden vastuuhenkilöille. Hankekoontiin on tarkoitus lisätä asiasanat, mikä helpottaisi tietynlaisten hankkeiden etsimistä.

Haasteena hankekoonnin toteuttamisessa nähtiin lähinnä tekninen toteutus. Excelin ei nähty olevan sovelluksena aivan sopivimmasta päästä, mutta parempaakaan ei ollut löydetty. Hankekoonti ei kuitenkaan tarvitse raskasta ohjelmaa, sillä sen tarkoituksena on tiedon välittäminen. Huomiota on kiinnitetty paljon myös siihen, miten hankkeet määritellään. Aina ei ole aivan selvää, mitkä ovat kehittämishankkeita ja mikä hankkeistettua perustyötä. Rajanveto on ollut välillä hankalaa. Kaikilla hankkeilla tulisi kuitenkin olla samat kriteerit, vaikka ne tulevat eri puolilta kaupunkiorganisaatiota. Hankekoontia on pyritty tekemään tunnetuksi panostamalla tiedotukseen. Hankkeiden vastuuhenkilöitä on tiedotettu erikseen. Vastuu viestinnästä on kaupungin tasolla tutkimuskoordinaattorilla ja palvelualojen kehittämispäälliköillä. Hankekoonti on nähtävillä kaupungin sisäisessä intrassa.

Kun hankekoonnin pohja on tehty, niin hankekoonnin ylläpitäminen ei vaadi paljoa panostusta. Tärkeintä on kasvattaa tietoisuutta hankekoonnin olemassaolosta ja muistuttaa hankkeiden vastuuhenkilöitä hankkeidensa päivittämisestä. Myös innostaminen on tärkeää juurruttamisen kannalta. Uudet hankkeet lisätään joko koontia koordinoivan henkilön toimesta tai kuka tahansa muokkausoikeuden haltijoista voi lisätä uuden hankkeen. Nykyisessä hankekoonnissa on keskitytty vain isoihin hankkeisiin, mutta on pohdittu myös pienempien tai ulkoisten yhteistyökumppaneiden hankkeiden esille tuomista. Hankkeen tiedoissa olisi hyvä näkyä, pitääkö hankkeen rahoitus sisällään henkilöstöresursseja eli sisältyykö hankkeeseen työpanosta. Rahoituksen laskemisessa tulee huomioida, jakautuuko hankkeen rahoitus tasaisesti jokaiselle vuodelle.

Hankekoonti esiteltiin jo suunnitteluvaiheessa kaupunginhallitukselle, joka suhtautui siihen myönteisesti. Myöhemmin hankekoonti on saanut kiitosta useilta tahoilta, sillä sen on koettu lisäävän tietoa sekä yksittäisistä hankkeista että hanketoiminnan kokonaisuudesta. Hankekoonti onkin väline tiedon välittämiseen. Lisäämällä tietoa hankkeista ja mahdollistamalla hankkeiden paremman esille tuomisen voidaan kasvattaa hanketyön arvoa. Hankekoonnin avulla pystytään myös arvioimaan paremmin uusien hankkeiden tarpeellisuutta ja sitä, onko jotain sellaista, mitä ei ole vielä otettu kehittämisessä huomioon. Hankekoonnin avulla voidaan myös arvioida suurin piirtein kehittämishankkeisiin vuositason käytetyn rahan määrää. Kokonaisnäkömyksen lisäksi hankekoonti on tuonut myös yhteistä lähestymistä kehittämiseen. Kehittämisen hajanaisuutta voidaan vähentää pohtimalla yhdessä sitä, mihin kehittämisessä tulisi panostaa.

Keskitetty kehittämisspalveluyksikkö

Turun kaupungilla on ollut käytössä kaupungintasoinen yksikkö, jossa tehtiin kehittämishankkeiden ennakoarviointia ja kaupunkitasoisia selvityksiä. Yksikkö myös

hallinnoi priorisoituja kehittämishankkeita ja informoi sekä konsultoi toimialoja eri rahoituslähteistä. Yksikkö on lopetettu, mikä on herättänyt ihmetystä kehittämistyötä tekevien keskuudessa, sillä yksikkö koettiin hyödylliseksi kehittämistoiminnan hallinnan kannalta.

Yksikössä työskenteli viisi henkilöä. Sen johdolla toimi hankkeiden ennakoarviointiryhmä, joka arvioi kehittämishankkeiden sisältöä, tavoitteita, vaikuttavuutta ja sidosryhmiä jo ennen kuin hankkeita lähdettiin viemään eteenpäin. Kehittämispalveluyksikkö johti arviointia, ja se kutsui arviointiin myös asiantuntijoita eri toimialoilta. Yksikön johdolla arvioitiin myös sitä, mihin hankkeisiin Turun kaupungin olisi mahdollisuus hakea ulkopuolista rahoitusta. Yksikössä tehtiin erilaisia kaupungintasoisia palvelutoiminnan selvityksiä ja analyyseja. Yksikössä toimi myös hankepalvelu, joka hallinnoi hankkeita ja EU-rahoituksia.

Kehittämispalveluyksikön koettiin olevan melko vakiintunut käytäntö. Sen tarjoamat hyödyt jäivät mahdollisesti tunnistamatta lukuisten johtamisuudistusten vuoksi, minkä takia yksikkö päätettiin lopettaa. Monet kokivat kehittämispalveluyksikön kuitenkin hyödylliseksi ja sen nähtiin edistävän oman henkilöstön osaamisen hyödyntämistä. Kehittämispalveluyksikkö olisi esimerkiksi oikea toimija selvittämään yritysavustusten määrää, kuntien toimintamalleja, hankehallintaa ja toiminnan vaikuttavuutta, mikä on herättänyt kansallisellakin tasolla keskustelua.

Yksikössä tunnistettiin olevan taitoa ja osaamista tehdä laajojakin kaupunkitasoisia selvityksiä, joita usein tilataan konsulteilta. Asenteiden koettiin kunnassa olevan kuitenkin sen suuntaisia, että konsultin uskottiin tietävän paremmin kehittämistarpeet kuin oman henkilöstön. Ulkoisten toimijoiden hyödyntäminen nähtiin hyvänä lisänä oman henkilöstön työn tukemiseksi, mutta keskitetyn kehittämispalveluyksikön lopettamista pidettiin johdon taitamattomuutena hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista ja resursseja. Kaupunkiorganisaation sisällä on usein koettu tarvetta vastaavanlaiselle toiminnalle. Kehittämispalveluyksikön tehtäviä ei vastuutettu yksikön lopettamisen jälkeen selkeästi kenellekään, joten niiden kaupunkitasoinen hoitaminen on jäänyt vähäiseksi.

Kaupungin tasolla haasteena on se, miten valtavaa määrää kehittämistarpeita, henkilöstön osaamista, tuloksia ja tietoa pystytään hyödyntämään ja analysoimaan riittävästi. Myös vastuu priorisoiduista kehittämiskohteista pitäisi pystyä osoittamaan jollekin. Kehittämispalveluyksikkö joko yksikkönä tai toimintamatriisina olisikin hyvä apuväline operatiiviselle ja strategiselle johdolle edellä mainittujen asioiden tunnistamiseen ja hyödyntämiseen.

Projektienhallinta

Tampereen kaupungilla on nimetty projektienhallinnan koordinaatiotyöryhmä yhtenäistämään ja kehittämään kaupungin projektinhallinnan käytäntöjä. Työryhmän tehtävänä on ylläpitää ja hoitaa Tampereen kaupungin ja sen eri organisaatioiden projektikokonaisuutta sekä johdon raportointia (mm. projektiluettelo). Sen tehtäviin kuuluvat myös projektihallintaprosessien, mallien, ohjeiden, työvälineiden sekä käytäntöjen kehittäminen ja ylläpito. Työryhmä järjestää projektikoulutuksia ja vastaa projektien kokemustiedon ylläpidosta ja jakamisesta. Se huolehtii myös projektitoi-

mintaan liittyvästä muusta konsultoinnista ja tukemisesta. Työryhmän tavoitteena on ollut päätöksentekomenettelyjen selkiyttäminen projektien arvioinnin ja omistajuuden osalta. Lisäksi se on pyrkinyt lisäämään verkostomaista työskentelyä projektien välille sekä tarjoamaan tukea ja tietoa projektityöntekijöille. Tähän tarkoitukseen on perustettu projektiverkosto.

Vuonna 2010 on annettu pysyväismääräys kehittämisprojektien päätöksentekomenettelystä ja koordinoinnista, mikä ohjeistaa päätöksentekomenettelyä ja tarkentaa sitä projektiomistajuuden, tarkoituksenmukaisuuden arvioinnin ja seurannan osalta. Tampereen kaupungin projektien tarpeellisuus ja strategisuus arvioidaan ennen projektin perustamista. Projektien päätöksentekoon ja valintaan on myös laadittu ohjeistukset ja talousohje. Hankkeista tehdään päätöksiä pienissä ryhmissä johdon toimesta. Jos hankkeet ylittävät tietyn eurorajan, tehdään päätökset yksikön johtoryhmässä, ja jos on kyse erityisen merkityksellisestä projektista, niin päätökset tehdään konsernin johtoryhmässä. Raha määrää usein merkittävyyttä. Kun on kyseessä suurempi hanke, jossa on mahdollisesti kiinni ulkopuolista rahoitusta, niin päätöksenteko on kollektiivisempaa. Projektitoiminnan tueksi on kehitetty myös projektien seurantarjestelmä, jolla saataisiin raportointia yksiköittäin ja temaattisesti. Kaikki projektit edellytetäänkin olevan ilmoitettu Rate-seurantarjestelmään, johon ilmoitetaan projektien seurantatiedot kaksi kertaa vuodessa.

Projekteissa työskenteleville perustettiin kollegiaalinen verkosto, joka tukee heidän työtään ja selkeyttää projektitoimintaa. Projektiverkosto tarjoaa ohjausta, mahdollistaa keskustelua omista projekteista sekä antaa tietoa ja tukea projektipäälliköille ja muille projekteissa työskenteleville. Verkoston tapaamisissa on ollut asiantuntijoita kaupungin sisältä puhumassa muun muassa hankinnoista, arkistoinnista ja tiedotuksesta. Myös ulkopuolisia asiantuntijoita on kutsuttu puhumaan tapaamisiin, esimerkiksi projektien arvioinnista. Projektienhallintaan liittyen käynnistettiin myös vuosittainen projektipäällikkökoulutus. Usein projekteissa työskentelevät henkilöt ovat tulleet ruohonjuuritasolta, eivätkä he omaa paljoa kokemusta ja tietoa projektitoiminnasta. Selkeä tarve projektitaitojen koulutukselle on nähtävissä. Tampereen kaupunki ei itse järjestä koulutusta vaan peruskoulutuspaketti on tilattu TAMK:ilta. Projektiryhmän toimenkuvaan kuuluu myös projektisivujen kehittäminen. Etenkin kuntalaisille tulisi näkyä paremmin, mitä kaupungissa kehitetään.

Projektien hallinnan työ on jatkuvaa ja sen kehittämiseen tullaan panostamaan jatkossa. Toiminnan arviointia ei ole vielä tehty, mutta projektiverkoston on koettu synnyttäneen projektitoimistomaista otetta kehittämiseen, mikä kaupungilta on aiemmin puuttunut. Verkoston kautta myös tuetaan projekteissa työskenteleviä eli lisätään vuorovaikutusta linjaorganisaation ja projektien välille, minkä toivotaan vähentävän melko yleisesti jaettua kokemusta linjaorganisaation ja projektien erillisyydestä. Projekteissa työskentelevät ovat projektiverkoston myötä myös verkottuneet keskenään ja tuntevat paremmin toistensa toimintaa. Myös tieto projektitoiminnan organisoitumisesta kulkee verkoston kautta tehokkaammin kuin aikaisemmin.

Ryhmätyökurssit

Kuntaorganisaatiossa monet asiat edellyttävät yhteistyötä erilaisten asiantuntijoiden vä-

lillä. Lisäksi monet lait, kuten perustuslaki, kuntalaki sekä maankäyttö- ja rakennuslaki, edellyttävät arkkitehteiltä, insinööreiltä ja asioiden valmistelijoilta osallistumisosaamista, jota ei kuitenkaan sisälly juurikaan heidän koulutukseensa. Suomessa tällaista koulutusta tarjotaan ylipäänsä hyvin vähän, minkä vuoksi melko harvoilla ihmisillä on hyvät työelämässä tarvittavat ryhmätyövalmiudet. Esiintymis- ja viestintäkoulutusta on tarjolla, mutta ei juurikaan koulutusta monennäköisissä ja ristiriitaisissa tilanteissa toimimiseen. Osallistumistaitojen kehittämiseksi on tämän vuoksi suuri tarve.

Osallistumismenetelmiä voidaan hyödyntää erilaisissa kuntalaisille suunnatuissa yleisötilaisuuksissa, mutta niiden avulla voidaan myös tehostaa palavereja ja kokouksia.

Tampereen kaupunki on tilannut ulkopuolisen vuorovaikutus- ja ryhmätyöasiantuntijan kouluttamaan henkilöstöään vuorovaikutusta, ryhmätyöskentelyä ja osallistumista koskien. Kurssien tavoitteena on parantaa henkilöstön vuorovaikutustaitoja ja opettaa konkreettisia työtapoja, joita voidaan hyödyntää sekä organisaation sisäisesti että kuntalaisten kanssa työskenneltäessä. Kurseja on järjestetty Tampereelle kolme kertaa. Järjestäjänä on toiminut Eduta Oy. Kurssi koostuu viidestä lähiopetuspäivästä, jotka pidetään noin kuukauden välein. Osallistujat pitävät oppimispäiväkirjaa, tekevät pienempiä tehtäviä kurssin aikana ja valmistelevat jonkin oman työhön liittyvän alustuksen muille osallistujille. Koska kurssin on tarkoitus olla intensiivikurssi, on osallistujien määrä rajattu. Kurseille on osallistunut 15–20 henkilöä eri puolilta kaupunkiorganisaatiota. Joitakin, kuten kuntademokratiayksikön henkilöstöä, on erityisesti kutsuttu osallistumaan kurssille. Osallistujia kerättiin kursseille kunnan sisäisen intran kautta, jossa kurssin esittelymateriaalit olivat kaikkien nähtävissä. Lisäksi tieto kurssista levisi suullisesti eteenpäin ja henkilökohtainen motivointi kurssille osallistumiseksi oli myös tärkeää.

Kurssin keskeisenä ajatuksena on tarjota osallistujille mahdollisuus oppia itse tekemällä ja kokeilemalla. Tämän vuoksi lähiopetuspäivien välisellä ajalla on tärkeä rooli, sillä se mahdollistaa jo opitun sisäistämisen ja soveltamisen. Ryhmätyökurseja on tarkoitus järjestää jatkossa kerran vuodessa. Kurssien rahoitus on jaettu henkilöstöyksikön ja kuntademokratiayksikön välillä niin, että henkilöstöyksikkö on rahoittanut itse kurssit ja kuntademokratiayksikkö käytetyt tilat. Koulutuksissa on kierretty Tampereen eri koulutustiloja, jotta tilat tulisivat kursseille osallistujille tutuiksi.

Kurssipalautteen keruu on ollut perusteellista. Joka kurssin jälkeen osallistujat ovat arvioineet kurssia yleisellä tasolla, kuten esimerkiksi kouluttajan asiantuntevuutta ja omaa oppimistaan. Kiinnostusta kursseille osallistumiseen on ollut hyvin ja palautteen mukaan osallistujat ovat olleet hyvin tyytyväisiä kursseihin. Kouluttajan on koettu olevan ammattitaitoinen ja kokenut. Itse tekeminen on koettu tehokkaaksi tavaksi oppia uutta. Koulutuksen vaikuttavuutta eli sitä, millä tavalla kurssit ovat muuttaneet niille osallistuneiden työskentelytapoja, ei kuitenkaan ole tutkittu järjestelmällisesti. Nähtävissä on kuitenkin, että osa osallistujista on oppinut käyttämään opittuja menetelmiä rutiinityöskentelyssä, esimerkiksi kokouksissa. Käytännön kokemuksen perusteella voidaan toisaalta sanoa, että ryhmätyökurssien vaikutus voisi näkyä enemmänkin. Kurssien myötä monet ovat tuntuneet ymmärtävän ryhmätyömenetelmien hyödyllisyyden, mikä näkyy kuntademokratiayksikölle kohdistettujen ryhmätyötilaisuuksien vetämisestä koskevien sisäisten pyyntöjen määrän kasvuna. Menetelmät on siis koettu

hyödylliseksi, mutta niiden vetäminen itse koetaan vielä ongelmalliseksi.

Ryhmätyökurssien järjestämisen jatkuessa vuosittain, alkaa kaupunkiorganisaatiossa olla kymmeniä ihmisiä, jotka hallitsevat osallistumismenetelmiä, minkä uskotaan tehostavan toimintatapoja. Esimerkiksi erilaisia palavereja ja työryhmiä on kunnissa runsaasti ja niitä voitaisiin tehostaa kursseilla opittujen menetelmien avulla. Näin yhteistyöstä saataisiin tehtyä systemaattisempaa ja miellyttävämpää. Ryhmätyön etuna onkin, että sen avulla tilaisuudesta tulee kuulijalähtöinen. Esimerkiksi kuntalaisten kuulemistilaisuudessa on tärkeää tilaisuuden onnistumisen kannalta, että puhutaan siitä, mistä osallistujat haluavat puhua, eikä vain siitä, mitä asiantuntijat aikovat tehdä tai mistä he kuvittelevat osallistujien haluavan puhua. Ryhmätyömenetelmien avulla saadaan myös hiljaisempien osallistujien näkemykset esille. Näin osallistujien tiedot saadaan paremmin hyödynnettyä.

Tampereella saatujen kokemusten mukaan ryhmätyökurssien tilaamisessa palveluntarjoaja kannattaa valikoida huolellisesti. Myös kilpailuttaminen kannattaa. Menemällä itse kuuntelemaan ja arvioimaan vetäjän pitämää kurssia, pystyy parhaiten arvioimaan sitä, sopisiko kyseinen kurssi kunta-alalle. Suuria eroja kurssien sisällöissä ei tunnistettu olevan, mutta jotkin kurssinpitäjät ottavat paremmin asiakkaan omia esimerkkejä mukaan kurssin sisältöön. Hinnat puolestaan vaihtelevat huomattavastikin. Hinta ei kuitenkaan aina takaa laatua. Lisäksi palautteenkeruu on hyvä huomioida tarjouspyynnössä, jotta kursseille osallistuneiden kokemukset saadaan käyttöön. Osallistujille on puolestaan tärkeää tehdä selväksi, että kurssille osallistumiseen tulee sitoutua.

7.6 Yhdessä tekemisen kulttuurin edistäminen

Kuntakehto-hankkeen aikaisempien tulosten perusteella tutkimuskaupungeilla ei näyttäisi olevan yhtenäistä kehittämiskulttuuria, vaan kehittäminen on hajautunut hauraiksi osakulttuureiksi kuntaorganisaation sisällä. Näiden osakulttuurien välillä ei havaittu olevan mainittavaa vuorovaikutusta. Koska kehittämistyön perustana ei ole laajasti jaettua käsitystä keskeisistä kulttuurillisista tekijöistä, on kehittämistyö usein hapuilevaa, tilanteisiin reagoivaa, impulsiivista, epätasaista, tempoilevaa ja lyhytjännitteistä. Kehittämistyön kehittämisen voidaankin sanoa pohjimmiltaan olevan kulttuurin kehittämistä. Analyysissä todettiin myös, että kehittämisestä vastaavat henkilöt tekevät työtään pääsääntöisesti yksin ilman mainittavaa apua toisilta kehittäjiltä, mikä selittyy kehittämistyön organisoitumisella toimialoittain tai hallintokunnittain. Tästä johtuen kehittämisprosessit ovat usein irrallisia ja riippumattomia toisistaan. (Harisalo 2012, 127–128.)

Seuraavaksi esitellään hyviä käytäntöjä, joiden tavoitteena on luoda kehittämisestä yhteistä, jaettua ja keskustelelevampaa. Jyväskylän kehittäjäverkosto lisää keskustelua kehittämisestä ja sen suunnasta eri toimialojen välille. Mikkelin kaupungin esimiesten perspektiivipäivät mahdollistavat toimialat ylittävän keskustelun esimiesten välillä. Tampereen kaupungin käyttäjädemokratiaseminaari edistää vuorovaikutusta ja kokemusten vaihtoa useiden eri toimijoiden kanssa sekä kunnan sisäisesti että ulkoisesti. Tampereen kaupungin työhyvinvoinnin kehittämisessä hyödynnetään verkostomaista yhteistyötä kunnan sisäisesti ja muiden kuntien kanssa. Käytännöt kuvataan kaupunkien omiin kokemuksiin perustuen.

Kehittäjäverkosto

Jyväskylän kehittäjäverkosto kokoaa usean palvelukokonaisuuden kehittäjiä yhteen pohtimaan kaupungin kehittämistoimintaa sen kokonaishallinnan näkökulmasta. Kehittäjäverkoston tavoitteena on saada aikaan säästöjä kehittämishankkeiden kokonaishallinnassa lisäämällä kehittämistyön koordinaatiota ja vähentämällä kehittämistyön päällekkäisyyttä. Luomalla avointa keskustelua eri puolilla organisaatiota toimivien kehittäjien välille, voidaan paremmin tunnistaa kehittämistoiminnan päällekkäisyyttä ja sopia yhteisestä linjasta, mihin suuntaan kehittämistä tulisi viedä. Kehittäjäverkosto edistää vuorovaikutteisen ja yhdessä tekemisen kehittämiskulttuuria kuntaorganisaatiossa.

Kehittäjäverkosto alkoi muodostua jo ennen Jyväskylän kaupungin ja Jyväskylän maalaiskunnan kuntaliitosta. Kuntien välillä kehittäjät kävivät keskustelua siitä, että kehittäminen keskittyy liikaa yksilöihin ja koordinaation lisäämiselle olisi tarvetta. Vuonna 2009 perustettiin innovaatioyksikkö, joka lähti kokoamaan eri palvelualueilta ihmisiä verkostomaiseen yhteistyöhön. Toimintamuotona alettiin käyttää yhteisiä palaverieja. Parin vuoden aikana kehittäjäverkostosta on muotoutunut noin 20 henkilön kokoonpano, jota vetää Jyväskylän kaupungin muutosjohtaja. Verkoston koko vaihtelee, sillä palvelukokonaisuuksien edustajat voivat vaihdella. Verkoston ydintiimissä toimii noin 10 henkilöä. Kehittäjäverkosto toimii tavallaan kahdella tasolla: ydintiimin voimin ja suuremmalla kokoonpanolla. Nykyisin yhteisten tapaamisten lisäksi käydään myös jatkuvampaa yhteydenpitoa sähköpostilla, jonka kautta tulee esimerkiksi tiedusteluja ajankohtaisista teemoista ja mahdollisista yhteistyökumppaneista. Yhteydenpito sähköpostilla on ainakin viikoittaista, ajoittain jopa päivittäistä. Kehittäjäverkostolla itsellään ei ole omaa verkkosivua, mutta sen joillakin toiminnoilla on. Verkostoon kuuluu myös viestinnästä vastaavia, jotka viestivät kehittämisverkoston asioista tarvittaessa useissa kanavissa. Viesti kulkee kuitenkin myös onnistuneen toiminnan mukana.

Kehittäjäverkostossa tehdään kehittämishankkeiden ennakoarviointia eli pohditaan, millaiset hankkeet ja toimintatavat tukevat kaupungin strategisia linjauksia. Kehittäjäverkosto ei ole kuitenkaan päätöksentekoaikoinen, vaan antaa esimerkiksi valtuustolle suosituksia kehittämishankkeiden toteuttamisesta. Lisäksi verkoston jäsenet soveltavat verkostossa pohdittuja asioita omilla toimialoillaan. Kehittäjäverkoston kautta nousee esille myös kehittämisaloitteita eli verkoston välisessä vuorovaikutuksessa tunnistetaan kehittämistarpeita. Verkoston yhteydessä tehdään myös paljon nettiseurantaa eli seurataan mitä muualla maailmassa tapahtuu.

Vuonna 2013 Uuden sukupolven organisaatio- ja palvelurakennemuutoksen myötä kaupungin kehittäjät koottiin fyysisesti työskentelemään lähelle toisiaan. Kehittäjäverkostoa on kuitenkin tarkoitus ylläpitää, jotta vuorovaikutus palvelualueiden kehittäjien kanssa säilyisi. Kehittäjäverkostoa toimintatapana pyritään jatkuvasti parantamaan. Suunnitelmassa on järjestää vuosittain kaksi foorumia, joissa käytäisiin läpi isoimpia kaupungin kehittämishankkeita. Näin kehittäjäverkoston toiminnasta tehtäisiin entistä systemaattisempaa. Ensimmäisen vuoden vuosikello on jo laadittu. Lisäksi kehittäjäverkoston tavoitteista ja päämäärästä on käyty paljon keskustelua. On pohdittu, mitä verkostolla halutaan saavuttaa. Verkostossa on pohdittu paljon myös

kehittämistoiminnan keskittämisen ja hajauttamisen suhdetta sekä kehittämishankkeisiin käytettäviä panostuksia. Kehittäjäverkostoa itseään ei ole vielä toimintatapana systemaattisesti arvioitu, mutta arviointia on mietitty paljon ja toiveena olisi saada yhdenmukaistettua arviointimenetelmiä ylipäänsä koko kaupungintasolla.

Kehittämistyötä tekevät ovat perinteisesti kuntaorganisaatioissa toimineet paljon yksin, minkä vuoksi myöskään tieto ei ole liikkunut riittävästi. Tämä on kuitenkin muuttunut. On ymmärretty, että kehittämistä voidaan tehdä yhdessä, mikä parantaa kehittämistyön kokonaisuutta. Kehittämisverkosto pyrkiikin nimenomaan edistämään yhdessä tekemisen periaatetta kaupungin kehittämiskulttuurissa. Kyse ei ole vain yhteistyöstä vaan yhdessä tekemisestä yli toimialarajojen. Yhdessä tekemisen periaatetta eli co-creation lähestymistapaa soveltamalla pystytään tuomaan erilaiset näkökulmat esille jo kehittämisen alkuvaiheessa, mikä vähentää kehittämistoiminnan päällekkäisyyttä. Toimintamuotona perinteisen kokoustamisen sijaan on käytetty ryhmätyömenetelmiä. Ajatuksena on, ettei kukaan tulisi kokoukseen valmistautumatta, mikä edellyttää sitä, että tietoa käsiteltävistä asioista on tarjolla jo ennakkoon. Tarkoituksena on tehostaa kokouspalavereja ja karsia turhia tapaamisia pois. Myös työpajatyyppejä tilaisuuksia on järjestetty ja niissä on saatettu hyödyntää menetelmien osalta myös konsultteja. Kehittäjäverkoston tehtävänä on myös luoda uudenlainen kehittämisen toimintamalli, johon otetaan riittävässä määrin mukaan myös kaupungin yhteistyökumppaneita, kuten esimerkiksi Jyväskylän yliopisto, Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Keski-Suomen Liitto.

Kehittäjäverkoston on koettu nostavan siinä toimivien henkilöiden työskentelymotivaatiota. Yhdessä tekemisen toimintaperiaatteen omaksumisen myötä on opittu, että tietoa voidaan jakaa, ja että kehittämisasiat ovat yhteisiä. Horisontaalinen tiedonkulkua on lisäntynyt, mikä on kasvattanut tietoisuutta kehittämisasioista. Verkoston myötä on työstetty myös erilaisia toimintamalleja. Esimerkiksi Vaasan yliopiston kanssa yhteistyönä toteutettiin kansalaisraati-kokeilu. Myös hankkeiden ennakkoarviointi on toiminut kehittäjäverkostossa hyvin. Koska kaikkia hankkeita ei pystytä arvioimaan, niin verkostossa keskitytään isoimpiin, useampaan palvelukokonaisuuteen kohdistuviin hankkeisiin. Käytännön kokemuksen perusteella voidaan sanoa, että kehittämiskulttuurissa on saavutettu muutosta avoimempaan ja vuorovaikutteisempaan suuntaan. Kulttuuria ei kuitenkaan muuteta hetkessä, vaan se vaatii aikaa. Pitkällä aikavälillä yhdessä tekemisen periaatteen soveltamisen kehittämistoiminnassa uskotaan helpottavan kanssakäymistä, lisäävän avoimuutta ja vähentävän tietämättömyydestä johtuvaa kritiikkiä. Tieto kehittämisestä olisi avoimempaa myös luottamushenkilöille ja kuntalaisille. Saataisiin luotua transparenttia kokonaisuutta kehittämistoimintaan. Yhdessä tekeminen tuo myös mahdollisuuden tehdä edullisemmin kuin aikaisemmin, kun saadaan vähennettyä kehittämisen päällekkäisyyttä.

Jyväskylän kokemusten mukaan kehittämisverkosto voi erilaisissa toimintaympäristöissä tarkoittaa eri asioita. Pienessä kunnassa verkostomainen toiminta voisi sisäisen verkoston sijasta olla muiden kuntien kanssa yhteistyön tekemistä. Kehittämisverkoston luomisen haasteena ovat yleensä erilaiset organisaatio- tai toimintakulttuurit, jotka kohdatessaan toisensa eivät välttämättä jalostu hyviksi käytännöiksi, vaan myös huonot käytännöt voivat säilyä. Voimakkaampi kulttuuri voi muotoutua hallitsevaksi. Erilaisia kulttuureja olisi tärkeää arvioida. Tässä korostuu erityisesti hyvä johtaminen.

Asiantuntijaorganisaatiossa painottuu ihmisten johtaminen, minkä vuoksi yhdessä tekeminen on tärkeää. Kyse on luottamuksesta, jota voidaan kasvattaa lisäämällä vuorovaikutusta eri toimijoiden välille.

Esimiesten perspektiivipäivät

Mikkelin kaupungilla on otettu käyttöön esimiesten perspektiivipäivät tukemaan kaupunkiorganisaation uudistumista ja hyvien käytäntöjen käyttöönottoa. Esimiesten perspektiivipäivät ovat esimiesten yhteinen tapaaminen, jossa keskustellaan ja mahdollisuuksien mukaan myös työstetään strategiasta lähtöisin olevia teemoja. Tavoitteena on vahvistaa Mikkelin kaupungin kehittämiskulttuuria.

Esimiesten perspektiivipäiviä on järjestetty kesään 2012 mennessä kolme kertaa. Keskustelunaiheet ovat liittyneet työhyvinvoinnin parantamiseen, kehityskeskusteluvaikeuksiin ja kehityskeskustelulomakkeen työstämiseen. Esimiehiä on ollut läsnä noin 60–70, mikä on melko suuri osa kaikista esimiehistä. Työskentelymetodeina on käytetty muun muassa tuplatiimejä ja verkkokeskustelua. Olennaista on, ettei perspektiivipäiville tulla vain kuuntelemaan, vaan myös itse osallistumaan keskusteluun ja mahdollisesti myös toimintamallien työstämiseen. Toimintatapa otettiin käyttöön ilman pitkäaikaisia suunnitelmia, sillä sen idea on kuitenkin aika yksinkertainen. Esimiehet kutsutaan kaksi kertaa vuodessa koolle sähköpostiviestin ja mintran kautta. Lisäksi tilaisuutta mainostetaan johtoryhmissä. Aloite perspektiivipäivistä on tullut kehitysjohtajalta. Sen toteuttamisessa tarvitaan etenkin toimialajohtajien panostusta, sillä he ovat avainasemassa motivoimaan esimiehiä osallistumaan päiville. Myös koko kaupungin johdon tulee olla ajatuksen takana.

Esimiesten asema koetaan merkittäväksi kaupungin kehittämiskulttuurin vahvistamisessa. Tiivis ja käytännönläheinen yhdessä oppimisen mahdollistava toimintamalli voi auttaa organisaatiota uudistumaan ja ottamaan askeleita kohti uutta kehittämiskulttuuria. Muutos kulttuurissa tapahtuu aina hitaasti, mutta perspektiivipäivien avulla kehittämiskulttuuria saadaan vähintäänkin vietyä haluttuun suuntaan. Käytäntö koetaan kohtuullisen vakiintuneeksi ja perspektiivipäiviä tullaan järjestämään myös jatkossa. Kehitettävääkin vielä löytyy, esimerkiksi sitouttamisen ja motivaation vahvistamisessa. Perspektiivipäiviä arvioidaan osallistujilta kerätyn palautteen avulla sekä keskustelemalla ohjausryhmässä.

Osallistumisaste on ollut hyvää ja palaute on ollut positiivista. Perspektiivipäivät on koettu hyväksi, sillä ne ovat lisänneet yhdessä tekemistä ja vastuunottoa. Pitkällä aikavälillä toiminnalla nähdään mahdolliseksi saavuttaa tuottavuus- ja asiakasohjelmia eli pystytään tuottamaan parempia palveluja asiakkaille. Kehityskeskustelujen työstäminen on tuottanut positiivisia tuloksia, sillä käytyjen kehityskeskustelujen määrä on kasvanut. Perspektiivipäivien järjestämisessä on Mikkelissä saatujen kokemusten mukaan hyvä huomioida erilaisia toimintakulttuureja ja tunnistaa niiden törmäyspintoja.

Käyttäjädemokratiaseminaarit

Tampereen kaupunki on järjestänyt käyttäjädemokratia-seminaareja, joihin on kutsuttu kunnan työntekijöitä ympäri kaupunkiorganisaatiota kuuntelemaan yritysten

edustajien esittelemiä kokemuksia ja ajatuksia käyttäjädemokratiasta. Seminaareissa on kuultu myös tutkijoiden ja kaupungin omien tai muiden kuntien edustajien esityksiä. Ryhmätöillä on herätetty keskustelua osallistujien välille.

Tampereen kaupunki on nostanut toimintamallinsa perusteellisen uudistuksen myötä osallistumisen ja käyttäjädemokratian tärkeäksi painopisteeksi kaupunkistrategiassa. Sen edistämiseksi kaupunkiin on perustettu kuntademokratiayksikkö. Käyttäjädemokratian ymmärretään tarkoittavan sitä, että asiakas pääsee vaikuttamaan palvelujen laatuun ja muotoon, eikä vain antamaan palautetta. Käyttäjädemokratiaseminaarien tavoitteena on tuoda esille käyttäjädemokratiaa ja siihen liittyviä kokemuksia sekä herätellä uusia ideoita sen toteuttamistavoista. Yrityksissä käyttäjädemokratian toteuttamisen muodot voivat olla pitkälle kehitettyjä, minkä vuoksi kokemusten jakamisen on uskottu olevan hyödyllistä.

Aloite käyttäjädemokratiaseminaarin järjestämisestä lähti kuntademokratiayksiköstä ja siitä keskusteltiin ylimmän johdon kanssa. Kuntademokratiayksikkö järjesti kolme seminaaria ja hyvinvointipalvelut kerran. Seminaarit ovat olleet kaikille avoimia, mutta osa henkilöstöstä kutsuttiin. Osallistujia on ollut monipuolisesti ylimmästä johdosta asiakasrajapinnassa työskenteleviin. Tilaisuuden on yleensä aloittanut pormestari tai apulaispormestari, jota on seurannut muutaman esiintyjän luento-osuus ja tilaisuuden loppuun on varattu aikaa keskustelulle. Esiintyjinä on ollut yrityksiä, kuten Saarioinen Oy ja Lähikauppa Oy, kuntien edustajia, kuten Mikkelin kehittämisspäällikkö Soile Kuitunen sekä tutkijoita. Ensimmäisenä järjestetyssä seminaarissa hyödynnettiin myös osallistujien välisiä pienryhmäkeskusteluja, joissa osallistujat saivat vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia.

Seminaarien järjestämistä on tarkoitus jatkaa, mutta tarkempia suunnitelmia ei ole vielä tehty. Seminaarien aiheita työstettiin ns. osallistumisklinikka-kierroksilla lähes kaikissa kaupungin tuotantoyksiköissä. Samalla kuntademokratian henkilöstö kertoi kaupungin pääosallistumismenetelmistä, alueellisista työryhmistä ja valmistelufoorumi Valmasta. Tuotantoyksiköiden työntekijät saivat itse jakaa omia kokemuksiaan ja esittää kysymyksiä. Keskustelua syntyi hyvin.

Itse seminaareja on arvioitu osallistujilta kerätyn palautteen perusteella. Seminaareihin ollaan oltu oikein tyytyväisiä, sillä niiden on koettu tuottaneen ideoita ja uusia näkemyksiä sekä tarjonneen tietoa käyttäjädemokratiasta. Esiintyjien valinnassa on palautteen mukaan onnistuttu, sillä he ovat käsitelleet aihetta erilaisista näkökulmista. Esiintyjä valittaessa kerättiin runsaasti materiaalia, jotta voitaisiin kutsua sellaisten yritysten edustajia, joilla on jotain uutta kerrottavanaan. Seminaarien koettiin avaavan käyttäjädemokratian toteuttamisen mahdollisuuksien monipuolisuutta. Lisäksi seminaarit edesauttoivat verkostoitumista ja tarjosivat käytännön yksityiskohtia, joita mahdollisesti voitaisiin hyödyntää. Varsinaisia kokeiluja syntyi seminaarien pohjalta joitakin, esimerkiksi Hervannan terveyskeskuksessa kokeiltiin asiakasraatia. Seminaarien materiaalit ovat tilaisuuden jälkeen kaikkien saatavissa kuntademokratiayksikön verkkosivuilla, jotta myös sellaiset henkilöt, jotka eivät päässeet itse seminaariin, voisivat hyödyntää niitä. Ylipäättänsä materiaaleihin palaamisen olisi hyvä olla helppoa, jotta seminaareissa läpikäytyä asiaa voidaan paremmin hyödyntää käytännön työssä.

Seminaareja voitaisiin kehittää siihen suuntaan, että osallistujien välisen vuorovaikutuksen roolia vahvistettaisiin. Kuntaorganisaatiossa käyttäjädemokratia-osaamista

on monilla henkilöillä ja monilla ryhmillä eri puolilla organisaatiota. Asiakkaiden kanssa työskentelevillä on paljon käytännön kokemusta asiakaspalvelusta ja erilaisten asiakkaiden kuulemisryhmien muodostamisesta. Kommunikaatiolla ja vuoropuhelulla voitaisiin saada kaupungin sisäinen osaaminen paremmin hyödynnettyä. Jos seminaareihin kutsutaan monipuolisesti ihmisiä ympäri kaupunkiorganisaatiota, niin ryhmätyömenetelmien avulla voitaisiin mahdollistaa tällainen vuoropuhelu. Ylimmän johdon osallistuminen seminaareihin on koettu merkittäväksi. Seminaarin avulla voidaan mahdollistaa myös kehittäjien ja ylimmän johdon välinen vuoropuhelu. Kuntaorganisaatiossa kehittäjien ja ylimmän johdon välissä on monta organisaatiokerrostumaa, minkä vuoksi ylin johto ei aina tiedä kehittäjien uusia ideoita ja sovelluksia. Seminaarit mahdollistavat suoran kommunikaation ylimmän johdon ja kehittäjien välille. Näin tieto erilaisista kokeiluista liikkuu huomattavasti nopeammin ja tarkemmin.

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Tampereen kaupungilla on työhyvinvoinnin kehittämisessä käytössään kaupunkitasoinen työhyvinvointiohjelma, joka jakautuu toimialakohtaisiin työhyvinvointisuunnitelmiin. Toimialakohtaiset työhyvinvointisuunnitelmat määrittävät toimialakohtaiset tavoitteet, joiden perusteella määritetään toimialojen toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin kehittämistä pyritään nyt vahvistamaan sen kannalta, että saataisiin se osaksi toiminnan muuta suunnittelua, johtamista ja kehittämistä. Johdon tietoisuutta herättelemällä pyritään integroimaan työhyvinvoinnin kehittäminen osaksi esimiesten toimenkuvaa. Apuna tässä käytetään työsuojelupäälliköistä koostuvaa verkostomaista yhteistyötä ja muiden kuntien kanssa tehtyä yhteistyötä.

Työhyvinvointi mielletään joskus henkilöstön ja esimiesten keskuudessa erilliseksi osa-alueeksi ja ajatellaan, että siitä vastaa erillinen organisaatio. Näin ei kuitenkaan ole, vaan työhyvinvoinnin tulisi lähteä esimiehistä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tähän suuntaan on pitkälti kyse toimintakulttuurin muutoksesta. Toimintakulttuurin muutos on kuitenkin hidas prosessi ja vaatii kärsivällisyyttä. Uutta toimintatapaa on pyritty juurruttamaan asiantuntijoiden koulutuksilla, erilaisilla esimieskoulutuksilla ja koko henkilöstölle suunnatuilla koulutuksilla. Lisäksi tarjolla on erilaisia ohjeistuksia ja muuta materiaalia. Erityisesti esimiehen roolia tulisi muuttaa. Esimiehiä kuormitetaan monesta suunnasta, joten on tärkeää varmistaa, että esimiehillä on aidosti aikaa hoitaa roolinsa.

Toimialoilla on tehty hyvin erityyppisiä toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi, koska toimialat ovat erilaisia ja toimivat omista lähtökohdistaan. Toisissa yksiköissä työ voi olla fyysisesti kuormittavaa ja toisissa henkisesti, mistä johtuen tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia. Olennaista on, että tarpeet muutoksille nousevat toimialoilta ja heidän omista tarpeistaan. Yksikkökohtaisissa toimintakulttuureissa on tunnistettavissa eroja, esimerkiksi tavoitteiden konkreettisuudessa. Pääsääntöisesti toimialojen suunnitelmat ja niiden toteutus onnistuvat hyvin, mutta tavoitteita pyritään ohjaamaan aiempaa tarkemmin määritellyiksi ja rajatuiksi. Tavoitteista tulisi tehdä konkreettisempia ja niihin kohdistettavien toimenpiteiden tulisi olla mitattavissa. Myös henkilöstö osallistuu tavoitteiden määrittelyyn. Millä tavalla osallistuminen tapahtuu, vaihtelee toimialoittain. Useimmissa johtoryhmissä, jotka työستävät tavoit-

teita, on mukana henkilöstön edustajia. Yhteistyöryhmät ovat olleet myös mukana, joten henkilöstön ääni on näkynyt kohtuullisen hyvin. Jokaiselle toimenpiteelle tulisi myös löytyä selkeästi nimetty vastuuhenkilö. Jos vastuuhenkilöiksi nimetään useampi henkilö, voi vastuu jakautuminen jäädä epäselväksi. Toimialojen sisällä työhyvinvointi pitäisi saada paremmin integroitua muuhun toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, jolloin toimialatasoisille työhyvinvoinnin erillisiasiakirjoille ei välttämättä ole tarvetta.

Jokaiselle toimialalle on nimetty työsuojelupäälliköt, joiden tehtävänä on työhyvinvoinnin kehittäminen. Lisäksi työsuojelupäälliköt tukevat esimiehiä tarpeen mukaan. Laajemman asian ollessa kyseessä esimies voi saada tukea myös konsernihallinnon tasolta. Työterveyshuollolla on asiantuntijarooli, mutta viime kädessä vastuun työhyvinvoinnista kantaa työyhteisö ja sen esimies. Toimialansa johtoryhmästä nimitetyistä työsuojelupäälliköistä on rakennettu verkosto, jonka kautta työhyvinvoinnin kehittämistä koordinoidaan. Verkoston kokoontuu työhyvinvointisuunnitelman tiimoilta kerran vuodessa, jolloin käydään läpi asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista. Verkoston välillä on myös jatkuvampaa yhteydenpitoa ja lisäksi verkostolla on myös muita tapaamisia, joissa käsitellään tarvittaessa myös työhyvinvointisuunnitelmia.

Tampereen kaupunki tekee työhyvinvoinnin kehittämisen tiimoilta myös paljon yhteistyötä muiden kaupunkien kanssa: vaihdetaan tietoa ja kokemuksia sekä käydään yhteistä keskustelua toimintamalleista ja painopisteistä. Painopisteet ovat suurissa kaupungeissa samankaltaisia. Yhteistyö on koettu hyväksi ja toimivaksi ja sen lisääminen kuntien välille nähdään myönteisenä kehityssuuntana.

Työhyvinvoinnin kehittämisen seuranta tapahtuu toimialoittain työhyvinvointimatriisin avulla, joka on koettu tehokkaaksi välineeksi. Seurantaan ollaan oltu tyytyväisiä, vaikka vaikuttavuuden mittareissa olisi vielä työstettävää. Ohjelman toteutumista on arvioitu osittain myös ulkopuolisen asiantuntijan tekemällä työhyvinvoinnin johtamisen auditoinnilla, jonka olennainen osa olivat Terve Tampere -ohjelma ja työhyvinvointisuunnitelmat. Auditointi oli hyvin toteutettu ja tulokset olivat hyviä. Kriteerit olivat sen tyyppisiä, että vaikka kokonaiskuva oli myönteinen, niin myös puutteet tulivat esille. Kehittämistarpeet kiinnittyivät erityisesti esimiesten osaamisen kehittämiseen, esimerkiksi sen osalta, mikä on terveyshuollon ja esimiehen välinen vastuunjako. Auditoinnissa tunnistettuihin kehittämistarpeisiin vastataan koulutuksilla. Lisäksi joka toinen vuosi teetetään laaja työnhyvinvointi-kysely, jonka tuloksia hyödynnetään myös kehittämistoiminnan arvioinnissa. Toiminnasta viestimiseen on käytetty kaupungin sisäisiä viestintäkanavia, henkilöstölehti Vilkkua, yhteistyöverkostoja, työsuojelupäälliköitä ja valtuutettuja.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on saatu hyviä tuloksia, mutta kehitettävää löytyy vielä. Toimintatapojen muutoksessa ilmenee aina kysymyksiä ja epäselvyyttä, mikä hidastaa toiminnan juurtumista. Toimintaa tulee juurruttaa sinnikkäästi, mikä voi kaupunkiorganisaatiossa kestää sen suuruuden vuoksi. Onkin tärkeää, että muutokselle on laadittu realistinen aikataulu. Tietoisuus siitä, että työhyvinvointi on osa kaikkea toimintaa, alkaa kuitenkin jo näkyä. Nyt ohjelmalla on saavutettu se, että mennään työhyvinvoinnin kehittämisessä oikeaan suuntaan. Kun myönteistä kehitystä jaksetaan pitää yllä, alkavat toivotut muutokset tapahtua. On tärkeää muistaa, että suunnitelmat ja ohjelmat ovat aina vain välineitä. Ohjelmaa on helppo kirjoittaa toistakymmentä sivua, mutta haaste onkin siinä, miten tiivistää sama 4-5 sivuun. Suunnitelman laa-

timisvaiheessa on keskeistä, että pystytään luomaan riittävän tarkat tavoitteet, joiden toteutumista voidaan seurata.

Työhyvinvointi on nostettu keskeiseksi teemaksi sekä kaupunkistrategiassa että henkilöstöohjelmassa. Voidaan olettaa, että työhyvinvointi tulee myös säilymään keskeisenä painopisteenä kaupunkistrategiassa jatkossakin. On siis olemassa vahva tausta työhyvinvoinnin kehittämiselle, joka vahvistuu koko ajan. Kuntasektorilla johtaminen on hyvin pitkälti ihmisten johtamista, minkä vuoksi työhyvinvoinnilla on kuntaorganisaatiossa erittäin tärkeä rooli.

7.7 Kehittämisen ja arvioinnin suhde

Kehittämishankkeilta toivotaan enemmän arviointia, sillä lähinnä vain strategiasta lähteneitä hankkeita arvioidaan systemaattisesti. Erityisesti kehittämishankkeiden vaikuttavuuden arviointiin on tarvetta varsinkin suurempien hankkeiden kohdalla. Jo ennalta tulisi määrittää, mihin kehittämistyön halutaan vaikuttavan ja millä tavoin. (Lumijärvi 2012, 133.)

Seuraavaksi esitellään hyvänä käytäntönä Turun kaupungin laadunhallintastrategia, joka sisältää systemaattista toiminnan arviointia itsearvioinnin, sisäisen auditoinnin ja ulkoisen auditoinnin avulla. Huolellinen toiminnan arviointi mahdollistaa perustellun ja hallitun kehittämisen. Toisena hyvänä käytäntönä esitellään Lahden kaupungin Työelämänkehittämispalkinto, jonka tavoitteena on arvioida kehittämishankkeita sekä ohjata kehittämistoimintaa. Kyseiset käytännöt esitellään kaupungin omiin kokemuksiin perustuen.

Vuorovaikutteinen laadunhallinta

Turun kaupungin sosiaali- ja terveystoimen 1.1.2009 yhdistymisen myötä Turussa aloitettiin niille yhtenäisen laadunhallintajärjestelmän kehittäminen. Laadunhallintajärjestelmään sisällytettiin esimiesten ja henkilöstön itsearviointi sekä sisäinen ja ulkoinen auditointi. Yhdistämällä näistä saatuja erilaisia tuloksia pyritään tekemään toiminnasta avoimempaa ja vahvistamaan johtamista.

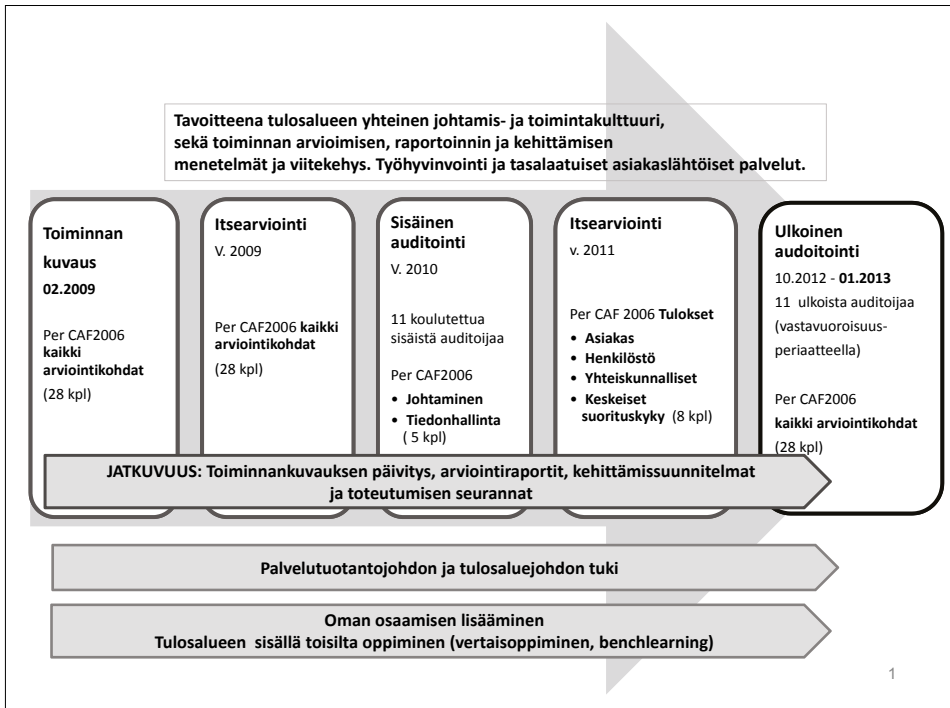
Molemmille toimialoille oli kehittynyt omat työskentelytapansa ja toimintakulttuurinsa. Yhdistymisessä nämä erilaiset toiminta- ja johtamiskulttuurit kohtasivat toisensa. Joissain yksiköissä oli jo pitkään sovellettu säännöllistä laadunhallintamenettelyä, toisissa sitä ei ollut tehty lainkaan. Hyvinkin erilaisista yksiköistä muodostettiin uusia tulosalueita ja näille toiminnasta vastaavat esimiehet. Yhdistyminen koettiin mahdollisuudeksi ottaa käyttöön uudenlainen laadunhallintajärjestelmä, jonka toteuttaminen aloitettiin pilottina kuntoutumispalvelujen tulosalueen kaikilla viidellä tulosyksiköllä. Laadunhallinnasta tehtiin vuosille 2009–2013 täsmäsuunnitelma, jolla pyrittiin kokonaisuuden hahmottamiseen ja henkilöstön motivoimiseen ja sitouttamiseen. Haasteena oli, miten kehittää yhteinen, asiakaslähtöinen toimintatapa yksiköille, joilla on erilaiset budjetit, johtajat, palvelut, tavoitteet ja toimintatavat.

Prosessi aloitettiin kuntoutumispalvelujen tulosalueella henkilöstölle ja esimiehille suunnatuilla koulutuksilla, joissa heitä perehdytettiin laadunhallinnan eri menetelmiin ja niiden tavoitteisiin. Lisäksi esimiehistä ja henkilöstöstä muodostettiin tulosyksik-

kökohtaisia laaturyhmä, jotka syventyivät julkisen sektorin CAF-laatuksiteeristöön. Kriteeristö avulla yksiköt aloittivat omien toimintojensa ja tuloksiensa tunnistamisen. Yksiköt pohtivat kaikkien toiminnan osa-alueiden tasolla, miten he ovat toimintansa toteuttaneet. Ketkä ovat yksikön asiakkaita, kumppaneita ja sidosryhmiä ja millä palveluilla tai tuotteilla heidän tai johdon tarpeisiinsa vastataan. Tai miten henkilöstö-rakenne ja osaaminen vastaavat toimintaympäristön haasteisiin. Tuloksista muotoutui yksiköiden nykytilaa kuvaavat toiminnankuvaukset. Toiminnankuvausten perusteella tehtiin itsearviointi, jossa esimiehet ja henkilöstö arvioivat sitä, miten yksikön toiminta on lähtenyt käyntiin sekä tunnistivat yksikön erityisiä vahvuuksia ja nostivat esille eri vaatavuustasoisia kehittämisehdotuksia. Arviointi tehtiin kaikilta CAF-arviointialueilta. Yksiköiden sisällä priorisoitiin, mitä esille nostetuista kehittämiskohteista lähdetään työstämään parin seuraavan vuoden aikana.

Vuonna 2010 toteutettiin sisäinen auditointi kouluttamalla 2–3 henkilöä jokaisesta yksiköstä arvioimaan toisia yksiköitä. Sisäisen auditoinnin tavoitteena oli vertaisarviointi, toisiinsa tutustuminen, toisilta oppiminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen eri yksiköiden välillä. Sisäinen auditointi tehtiin itsearviointikierröksessä tulosityksiköille yhteiseksi kehittämiskohteiksi nousseista asioista eli johtaminen ja tiedonhallinta. Vuoden 2009 itsearvioinnin ja vuoden 2010 sisäisen auditoinnin tulokset toimivat taustatietoina vuoden 2011 itsearviointikierröksellä, jolloin keskityttiin kaikille yhteiseen arviointikohteeseen eli tulosten arviointiin. Arvioinnin kohteena olivat tulosten mittarit ja indikaattorit, vertailutiedot, trendit ja tavoiteasetannat sekä se, miten tulosten analysoinnit olivat vaikuttaneet toiminnan kehittämiseen.

Vuonna 2012 valmistauduttiin puolestaan ulkoiseen auditointiin, jossa toisista kunnista haettiin kiinnostuneita vastavuoroiseen auditointiin. Ulkoinen auditointi toteutettiin täysin vastikkeettomasti, mutta jossa molemmat osapuolet sitoutuvat arviointiin toisiaan. Kutsut lähetettiin useammalle Suomen suurimmalle kaupungille. Auditoiduille järjestettiin perehdytys yksiköiden toimintaan ja dokumentteihin sekä auditoinnin tavoitteisiin ja sisältöön. Ulkoinen auditointipäivä suunniteltiin lukujärjestyksensä muotoon, joka oli kaikille yksiköille samansisältöinen, haastateltavina olivat niin johto, henkilökunta kuin keskeiset sidosryhmätkin. Myös auditoinnin raporttipohjat olivat kaikille auditoiduille samat, jolla varmistettiin tulosten vertailukelpoisuus.



Kuvio 1. Kuntoutumispalvelujen tulosalueen laadunhallintaprosessi.

Edellä mainitut toimenpiteet on toteutettu yhdellä tulosalueella Turun sosiaali- ja terveystoimen seitsemästä tulosalueesta. Tulokset ovat olleet hyviä. Kyseinen tulosalue on erottunut muista. Tehty työ on vahvistanut heitä tulosalueena: johtaminen, tulosten mittaaminen ja analyttisyys ovat paremmalla tasolla kuin muilla tulosalueilla. Myös keskustelu kehittämisen prioriteeteista on ollut helppoa yhteisen käsitteistön ja kriteeristön avulla. Tulosalueen arviointi- ja kehittämismenetelmät ovat herättäneet myös muiden tulosalueiden mielenkiinnon. Seuraava askel olikin laatia kaikille tulosalueille yhteistä laadunhallintastrategiaa, jonka tavoitteena on toteuttaa itsearviointikierron vuosittain. Prosessista on rakennettu vuosikello, jossa on kuvattu prosessin eri vaiheet ja sen liittymä organisaation yleiseen johtamisjärjestelmään ja strategiseen suunnitteluun. Käytännössä ensimmäinen organisaatiotasoinen itsearviointi toteutettiin johtoryhmien jäsenille toimitetun sähköisen kyselyohjelman avulla. Priorisointitilaisuus toteutettiin kuuden tunnin ohjelmoituna tilaisuutena, joka toteutettiin samalla tavalla kaikilla tulosalueiden johtoryhmillä. Priorisointikokouksen tulokset koottiin yhteen ja niistä rakennettiin koko sosiaali- ja terveystoimen sisäisen toimintaympäristön analyysi.

Laadunhallinnan toteuttaminen oli hyvä aloittaa sosiaali- ja terveystoimen yhdistyksessä, sillä silloin oli juuri muodostunut uusia yksiköitä ja uutta toimintaa. Lisäksi oli nimetty uusia esimiehiä. Toimintaa on pyritty vakiinnuttamaan laadunhallintastrategian avulla. Kaikki perehdytystilaisuuksien materiaalit ovat saatavissa kaupungin sisäisessä intrassa ja muutenkin toiminnan juurtumista on pyritty edesauttamaan sähköisellä viestinnällä, kokousmenettelyillä ja perehdytyksillä. Toiminnan edistymi-

sestä raportoidaan lautakunnalle ja johtoryhmille sekä kaupungin keskushallinnolle. Laadunhallintaa tullaan jatkossa kehittämään ja tarkoitus on laajentaa sitä kaikille sosiaali- ja terveystoimen tulosalueille. Itsearviointiprosessit on tarkoitus sisällyttää osaksi johtamisjärjestelmää ja strategista suunnittelua. Vuodelle 2013 on suunniteltu jo uusi itsearviointikierros, jossa arvioidaan jo priorisoituja kehittämiskohteita ja jossa arviointi tehdään johtoryhmän jäsenten parityönä. Sisäiset ja ulkoiset auditoinnit on tarkoitus laajentaa toteutettaviksi muillakin tulosalueilla kuin kuntoutumispalveluissa. Toimintatapaa on arvioitu vielä melko vähän, koska toiminta on vielä melko tuoretta. Sisäisen auditoinnin jälkeen järjestettiin auditoiden tapaaminen, jossa käytiin yhdessä läpi prosessia, sen etenemistä ja kehittämisideoita.

Toimintatapa on varmasti herättänyt skeptisiä ajatuksia, sillä se oli monelle uutta ja päämäärä saattoi tuntua epäselvältä, etenkin prosessin alkuvaiheessa. Joillekin tulosalueille toimintaa jouduttiin juurruttamaan melko voimakkaalla kädellä. Prosessin toteutuksessa toiset tulosalueet joutuivat odottamaan seuraavaa toimenpidettä ja toiset toteuttivat, mitä käskettiin. Kuitenkin kun tuloksia saatiin koottua yhteen ja niitä käytiin läpi priorisointikokouksessa, alettiin ymmärtää, mitä hyötyä prosessista on kaikille. Tulosten myötä tavoitteet konkretisoituivat ja yksiköt pääsivät itse vaikuttamaan siihen, mitä prosessissa seuraavaksi tehdään. Priorisointikokouksen jälkeen saatu palaute oli positiivista. Prosessin on koettu tuoneen vahvemmin esille sen, mitä nykyisestä toiminnasta puuttuu ja mitä laadunhallinta parhaimmillaan voisi olla. Lisäksi asiakas- ja henkilöstötulokset sekä niiden arviointi ja kehittäminen ovat saaneet uudenlaista arvoa. Erityisesti johtajien tehtävien laajuuden on toivottu kirkastuneen monelle prosessin myötä. Pidemmällä aikavälillä tällaisella toimintamallilla saadaan osaavia johtajia, jotka ottavat asiakkaat ja henkilöstön paremmin huomioon, ymmärtävät tulosten kautta toiminnan kehittämistarvetta sekä osaavat mitata toimintaa ja sen vaikuttavuutta paremmin. Kun kootaan yhteen tilastoja ja erilaisia tuloksia, nähdään kerralla eri näkökulmista, mihin laadunarviointiprosessi on vaikuttanut. Koska kaikki tulosalueet arvioivat samoja asioita, on myös tulosalueiden välinen vertailu mahdollista. Myös Kuntaliitossa on kiinnostuttu prosessista ja yksi sen työntekijöistä tulee osallistumaan ulkoiseen auditointiin auditoidenjohtajana. Ulkoisen auditoinnin kutsukirjeisiin on reagoitu muissa kunnissa positiivisesti ja auditoidenjohtajia ilmoittautui enemmän kuin tarvetta oli. Vastausten perusteella muissakin kunnissa on suunniteltu tai ainakin tarvetta vastaavalle toiminnalle. Lisäksi kiitosta tuli siitä, että pyydetään muita kuntia verkostoitumaan keskenään ja vaihtamaan kokemuksia.

Laadunhallintaprosessissa koettiin tärkeäksi, että arvioinnin taustalla on aina jonkinlainen analyysi aikaisemmista tuloksista. Prosessin onnistumisen kannalta on olennaista, että laadunhallinnan toteutus on suunnitelmallista ja yhdenmukaista. Näin saadaan tuotettua vertailukelpoista tietoa. Prosessin toteuttaminen puolestaan vaatii sitä ylläpitävän ja eteenpäin vievän henkilön tai tahon. Kunnissa koettiin olevan melko paljon yksittäisten asiakirjojen kautta johtamista, jolloin kokonaisvaltainen kehittäminen ja tulosten analysointi jää vähiin. Laadunhallintastrategian on tarkoitus edistää nimenomaan kokonaisvaltaista kehittämistä. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, että prosessi ei ole itseisarvo vaan ennen kaikkea johtamisen väline, jonka kautta esimiehet saavat kokonaiskuvaa omasta ja yksikkönsä asemasta. Avoimuus, henkilöstön kuunteleminen sekä osaamisen ja tiedon hyödyntäminen ovat kokonaisuuden

hahmottamisen kannalta tärkeitä. Tulosten avoin analysointi voi kuitenkin herättää joissakin vastarintaa. Esimiehet ovat oppineet vuosien saatossa oman tyykinsä johtaa, jota voi olla vaikea muuttaa. Avoin malli ei siis välttämättä miellytä kaikkia. Laadunhallintaprosessin läpivieminen ei ole yksinkertaista. Alun uskotaan kuitenkin olevan aina vaikeinta ja toiminnan uskotaan helpottuvan ajan myötä. Muutaman vuoden päästä tällainen toimintatapa voi olla jo arkipäivää.

Työelämän kehittämispalkinto

Osana Lahden kaupungin palkitsemisjärjestelmää on otettu käyttöön kehittämispalkinto, joka on kaupunkitasoinen innovaatiokilpailu. Sen tavoitteena on kannustaa kaupungin kehittämishankkeita innovatiivisuuteen ja kokonaisvaltaiseen tuottavuuden parantamiseen. Kilpailu on avoin kaikille kaupunkiorganisaatioissa toteutetuille hankkeille ja siihen osallistutaan täyttämällä hakemuslomake. Hakemukset arvioidaan Radar-arviointimalliin perustuvalla, kuitenkin tarkoituksenmukaisemmaksi muokatulla versiolla. Kehittämishankkeita arvioidaan monipuolisesti ja ne veloitetaan pohtimaan käyttämiään tuottavuuden mittareita. Voittajahankkeet palkitaan ja ne saavat paljon näkyvyyttä. Hankkeiden tuottavuuden ja innovatiivisuuden parantamisen lisäksi tavoitteena on myös jakaa hyviksi koettuja käytäntöjä hankkeiden välillä.

Lahden kaupunginvaltuusto hyväksyi vuonna 2010 tuottavuusohjelman, johon sisältyen toimialojen tuli esittää tuottavuutta parantavia toimenpiteitä. Näiden toimenpiteiden raportointi muodostui kuitenkin liian heterogeeniseksi, eikä niiden koettu kuvaavan riittävän hyvin toiminnallisia tavoitteita. Kokonaiskuva siitä, missä toimenpiteitä on tehty, jäi epäselväksi. Jatkossa ei tehty enää uutta ohjelmaa, vaan sama tieto sisällytettiin talousarviokirjaan tuottavuustoimenpiteiden kuvauksiin. Lisäksi sisäisessä kehittämisessä rahoitusta ohjattiin ns. tuottavuushankkeisiin, jotka olivat pääosin hankkeistettuja, mutta sisälsivät myös oman toiminnan kehittämistä. Osa tuottavuushankeista oli ulkopuolisesti rahoitettuja. Tuottavuushankkeita rahoitettiin 1-3 vuotta kunnes niiden toiminta vakiintui. Kuten tuottavuustoimenpiteiden, myös tuottavuushankkeiden raportointi koettiin ongelmalliseksi. Työelämän kehittämispalkinnon syntymisen taustalla oli halu yhdistää talousarviokirjan tuottavuuskuvaukset, tuottavuustoimenpiteet ja tuottavuushankkeet, joilla kaikilla oli samat lähtökohdat eli tuottavuuden parantaminen. Samanaikaisesti kaupungilla otettiin käyttöön uusi palkitsemisjärjestelmä, johon haluttiin myös yhdistää tuottavuusnäkökulma. Nämä tarpeet ja tekijät tiivistyivät kolmeen näkökulmaan: tuottavuuteen, henkilöstön kehittämiseen ja työelämän kehittämiseen. Näistä näkökulmista lähdettiin kehittämään yhtenäistä raportointitapaa kehittämishankkeille. Halutessaan hankkeet pystyivät ilmoittautumaan myös innovaatiokilpailuun.

Työelämän kehittämisen näkökulmassa painottui hyvin työnsä tehneiden palkitseminen, eikä se, ketkä ovat toimineet taloudellisesti tuottavimmin. Tuottavuus tulisikin ymmärtää laajana asiana, eikä sitä pitäisi rajata koskemaan vaan taloutta, vaan esimerkiksi prosessien järjestyminen ja henkilöstösuunnittelu ovat myös tärkeitä tuottavuustekijöitä. Työelämänkehittämispalkinnon tavoitteena on tuottavuuden, asiakaslähtöisyyden, henkilöstön kehittämisen, prosessien ja kehittämishankkeiden yleisen työhyödynnettävyyden parantaminen sekä toisilta oppiminen ja hyvien käyt-

täntöjen jakaminen. Aloite kehittämispalkinnosta on lähtenyt päällikkötasolta ja se on kehittynyt useamman henkilön yhteistyönä. Kyseiset henkilöt ovat hoitaneet erilaisia tehtäviä tuottavuuteen ja palkitsemisjärjestelmään liittyen. Tärkeitä elementtejä Työelämän kehittämispalkinnon syntymisessä olivat vuorovaikutus ja toisten esittämien ideoiden ruokkiminen. Ajatus esitettiin myös konsernipalvelujen johdolle.

OSA-ALUE	OMINAISUUS	OSA-ALUE	OMINAISUUS
TUOTTAVUUS	Asiakaslähtöisyys Vastaa asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin Täyttää asiakkaiden vaatimukset	INNOVATIIVISUUS	Uutuusarvo Täyttää tarpeet uudella tai merkittävästi uudistetulla tavalla Tuottavuushanke on oikea-aikainen
	Asiakaslähtöisyys yhteensä		Uutuusarvo yhteensä
	Henkilöstö Hankkeen vaikutus henkilöstöjärjestelyjen sujuvuuteen, joustavuuteen ja tarpeeseen		Hyödynnettävyys Sovelletaan käytäntöön suunnitellusti ja järjestelmällisesti työyhteisössä/organisaatiossa Miten ja missä hankkeessa kehitettyä toimintaa voidaan hyödyntää muualla kaupunkiorganisaatiossa
	Henkilöstö yhteensä		Hyödynnettävyys yhteensä
	Prosessit Prosessit on tunnistettu Toiminta on prosessien mukaista		Innovatiivisuus yhteensä
	Prosessit yhteensä		KAIKKI YHTEENSÄ
	Talous Kustannustietoisuus on lisääntynyt Seuranta on säännöllistä Hankkeen tuottavuushyödyt		
	Talous yhteensä		
	Tuottavuus yhteensä		

Kuvio 2. Työelämän kehittämiskilpailun arviointilomakkeen osa-alueet.

Arviointilomakkeen pohjana hyödynnettiin Balanced Scorecard -mallia. Lomake koostuu kahdesta osiosta, tuottavuudesta ja innovatiivisuudesta, sekä hankkeen yleis- ja kokonaiskuvauksesta (kuva 2). Yleiskuvauksessa hankkeiden tulee kuvata, mitä hankkeessa tehdään sekä millaisia ovat yksiköiden arvot, asiakkaat ja toiminnan erityispiirteet. Kokonaiskuvaus sisältää hankkeen tavoitteet, lopputuloksen ja strategiasidonnaisuuden. Ensimmäinen osa-alue tuottavuus jakautuu neljään näkökulmaan. Ensinnäkin asiakaslähtöisyyden kannalta kuvataan, ketä hankkeen asiakkaat ovat, miten asiakkaiden tarpeita on tunnistettu ja miten hanke vastaa niihin. Toiseksi henkilöstönsuunnittelu käsittelee henkilöstön järjestämistä, sijoittumista ja sen osaamisen kohdentamista. Kolmanneksi prosessin kuvaus sisältää kehittämistarpeen tunnistamisen, verkottumisen, prosessin tunnistamisen, uusien toimintatapojen syntymisen ja käytetyn teknologian kuvausta. Neljänneksi talouden osalta hankkeiden tulee selvittää, miten talouden kehittämistarve on tunnistettu, miten hanke on lisännyt kustannustehokkuutta, millaisia taloudenseurantajärjestelmiä on hyödynnetty ja miten hanke on lisännyt tuottavuutta. Toinen lomakkeen osa-alue, innovatiivisuus, koostuu kahdesta näkökulmasta: uutuusarvosta ja hyödynnettävyydestä. Uutuusarvon kannalta kuvataan hankkeen oikea-aikaisuutta, tuottavuustavoitteiden täyttymistä ja sitä, mitä uutta hankkeesta on syntynyt. Hyödynnettävyyden näkökulma sisältää kuvausta hankkeen jatkosuunnitelmista ja siitä, miten hanketta voidaan hyödyntää muualla kaupunki-

organisaatiossa. Lomake perustuu Radar-arviointimalliin, jossa hyödynnetään kuutta arviointiteemaa.

Kehittämispalkinto on otettu käyttöön vuonna 2012 eli se on toteutettu nyt ensimmäistä kertaa. Ensimmäinen vuosi on ollut harjoittelua ja kokeilemista. Hakemuksia kertyi yhteensä 17 kappaletta. Hakemuksien arviointi valmisteltiin valmisteluryhmässä ja arviointi suoritettiin ryhmässä, jossa oli mukana henkilöitä eri toimialoilta ja palveluista. Jokaiselle arvioijalle annettiin hakemukset luettavaksi ja jokainen arvioi niitä viisiportaisen melko karkean Radar-mallin pohjalta tehdyn sähköisen pohjalomakkeen mukaan. Näiden arviointien pohjalta valittiin viisi eniten pisteitä saanutta hanketta, jotka käytiin läpi yhteisessä tapaamisessa ja arvioitiin tarkemmalla pisteytyksellä (asteikko 0-100, 5 välein). Keskustellen valittiin kolme parasta, jotka palkittiin. Kaksi muuta saavat kunniamaininnan. Syyskuussa 2012 järjestettiin palkitsemistilaisuus, jossa voittaneet hankkeet esitettiin ja myös muista hankkeista esiteltiin esille nostettuja hyviä käytäntöjä.

Kehittämispalkinnon toteuttamiseen ollaan oltu tyytyväisiä, eikä sen toteuttamisessa ole havaittu suurempia ongelmia. Sen tärkeimpiä hyötyjä on, että tuottavuushankkeet ja toimenpiteet on saatu samojen raportointikäytäntöjen alle. Kun hankkeiden tulokset ovat samanmuotoisia, niin hankkeiden tulokset ovat helpommin ymmärrettävissä johdon ja luottamushenkilöiden taholta, Mittarit, joilla tuloksia kuvataan, ovat hankkeiden itse määrittämiä. Kuvauksissa oli hyödynnetty sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Suurin haaste kilpailussa on talouden tunnuslukujen ja tuottavuuden perustelussa, mikä on koettu haastavaksi. Asiakastyytyväisyyden tai henkilöstötyytyväisyyden kuvailu on koettu huomattavaksi helpommaksi. Talouden mittareille on kuitenkin tarvetta. Tilannetta on tarkoitus parantaa sillä, että hankkeilta vaaditaan jo rahoituksenhakuvaiheessa kuvausta siitä, miten tuottavuutta voitaisiin hankkeessa mitata. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi henkilötyövuosi, toiminnan kuvaus ennen ja jälkeen hankkeen sekä euromääräiset laskelmat. Toisaalta arviointi voi olla vaikeaa, sillä hankkeiden hyödyt saattavat tulla esiin vasta pidemmällä aikavälillä.

Hankkeiden puolelta kilpailu on otettu hyvin vastaan. Negatiivista palautetta ei ole saatu ja lomakkeet oli täytetty huolellisesti. Kilpailun voittajat tuntuivat olevan tyytyväisiä ja innostuneita voitostaan. Yksi kilpailun hyvistä puolista on se, että hankkeita tuodaan esille, sillä tietous toisista hankkeista on usein vähäistä, jos ne eivät ole jollain tavalla erityisesti näkyvillä. Jokaisesta osallistuneesta hankkeesta kootaan myös pienimuotoinen palauteraportti hankkeen toteuttajalle, jossa tuodaan esille hankkeen hyviä käytäntöjä. Kilpailun toivottavia pidemmän aikavälin vaikutuksia ovat hankkeiden hyvien käytäntöjen hyödyntäminen paremmin toimialalta toiselle, hanketiedon leviämisen ja hyödyntämisen parantuminen, hanketoiminnan päällekkäisyyden häviäminen, tuottavuuden kokonaisvaltaisen ymmärtämisen leviäminen, innovaatioiden syntyminen, raportoinnin paraneminen sekä se, että luottamushenkilöt oppisivat seuraamaan hanketoimintaa annettujen näkökulmien mukaan.

Kilpailusta viestittiin hankkeille esimiesten ja intran kautta. Intraan on myös perutettu tuottavuuden edistämistä koskeva sivu. Myös voittajahankkeet löytyvät intrasta. Kilpailusta on viestitty myös lehdistötiedotteella. Palkitsemistilaisuus ja siitä tiedottaminen kasvattivat myös kilpailun näkyvyyttä. Työelämän kehittämispalkintoa esiteltiin myös Kuntamarkkinoilla syksyllä 2012.

Kilpailun ja arvioinnin toteuttamisessa tunnistettiin olevan vielä joitain kehittämismahdollisuuksia. Esimerkiksi strategiayhteys olisi voinut olla arvioinnissa tärkeämmässä asemassa. Kilpailuun osallistui nyt sekä suuria että pieniä hankkeita, jolloin ne olivat eriarvoisia. Jatkossa näille voitaisiin mahdollisesti järjestää omat sarjansa. Arviointiin voitaisiin ottaa mukaan myös kaupungin ulkopuolisia toimijoita, kuten esimerkiksi ammattikorkeakoulu. Kilpailuun osallistuneilta hankkeilta voitaisiin kerätä palautetta. Lisäksi hankkeiden läpinäkyvyyttä, hyödyllisyyttä ja hyödynnettävyyttä tulisi pohtia enemmän. Kilpailun toteuttamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että hankkeille annettu ohjeistus on selkeä, ettei tule väärintulkintoja. Erilaisten valmiiden arviointimallien pohjalta pystytään hyvin rakentamaan uutta mallia, kunhan on tunnistettu millaisia oman kaupungin hankkeet ovat ja millainen arviointimalli niille sopisi.

Työelämänkehittämispalkinto tukee Lahden kaupungin strategian painotusta yleisen toiminnan tuottavuuden ja laadun parantamisesta. Myös hankkeissa strategian merkitystä pohditaan sen myötä enemmän, sillä hankkeilta vaaditaan lomakkeessa strategialähtöisyyden kuvaamista. Kilpailun avulla pystytään myös parantamaan kaupungin johdon tietoisuutta siitä, millaisia hankkeita kaupungissa tehdään ja millaisiin asioihin on panostettu. Lisäksi kilpailu parantaa tietoutta muilla toimialoilla tehtävistä hankkeista. Kilpailua voidaan käyttää myös johtamisen apuvälineenä, sillä sen avulla voidaan saada hankkeet painottamaan jotain tiettyä osa-aluetta omassa toiminnassaan.

7.8 Kuntalaispalautteen kerääminen kehittämistarpeiden tunnistamisen tueksi

Kuntalaisten ja asiakkaiden merkitys on tunnistettu kehittämistoiminnassa ja tämä näkyy asiakaslähtöisen ajattelun lisääntymisenä. Menetelmiä asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi on kehitetty. Ongelmana on kuitenkin vielä se, kuinka asiakaslähtöisyyteen pohjautuvia käytäntöjä voitaisiin hyödyntää systemaattisesti. (Stenvall & Leponiemi 2012, 27–29.)

Seuraavaksi esitellään hyvinä käytäntöinä Lahden kaupungista tapa tehdä monipuolisia tyytyväisyyskyselyitä ja liittää ne kaupungin työntekijöiden tulospalkkioon sekä Tampereen kaupungin hyödyntämä palautejärjestelmä, joka kokoaa kerätyn kuntalaispalautteen yhteen ja helpottaa sen hyödyntämistä. Käytännöt kuvataan kaupunkien omien kokemusten pohjalta.

Tyytyväisyyskyselyt

Lahden kaupungin teknisessä ja ympäristötoimessa hyödynnetään sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille suunnattua tyytyväisyyskyselykokonaisuutta, joka on sidottu tulospalkkiojärjestelmään. Kyselykokonaisuus rakentuu toimialan yhteisestä laajemmasta kyselystä sekä yksikkökohtaisista tarkemmista kyselyistä. Kyselyt ovat olleet käytössä jo pitkään ja ne ovat ehtineet hioutua vuosien saatossa. Kyselyjen keskeisenä tavoitteena on saada käsitystä siitä, missä on onnistuttu kuntalaisten mielestä hyvin ja mihin pitäisi vielä panostaa.

Asiakaskyselyjä on tehty 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Kyselyt sidottiin aluksi johtamisjärjestelmään eli tulosjohtamiseen ja siihen liittyviin vuosittaisiin tavoittei-

siin. Etenkin kuntalaisiin kohdistuva kysely muodostui keskeiseksi. Virastonjohtaja tai toimialan johtaja on seurannut tavoitteiden toteutumista. Vuonna 1998 otettiin käyttöön laatujärjestelmä, joka rakentuu erilaisista auditoinneista ja johdon katselmuksesta. Tässä yhteydessä asiakaskyselyjä alettiin seurata johdon katselmuksissa. Kaikki vuoden aikana tehdyt asiakaskyselyt käytiin läpi, määritettiin korjaavat toimenpiteet ja pidemmän aikavälin tavoitteet. Vuonna 2008 otettiin käyttöön kaupunkitasoinen tulospalkkiojärjestelmä, jonka pilottina toimi teknisen ja ympäristötoimen hallintoyksikkö. Tulospalkkiojärjestelmän pohjana käytetään Balanced Scorecard -mallin neljää näkökulmaa: asiakas-, prosessi-, talous-, ja henkilöstönäkökulmaa. Asiakasnäkökulmassa alettiin hyödyntää asukaskyselyjä eli kyselyt liitettiin tulospalkkioon. Vuonna 2010 kyseisen toimialan jokaisella yksiköllä oli tulospalkkiojärjestelmä ja yhteisenä tavoitteena ulkoinen asiakastyytyväisyys, jota mitattiin asukaskyselyllä. Tulospalkkio määräytyy asiakastyytyväisyyden lähtö- ja tavoitetasoilla avulla.

Yhteinen asiakaskysely toimii koko toimialan kyselyrunkona, jolla saadaan pohja koko toimialan asiakastyytyväisyyteen. Kysely toteutetaan vuosittain elokuussa. Yksiköt tekevät tämän lisäksi myös täydentäviä kyselyjä. Molemmat kyselyt on sidottu palkkiojärjestelmään. Ne mittaavat yhdessä palkkiojärjestelmän asiakasnäkökulman tavoitteita, joita on yleensä 1-3. Kyselyjen käytännön toteuttaminen on muuttunut vuosien aikana paljon. Aluksi kaikki tehtiin itse, mutta nyt on viiden vuoden ajan tehty yhteistyötä Lahden ammattikorkeakoulun kanssa. Opiskelijat ovat opinnäytetyönä hoitaneet kyselyn organisointia ja ylläpitoa. Tästä on tehty ammattikorkeakoulun kanssa sopimus. Yhteistyö on ollut yleisellä tasolla toimivaa. Haasteita ovat aiheuttaneet lähinnä aikataulukysymykset, vaihtelut aineistossa ja tulosten vaihteleva valmistumisnopeus, mikä on toisaalta ihan ymmärrettävää. Kunnan omaa henkilökuntaa kyselyrutiinin pyörittämiseen ei ole. Myös kyselytekniikkaa on muutettu. Nykyään käytetään paperisten kyselyjen sijasta Digium-kyselyjä. Kyselyihin liittyvä kaupungin sisäinen viestintä on sähköistä, hyödyntäen intraa tai sähköpostia. Kaupunkitason tapahtumista kulkee tieto toimialoille ja yksiköille säännöllisesti kokoontuvan viestintäryhmän kautta. Kuntalaisille tiedotetaan kyselyistä verkossa ja vuosittain jokaiseen talouteen jaettavassa esitteessä, jossa kerrotaan keskeisistä kaavoituskohteista ja kehityslinjoista.

Kyselyjen tekeminen on kyseisellä toimialalla jo hyvin vakiintunut toimintamuoto. Myös muilla toimialoilla niiden hyödyntäminen on lisääntynyt huomattavasti viime vuosien aikana, kun kyselyjen tekeminen on yleistynyt kuntasektorilla ylipäänsä. Kyselyjä arvioidaan johdon katselmuksissa, jotka järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Erityisesti pohditaan sitä, kysytäänkö kyselyillä oikeita asioita ja onko kysymyksissä tulkinnanvaraisuutta. Katselmuksessa tuodaan esille, miten kyselyjä voitaisiin muuttaa ja analysoidaan, mitä niistä voidaan oppia. Johdon katselmuksessa ovat paikalla tulosyksikköjen johtajat, toimialajohtajat, tutkijat ja osa-aluevastaulliset ja ne kestävät puoli päivää tai kaksi kertaa puoli päivää.

Kyselyä on toistettu ytimeltään samanmuotoisena jo pitkään, joten sen avulla saadaan hyvät trendikäyrät, joista nähdään miten asiat ovat muuttuneet. Mihin suuntaan ollaan menossa ja miten se suhteutuu tehtyihin panostuksiin. Kyseisellä toimialalla kyselyillä on hyvin keskeinen rooli toimintojen läpikäymisessä. Niiden avulla on saatu tietoa siitä, mitkä asiat ovat kuntalaisten mielestä huonosti ja mihin tulisi panostaa. Lisäksi niiden avulla voidaan tunnistaa palvelujen laadun optimaalinen taso, sillä niin

sanottu ylilaaatu ei ole kenenkään etu. Kyselyjen avulla voidaan hakea tasapainoa tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden välillä. Parempaa keinoa, kun tyytyväisyyskyselyt, ei ole vielä tunnistettu.

Kyselyjä arvioidaan vuosittain. Etenkin vastausprosentin nostamiseksi tehdään töitä. Viime vuosina kyselyn houkuttelevuutta on parannettu lisäämällä siihen pieni porkkana. Alueellinen edustavuus ei kuitenkaan aina toteudu, mikä voi olla erittäin ongelmallista, jos sen vuoksi tulokset eivät ole tilastollisesti merkittäviä. Vastausalueiden rajoja tuleekin määrittää ja kehittää jatkuvasti. Tuloksia hyödynnetään yleisellä tasolla katsomalla trendikäyriä ja panostusten kohdentamista. Siitä eteenpäin tulosten analysointi jakautuu yksikkötasolle. Asiakastyytyväisyydessä 70 prosentin tyytyväisyys on hyvä tulos. Niissä toiminnoissa, joissa ollaan edistyneempiä kehittämisessä, 70 prosenttia jää alhaiseksi. Tämä on huomioitu tulospalkkiossa niin, että kyseisten toimintojen kohdalla tavoitellaan 80–90 prosenttia tyytyväisyyttä. Laajemmalla tasolla pyritään panostamaan niihin toimintoihin, joissa asiakastyytyväisyys on 50 prosentin tasolla.

Yhden laajemman ja useamman tarkentavan kyselyn etu on siinä, että niiden toteuttaminen on kustannustehokkaampaa kuin laajojen yksikkökohtaisten kyselyjen tekeminen. Lisäksi täydentävät kyselyt on tällä tavoin helpompi kohdistaa pienemmälle joukolla, jolloin myös vastausaktiivisuus on parempaa. Toiminta perustuu Lahden kaupunkistrategiaan, josta toimialojen strategiatulkintojen kautta on johdettu yksikkökohtaiset tavoitteet. Strategiatulkintojen pohjalta muodostetut toimialan tavoitteet ja yksikkökohtaiset tavoitteet jalkautetaan tulospalkkiojärjestelmään. Näin strategia muotoutuu käytännön toiminnaksi.

Requeste-palautejärjestelmä

Tampereen kaupunki on ottanut käyttöön Requeste-palautejärjestelmän sovellusvuokrauksena Sysart Ky:ltä kaupunkiympäristön kehittämispalvelussa, joukkoliikenteessä ja hyvinvointipalveluissa. Palautejärjestelmään kootaan eri palautekanavien kautta tulevat palautteet ja sen kautta vastataan asukkaiden lähettämiin kysymyksiin. Saadusta palautteesta voidaan tulostaa raportteja, jotka tarjoavat kaupungin työntekijöille tietoa kuntalaisten toiveista ja tarpeista.

Tampereella palautteiden lukumäärät ovat suuria, minkä vuoksi aikaisemmat käsittelytavat, kuten sähköposti, ovat käyneet riittämättömiksi. Esimerkiksi kaupunkiympäristöä koskevaa palautetta voi tulla tuhansia vuodessa. Tarve tehokkaammalle systeemille oli selkeä. Palautteenantamiskanavan tulisi olla helposti löydettävissä, sillä asiakas kokee palautteensa usein henkilökohtaiseksi ja palautetta halutaan antaa mahdollisimman pian asian ollessa vielä hyvin muistissa. Internet koetaan nykyään helpoksi ja nopeaksi tavaksi hoitaa asioita. Palautejärjestelmän tavoitteena on kuntalaisten spontaanien palautteiden parempi hyödyntäminen ja tiedon saaminen siitä, mistä kuntalaiset haluaisivat saada lisätietoa.

Requeste on internet-sovellus, johon kerätään kaikki sähköpostitse, palautelomakkeiden kautta ja suullisesti välitetyt palautteet. Kuntalaiselle lähtee aina palautteen jättämisen jälkeen automaattivastaus ja järjestelmätunnus, jolle myöhemmät kysymykset tai palautteet kirjataan. Palautteiden koordinointi työllistää kaupunkiympäristön ja joukkoliikenteen kehittämisen osalta kokopäiväisesti yhden ihmisen, asiakaspalvelu-

sihteerin, joka vastaa tulleisiin kysymyksiin aikaisempien vastausten perusteella tai välittää kysymyksen toimialojen yhteyshenkilöille. Kaupungin suunnittelijat voivat vastata kysymyksiin joko järjestelmän kautta tai sähköpostilla. Vastauksia seurataan ja järjestelmä ilmoittaa, jos vastaus viivästyy. Kysymykset voidaan myös suunnata vastausryhmälle eli useammalle asiantuntijalle, jolloin joku heistä vastaa kysymykseen. Kaikki vastausryhmän jäsenet näkevät sekä kysymyksen että vastauksen, mikä tuo vastauksiin yhteneväisyyttä. Lisäksi vastausryhmät nopeuttavat vastauksen antamista.

Asiakassihteerin luokittelee palautteet kolmeen kategoriaan: positiivinen, neutraali ja negatiivinen. Aiempia vastauksia voidaan hakea monipuolisilla hakutoiminnoilla ja palautteista voidaan tulostaa raportteja. Palautteen luokittelut elävät sitä mukaan, kun palautteita tulee lisää. Virallista arviointia järjestelmästä ei ole tehty, mutta toimialakohtaista käytön arviointia tehdään. Lisäksi kerätään paljon määrällistä tietoa siitä, mistä palveluista kuntalaiset kysyvät tietoa. Järjestelmän vaikuttavuuden arviointiin olisi kuitenkin hyvä kehittää jonkinlaisia mittareita.

Järjestelmään ollaan oltu tyytyväisiä, koska se on helpottanut ja nopeuttanut palautteen käsittelyä. Se on ennakoiva palvelu, joka tarjoaa tietoa sekä kuntalaisille että omalle organisaatiolle. Kuntalaiset ovat kiitelleet erityisesti automaattivastausta. Kysymyksiäkin tulee melko usein, esimerkiksi kaavoista ja kadunrakentamisesta. Taloudellisesti verkkopohjaisen järjestelmän ylläpito on kannattavampaa kuin tilojen, työntekijöiden ja aukioloaikojen ylläpito. Kaupungin suunnittelijat hyödyntävät työssään järjestelmän kautta tuotettua tietoa kuntalaisten tarpeista ja toiveista. Järjestelmä on myös helpottanut sisäistä yhteistyötä palautteen koordinoijien ja asiantuntijoiden välillä. Järjestelmän kautta saadaan myös tietoa, siitä mistä kuntalaiset haluaisivat lisätietoa. Tätä voidaan hyödyntää viestinnässä esimerkiksi kaupungin verkkosivuilla. Järjestelmä toimii myös laadunhallinnan työkaluna siinä mielessä, että kuntalaiset voivat antaa sitä kautta palautetta esimerkiksi, jos jokin bussivuoro on jäänyt ajamatta. Sama järjestelmä on käytössä myös yksityisillä liikennöitsijöillä, mikä helpottaa yhteistyötä heidän kanssaan. Kysymyksiä voidaan ohjata heille ja vastaukset näkyvät molemmille osapuolille.

Suurimmaksi kehittämismahdollisuudeksi järjestelmässä nähdään se, miten siitä saataisiin koko kaupungin kattava. Haasteelliseksi koettiin koordinoinnin ja vastuutuksen järjestäminen. Lisäksi parannettavaa olisi vielä siinä, kuinka palautetta hyödynnetään palvelujen kehittämisessä kaupungin sisäisesti. Nykyään raporttien tulostaminen ei ole systemaattista vaan tapahtuu toimialojen pyynnöstä. Myös kuntalaisille voitaisiin tarjota enemmän tietoa siitä, miten palautetta hyödynnetään.

7.9 Kuntalaisten osallistaminen kehittämiseen

Kehittämistoiminnassa tunnistettiin tarve asiakaslähtöisyyden vahvistamiselle, sillä asiakasrajapinnassa koettiin olevan paljon hyödyntämätöntä tietoa. Asukkaita tai asiakkaita voitaisiin osallistaa enemmän palvelujen kehittämiseen. Tällä tavoin voitaisiin luoda uudenlaista käyttäjädemokratiaa. (Lumijärvi 2012, 133.)

Seuraavaksi esitellään hyvinä käytäntöinä tapoja, miten kuntalaisia voidaan osallistaa kehittämiseen. Lahden kaupungin aluekummitoiminta mahdollistaa pitkäaikaisen

ja jatkuvan vuorovaikutuksen kunnan ja kuntalaisten välillä. Jyväskylän kaupungin osallistava kaupunkisuunnittelupilotti on esimerkki siitä, miten kuntalaiset voidaan ottaa osaksi ideoiden tuottamista kehittämisen perustaksi hyödyntämällä monipuolisia osallistumistapoja. Lahden kaupungilla on hyödynnetty myös alueraatia, joka on keino ottaa aktiiviset kuntalaiset mukaan kaupungin toiminnan arviointiin. Käytännöt kuvataan kaupunkien omiin kokemuksiin perustuen.

Aluekummitoiminta

Aluekummitoiminta on Lahdessa jo pitkään hyödynnetty toimintamalli, jonka tarkoitus on lisätä ja parantaa virkamiesten ja asukkaiden välistä vuorovaikutusta. Lahden eri alueiden asukkaita aktivoidaan toimimaan ”linkkinä” virkamiesten ja oman alueen asukkaiden välillä. Aluekummit osallistuvat asukkaiden keskusteluun alueen kehittämisestä ja, koska tuntevat virkamiehiä, osaavat viedä asioita eteenpäin ottamalla yhteyttä asiasta vastaavaan virkamieheen. Aluekummit toimivat täysin vapaaehtoisesti ja toiminta perustuukin pääasiassa aluekummien omalle aktiivisuudelle.

Lähtökohtaisesti kuka tahansa voi ottaa yhteyttä virkamiehiin. Tätä tapahtuu niin paljon kuin asukkaat sitä haluavat ja virkamiehet kykenevät vastaanottamaan. Aluekummimallin on tarkoitus helpottaa ja keskittää asioiden hoitamista. Tavoitteena on myös aktivoida kansalaisia vaikuttamaan ja luoda matalan kynnyksen kanava, jonka kautta kuntalaiset voivat tuoda mielipiteitään esille.

Aluekummiksi voi tulla eri tavoilla. Useat asukas- ja omakotiyhdistykset valitsevat joukostaan aluekummin tai joissain tapauksessa kaikki yhdistyksen hallituksen jäsenet ovat aluekummeja. Aluekummitoiminnasta kiinnostuneet ottavat myös itse aktiivisesti yhteyttä tullakseen aluekummeiksi. Jo olemassa olevat aluekummit voivat houkutellessaan itselleen kaverin mukaan toimintaan, sillä aluekummeja voi olla useampia samalla alueella. Kaupungin puolella eri toimialoilta on nimetty virkamieskummit, joiden kanssa vuorovaikutus tapahtuu. Toimintaa koordinoi kestävä kehityksen ohjaaja, joka toimii tarvittaessa aluekummien ja virkamieskummien välisen vuorovaikutuksen apuna, tiedottaa kummitoiminnasta ja pyrkii muutenkin edistämään kummitoiminnan näkyvyyttä.

Aluekummitoiminta kehitettiin Lahdessa noin 15 vuotta sitten osaksi kaupungin kestävä kehityksen toimintaa. Aluekummit ja virkamiehet viestivät suoraan toisilleen tarpeen mukaan. Toimintaa koordinoivan henkilön kautta käydään säännöllisempää vuorovaikutusta sähköpostitse ja kummikirjeiden muodossa. Kummikirjeet sisältävät tietoa tulevista tapahtumista ja kummi-illoista, joita järjestetään muutaman kerran vuodessa sekä toiveen mukaan. Kummi-illoissa keskustellaan valituista ajankohtaisista teemoista. Eräällä kerralla keskusteltiin esimerkiksi metsäasioista ja tutustuttiin juuri vaihtuneeseen metsäpäällikköön, josta tuli virkamieskummi osana virkaansa. Aluekummeja on tällä hetkellä yhteensä noin 110, vaikka kaikilla Lahden alueilla ei ole omaa kummi. Aluekummien yhteystiedot löytyvät listattuina kaupungin verkkosivuilta. Toiminnasta ei makseta palkkaa, mutta aluekummeille järjestetään palkkioksi maksuttomia tilaisuuksia ja retkiä sekä koulutuksia, kuten esimerkiksi järjestyksenvalvojakoulutus. Pääasiassa kummien motivaatio perustuu vaikuttamishalukkuuteen ja hyvän mielen saamiseen.

Sekä alue- että virkamieskummeilta on tullut toiminnasta hyvää palautetta. Toimintamalli säästää aikaa ja sen avulla vältetään suuremmilta sekaannuksilta. Aluekummien aktiivisuus vaihtelee alueittain. Joillain alueilla toiminta on erittäin aktiivista. Yhdellä alueella aluekummi vetää lähiluontotyöryhmää ja joillakin alueilla aluekummin ja asukkaiden välisistä tapaamisista on muodostunut systemaattisia. Tiedon välittäminen on ollut kummitoiminnan vähimmäisvaatimuksena, mikä on toteutunut hyvin. Kuitenkin ne kummit, jotka eivät kuulu mihinkään yhdistykseen, saattavat jäädä toiminnasta hieman irrallisiksi. Myös asukastilan puuttuminen on paikallistiedotusta haittaava asia. Vain kolmella Lahden asuinalueella on yleinen asukastila. Jos aluekummi ja asukkaat tapaisivat toisiaan säännöllisesti ja aluekummi olisi tuttu, olisi toiminta tavoitteellisempaa ja aktivoivampaa.

Hiljattain teetetyt selvityksen mukaan (Karpainen 2012) asukaskummitoiminnassa suurimmiksi haasteiksi koetaan toimijamäärän lisääminen, eri toimijoiden aktiivisuuden parantaminen, aluekummien toimintamahdollisuuksien lisääminen, niukkojen resurssien parempi optimointi ja toimintamuotojen jatkuva kehittäminen. Näihin asioihin tullaan kiinnittämään huomiota toimintamallin kehittämisessä. Käytännön kokemuksen perusteella voidaan sanoa, että toimintamalli on aktivoinut asukkaita, saanut asukkaat huomioimaan lähiympäristöä paremmin, tekemään kehittämissuhteita ja osallistumaan alueen toimintaan. Siivoustalkoot ovat hyvä esimerkki asukkaita aktivoivasta toimintamuodosta, joka on syntynyt kummitoiminnan myötä. Aluekummit järjestävät keväisin alueiden asukkaille siivoustalkoot, joihin kaupunki toimittaa välineitä ja muonitukset. Tämä on toiminut hyvin ja tästä ollaan ylpeitä.

Aluekummitoimintaa vastaavia toimintamalleja on käytössä Lahden kokemusten mukaan monissa kunnissa. Pienemmissä kunnissa ne eivät välttämättä ole edes tarpeellisia, sillä pienellä paikkakunnalla virkamiehet voivat olla tutumpia asukkaille. Toimintamalli tukee Lahden kaupungin strategiaa, jossa ympäristövastuullisuus ja asukkaiden osallistaminen ovat erinä painopisteinä. Vapaaehtoistoiminnan vuoden 2011 Lahden omassa loppujuhlagaalassa kaupunginjohtaja kiitteli aluekummitoimintaa, joten toimintamalli on myös ylemmän johdon tiedossa. Toimintamallin näkyvyyden ja viestinnän edistämiseksi on pyritty käyttämään mahdollisimman monipuolisesti erilaisia viestintäkanavia. Tieto on kulkenut suullisesti eteenpäin ja asiasta on tiedotettu kaupungin verkkosivuilla, Facebookissa ja lehdissä. Kummeihin on oltu suoraan yhteydessä sähköpostilla, puhelimitse ja tekstiviesteillä. Toimintaa on esitelty erilaisille asukasryhmille ja monenlaisissa yleisötapahtumissa. Myös kummeja on kannustettu tuomaan itseään esille. Joissain paikallisissa aluelehdissä kirjoitetaan säännöllisesti aluekummien toiminnasta ja aikaansaannoksista.

Osallistavan kaupunkisuunnittelun pilotti

Jyväskylän kaupunki osti keskustan läheisyydestä vanhan Kankaan paperitehdasalueen, johon suunnitellaan noin 4000 asukkaan asuin- ja työskentelyaluetta. Ennen kuin alueesta tehtiin mitään tarkempaa suunnitelmaa, kuultiin laajasti kuntalaisten mielipiteitä ja toiveita alueen kehittämiseksi. Kuntalaisia osallistettiin monipuolisesti erilaisilla menetelmillä, joista saatu materiaali liitettiin myöhemmin järjestettävän arkitektilpailun aineistoksi. Prosessin lähtökohtana oli ajatus, että alueen suunnittelu

perustuisi asukkaiden tarpeille ja toiveille.

Laajempi kuntalaisten kuuleminen nähtiin tarpeellisena, sillä pelkästään lain velvoittamaa asianosaisten kuulemista pidettiin riittämättömänä hankkeen merkittävyyden vuoksi. Kangas on laaja alue, jolla on paljon naapureita. Alueen suunnittelu vaikuttaa useisiin toimijoihin. Monilla asukkailla, esimerkiksi paperitehtaan entisillä työntekijöillä, on henkilökohtainen suhde vanhaan tehdasalueeseen. Ideoiden keruun tarkoituksena oli huomioida monipuolisesti erilaisia alueeseen kohdistuvia toiveita. Hanke toteutettiin Jyväskylän kaupungin hallinnoiman laajan kansainvälisen CLIQ-hankkeen rahoittamana pilottina. Käytännön toteutuksesta vastasi Hub Jyväskylä, joka on yhteisöllinen toiminta- ja työympäristö, jonka tavoitteena on luoda sosiaalisia innovaatioita ja muutosta. Toimintaan osallistui suuri määrä aktiivisia kuntalaisia.

Ideointijakson aikana toteutettiin 14 työpajaa, joissa käytettiin monenlaisia tekniikoita. Työpajoissa pyrittiin saamaan osallistujien henkilökohtaiset kokemukset esille. Digital Storytelling -työpajoissa osallistujat loivat tarinoita lyhytelokuvien muodossa kohdealueeseen liittyen. Wikisuunnittelupajoissa osallistujat rakensivat alueesta pienoismalleja, joista muodostettiin virtuaalimalleja. Joissain työpajoissa käytyä keskustelua havainnollistettiin graafisen fasilitoinnin avulla eli osallistujien vuorovaikutuksessa syntyneitä tarinoita kuvitettiin keskustelun aikana. Kangas-hanke myös tarjosi työkaluja ja tukea aktiivisille omatoimiryhmille visioiden kehittämiseen ja työstämiseen. Näkemyksiä kerättiin myös avoimella verkkofoorumilla, jossa sai täyttää tarinoita, tehdä ehdotuksia sekä kommentoida ja arvioida muiden tekemiä ehdotuksia. Hankkeessa jalkauduttiin myös ostoskeskukseen keräämään kommentteja ja ideoita. Koko ideointijakson tarkoituksena oli luoda kuntalaisille matalan osallistumiskynnyksen kanavia mielipiteiden kertomiseen ja kerätä monipuolinen ja kattava aineisto kuvaamaan niitä. Ideointiprosessiin osallistui noin 600 henkilöä ja hankkeen osallistumissivustolla mitattiin helmi-maaliskuussa noin 15 000 kävijää. (Browne, Poikola, Ruodemäki 2011, 8–10.)

Ideointivaiheen medianäkyvyys oli merkittävää. Viestinnän apuna käytettiin useita eri viestintäkanavia, kuten lehti-ilmoituksia, sosiaalista mediaa, sähköpostikutsuja, työpajoja, hankkeen verkkosivuja ja verkkofoorumia. Asukkaita ja erilaisia ryhmiä lähestyttiin jopa suoraan ja hanke näkyi myös katukuvassa. Medianäkyvyyden avulla hanke tavoitti suuren yleisön ja sai luotua itselleen ”oman ilmeen”.

Kokonaisuudessaan aineistoa saatiin runsaasti. Kuntalaiset tuottivat sekä ideoita että pitkälle työstettyjä visioita. Aineistoa ryhmiteltiin jonkin verran, mutta se annettiin arkkitehtikilpailun aineistoksi lähes sellaisenaan. Itse ideointivaihe toteutettiin lyhyessä ajassa, noin kahdessa kuukaudessa. Kuntalaisten antama palaute työskentelytavoista oli erittäin positiivista. Myös kaavoittajat ottivat tällaisen toimintatavan hyvin vastaan. Kangas-hanke on herättänyt paljon keskustelua myöhemminkin, mikä on johtanut siihen, että kuntalaiset odottavat samankaltaisia osallistamismenetelmiä käytettävän myös muissa kaavoitushankkeissa. Tällainen kehityssuunta voi tehdä kaupunkisuunnittelun lyhyellä tähtämellä hankalammaksi, mutta pidemmällä tähtämellä oikea-aikainen ja tarpeeksi laaja kuuleminen todennäköisesti vähentää valitusten määrää, mikä nopeuttaa kaavojen hyväksymistä.

Hankkeen avulla kerättyä aineistoa hyödynnettiin arkkitehtikilpailun ohjelman laadinnassa ja sitä kautta myös kilpailutöiden arvioinnissa. Varmasti osittain pilotti-

hankkeen ansiosta kaupunkilaisten kiinnostus Kankaan alueen tulevaa kehittämistä kohtaan kasvoi ja he tulevat jatkossakin seuraamaan sitä aktiivisesti. Samantyyppistä toimintatapaa on jo hyödynnetty myös esimerkiksi Lutakon sataman toimintakonseptin kehittämisessä.

Alueraati laadunarvioinnissa

Lahden kaupungin alueurakoissa tavoitellaan lopputuoteasiakkaan ja valitun ylläpitopalvelua tuottavan kumppanin saattamista yhteen. Ylläpitopalvelua tuottavan kumppanin työn laatua arvioidaan kaksiosaisella arviointijärjestelmällä eli teknisen laadun (sopimuksenmukaisuus) ja yleisen asukastyytyväisyyden arvioinnilla. Teknistä laatua arvioidaan kaupungin omien valvojien sekä työhön kootun alueraadin toimesta. Yleistä asukastyytyväisyyttä arvioidaan talvi- ja kesäkauden päätteeksi toteutettavalla digium-kyselyllä. Vastajaat kyselyyn valitaan alueellisella otannalla.

2000-luvun lopussa alueurakoinnissa käytettävien toimintavaateiden tunnistettiin olevan liian laveita, minkä vuoksi toimintaa oli vaikea valvoa. Kaupunki sai paljon negatiivista asiakaspalautetta kuntalaisilta. Palaute ei kuitenkaan saavuttanut itse urakoitsijaa eli palvelun toteuttajaa. Palveluntuottaja ei osannut riittävästi kommunikoida alueiden asukkaiden kanssa. Heräsi ajatus, että urakoitsijan tulisi ottaa asiakaspalautte paremmin päivittäisessä työssään huomioon. Siihen, miten tämä voitaisiin toteuttaa, saatiin virikkeitä laadun mittaamiseen keskittyneestä koulutuksesta ja kirjallisuudesta. Lisäksi henkilökohtainen motivaatio laadunarviointiin oli merkittävä tekijä. Tavoitteena oli, että palveluntuottaja olisi hyvin saavutettavissa, palveluntuottaja huomioisi palautteen kautta tulevat ideat työssään ja samalla saavutettaisiin tyytyväisempiä asiakkaita. Tavoitteet johdettiin kaupungin strategiasta, jossa painotettiin kuntalaisten osallistamisen lisäämistä ja viihtyisien keskustojen merkitystä. Lähtökohtaisesti laadunarviointi on haastavaa, sillä sitä ei voida vain mitata numeroilla. Lisäksi arvioinnin kohteen eli urakoitsijan tehtäväkenttä on hyvin laaja. Mitään valmista toimintamallia ei ollut, joten lähdettiin rohkeasti kehittämään uutta.

Kaupungin vision ja strategian pohjalta tehtiin hankintapolitiikka, josta johdettiin yksittäisten hankintojen tavoitteet. Niiden perusteella arviointi jaettiin yleiseen ja teknisen laadun arviointiin. Yleinen arviointi toteutetaan asukaskyselyn avulla. Kyselyyn valitaan vastaajat otannalla ja kyselyn pohjana hyödynnetään jo pitkään käytössä ollut kysymyspatteristo, jota on jalostettu vuosien saatossa. Teknisen laadun arviointi toteutettiin aluksi kolmiosaisena: alueraati, urakanvalvojat ja laadunarviointikonsultti. Alueraati koostuu aluekummeista, liikennöitsijöistä, taksareista ja muista aluetta paljon käyttävistä henkilöistä. Kaupungin omat urakanvalvojat valvovat urakoitsijan toimintaa työkseen. Laadunarviointikonsultti on tehnyt valvontakierroksia, etenkin talvisin. Myöhemmin laadunvalvontakonsultti on otettu osaksi alueraatia muodostamalla kaksiosainen järjestelmä.

Alussa kaupunki toimi alueraadin ylläpitäjänä. Raadille järjestettiin tapaamisia 1–2 kertaa vuodessa, niin, että raatilaiset saivat ikään kuin palkkiokseen tilaisuuden lounastaa yhdessä. Tavoitteena oli kokemusten jakaminen ja kouluttaminen alueurakoinnista. Tapaamisten tarkoituksena oli arvioida sitä, mitä urakoitsijan olisi pitänyt tehdä. Yhteiset keskustelut olivat kuitenkin siinä mielessä ongelmallisia, että usein

vain rohkein puhuja oli esillä ja kaikki arvioitsijat eivät tunteneet toimintaa riittävän hyvin. Keskustelu ei saavuttanut sille asetettuja tavoitteita eli järjestelmän kehittämistä. Raadin osallistujien määrä vaihteli suuresti alueittain, joistain tuli vain 1–2 arviointia. Liian vähäinen arvioijajoukko ei ole tarkoituksenmukainen, sillä silloin yksittäiset asiat saattavat korostua suhteettomasti. Käytännöstä ei kuitenkaan haluttu luopua, mutta tarvittiin jatkuvaa koulutusta, jonka tarjoamiseen ei löytynyt resursseja. Alueraati päärettiin ulkoistaa Palvelu Plus -nimiselle yritykselle, joka huolehtii alueraadin ylläpidosta ja koulutuksen tarjoamisesta.

Asukaskyselyjen välityksellä asukkaat arvioivat urakoitsijan toimintaa. Alueraati keskittyy puolestaan enemmän arvioimaan sitä, onko urakoitsijan toiminta sopimusten mukaista. Asukaspalautteen myötä ymmärrettiin, etteivät asiakkaat olleet tyytymättömiä palvelun tuottajaan vaan tilaajan tekemiin valintoihin, kuten esimerkiksi sopimukseen tai investointipuutteisiin. Asukkaat antavat kaupungille palautetta urakoitsijan toiminnasta ja alueraati arvioi itse urakoitsijaa ja sen toimintaa. Sopimukseen kuuluu, että urakoitsija antaa lupausarvot sekä asiakastyytyväisyydestä että teknisestä laadusta. Jos urakoitsija saa lupausaan paremmat arvot, se saa siitä bonusta. Jos urakoitsija alittaa kaupungin asettamat vähittäisarvot, määrätään sille sanktioita.

Asukaskysely on ollut käytössä jo pitkään ja sen kysymyspatteristoa on kehitetty paljon. Alueraati on ollut käytössä huomattavasti lyhyemmän aikaa. Alueraati on kuitenkin aina kilpailutuksessa mukana. Sopimuksellisuus on auttanut poistamaan toiminnan epämääräisyyttä. Arviointikokonaisuutta ei ole auditoitu, vaikka kaupungilla olisi käytössä toiminnan ohjausjärjestelmä. Toimintaohjeen tekeminen nähtäisiin edistävän juurtumista. Urakoitsijaa ja asukkaita motivoidaan erilaisilla pienillä kannustimilla urakoitsijaa hyvästä työstä ja asukkaita aktiivisuudesta. Palkinnot ovat esimerkiksi lounasseteleitä tai tapahtumalippuja. Nukkuvat jäsenet tiputetaan alueraadista pois.

Asukkaiden tyytyväisyyttä arviointisysteemiin ei ole suoranaisesti arvioitu, mutta kyselyjen vastausprosentit ovat olleet erittäin hyviä, noin 70–80 prosentin luokkaa. Kyselyn vastauspatterin koetaan olevan hyvin onnistunut ja sen avulla saatuja vastauksia hyödynnetään myös monissa muissa asioissa, kuten esimerkiksi investointiohjelmassa. Erityisen arvokkaita ovat avoimien kysymysten kautta saadut vastaukset, sillä ne kertovat miksi asukkaat eivät ole tyytyväisiä johonkin asiaan. Alueraati mahdollistaa vuorovaikutuksen aluekummien ja liikennöitsijöiden välillä. Lisäksi palvelun tuottajaa on kuunneltu aidosti ja käytäntöä on kehitetty yhdessä tekemällä ja keskustelemalla. Virkamiesten rooli on toimia tällaisen keskustelun mahdollistajana. Näin tilaajan ja tuottajan välinen suhde pysyy hyvänä, eikä synny turhia vastakkainasetteluja. Myös arvioija saa kasvat.

Laadunarviointi takaa kaupunkilaiselle paremman vastineen verorahoilleen, kun noudatetaan ennalta sovittuja sopimuksia. Lisäksi urakoitsijan laiminlyönnit ovat vähentyneet, kun arvioijia on useita. Saatuun palautteeseen pyritään reagoimaan. Esimerkiksi jos jokin asia painottuu asukaspalautteessa, kuten esimerkiksi roskaisuus nousi useassa palautteessa haitaksi. Reagointina palautteeseen Lahden kaupunki aloitti Lahti Clean City -projektin, jonka tarkoituksena on muun muassa kustannustehokkuuden parantaminen siisteyden osalta ja roskisten kohdentaminen oikeille paikoille. Arviointikäytäntö koetaan ylipäänsä hyväksi ja sitä kehitetään mielellään edelleen. Toimintatavan laajenemista laajemmin alalle pidetään toivottavana ja samoin yhteistyötä

alan eri toimijoiden kanssa, jotta käytäntöä saataisiin kehittämään laajempi joukko kuin nykyinen 6–7 henkilön yksikkö.

Vastaavanlainen malli on ollut käytössä myös Turussa ja muutkin kunnat ovat osoittaneet mielenkiintoa käytäntöä kotaan. Toimivan arviointimallin luominen on tärkeää ja yrityksiä kannattaa hyödyntää apuvoimana. Tällä tavalla pienempikin kaupunki pystyy soveltamaan toimintatapaa. Asukaskyselyt on tärkeää ajoittaa niin, että kysyttävät asiat ovat vielä asukkaiden mielessä. Kun tehdään tällaista hankintapolitiikkaa, jossa hankinnan tavoite ja elementit ovat kaikille selkeät, on toiminta helpompaa.

7.10 Johtopäätökset

Edellä on esitelty viiden tutkimuskaupungin kehittämisen hyviä käytäntöjä. Vahva vuorovaikutus eri toimijoiden välillä näyttäisi olevan yksi hyviä käytäntöjä yhdistävä tekijä. Vuorovaikutus selittää myös, miksi kyseiset hyvät käytännöt on koettu hyviksi. Seuraavaan on koottu joitakin keskeisiä huomioita vuorovaikutuksen ja hyvien käytäntöjen välisestä suhteesta. Millaista vuorovaikutus on käytännöissä ollut ja keiden välillä ja miten se on tukenut kehittämisen onnistumista? Lopuksi esitetään myös huomiota hyvien käytäntöjen levittämisestä.

Millaista vuorovaikutus hyvissä käytännöissä on?

Ensinnäkin, hyvissä käytännöissä vuorovaikutus on keskittynyt tehostamaan jo olemassa olevaa vuorovaikutusta tai lisäämään sitä sellaisten toimijoiden välillä, jossa sen on koettu olevan puutteellista. Suurimmassa osassa käytäntöjä pyritään jo olemassa olevan vuorovaikutuksen vahvistamiseen. Tämä koskettaa lähinnä työyhteisöjen sisäistä vuorovaikutusta, kuntaorganisaation kerrostumat läpäisevää vuorovaikutusta, tiedon välittämistä sekä kaupungin ja kuntalaisten tai asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. Näistä painottuivat erityisesti esimiesten ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen vahvistaminen.

Erityisesti kehittäjät ja ylin johto ovat sellaisia toimijoita, joiden välistä vuorovaikutusta ei koettu nykyisellään riittävänä. Lisäksi tarvetta koettiin olevan myös toimialat ylittävälle keskustelulle, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi kehittäjäverkoston avulla. Vuoropuhelu ja kokemusten jako yritysten kanssa koettiin jo saatujen kokemusten perusteella hyödylliseksi. Positiivisena kehityssuuntana nähtiin myös usean hyvän käytännön yhteydessä kuntien välinen yhteistyö, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi verkostomaisen työskentelytavan avulla tai kahden kunnan välisenä vertaisarviointina.

Toiseksi, vuorovaikutus hyvissä käytännöissä oli sekä suullista että kirjallista. Joisain hyvissä käytännöissä se on vapaamuotoista keskustelua, mutta monissa tapauksissa vuorovaikutusta hallittiin erilaisten ryhmätyötekniikoiden tai osallistumismenetelmien avulla. Tekniikoiden koettiin tehostavan käytyä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ei kuitenkaan välttämättä ole vain suullista keskustelua palaverissa, kokouksissa, työpajoissa ja erilaisissa tilaisuuksissa, vaan se on myös kirjallista tiedon välittämistä ja keräämistä. Hyvä esimerkki tästä on sähköinen Requeste-palautejärjestelmä, jonka avulla sekä kerätään tietoa kuntalaisten toiveista että välitetään heille tietoa, tai Jyväskylän kaupungin sähköinen hankekoonti, joka pyrkii tuottamaan kokonaiskuvaa hanketyöstä.

Kolmanneksi, usean käytännön yhteydessä painotettiin vuorovaikutuksen systemaattisuutta, joka koettiin vähintäänkin toivottavana tavoitteena. Systemaattisuuden ymmärrettiin tarkoittavan sekä toistuvuutta että säännöllisyyttä.

Miten vuorovaikutus tukee kehittämistä?

Vuorovaikutuksen ei voida kuitenkaan ajatella olevan itseisarvo eli sitä ei tulisi pyrkiä lisäämään vain sen itsensä vuoksi. Onkin tärkeää pohtia, millaista vaikutusta vuorovaikutuksella koettiin olevan kehittämiseen. Hyvät käytännöt voidaan tässä mielessä jakaa kahteen osaan: Osa hyvien käytäntöjen luomasta vuorovaikutuksesta on itsessään kehittämistä ja osa mahdollistaa sitä. Niissä käytännöissä, joissa kehittämistyö itsessään on keskiössä, liittyy vuorovaikutus kunnan sisäiseen kehittämistarpeiden tunnistamiseen ja niiden priorisointiin, käytännön toimintamallien luomiseen sekä kehittämistoiminnan suunnan ohjaamiseen ja arviointiin. Jyväskylän ja Tampereen kehittäjäverkostot ovat hyviä esimerkkejä kehittämistarpeiden tunnistamistyöstä. Käytännön toimintamallien luomisesta hyvä esimerkki on Turun kaupungin Remontti-hankkeen organisoimat työpajat kunnan henkilöstölle. Kehittämistoiminnan suunnan ohjaaminen arvioinnin avulla voidaan järjestää esimerkiksi innovaatiokilpailun avulla, kuten on tehty Lahden kaupungin Työelämän kehittämisspalkinnossa. Lisäksi kehittämisen tavoitteiden määrittelyyn voidaan osallistaa kuntalaisia, kuten esimerkiksi Tampereen kaupungin osallistavan kaupunkistrategian laatimisprosessissa tai Jyväskylän kaupungin osallistavassa kaupunkisuunnittelupilotissa.

Kehittämistoimintaa mahdollistava vuorovaikutus on ennen kaikkea tiedon välittämistä ja keräämistä: tietoa kuntalaisten toiveista ja tarpeista kerätään kehittämisen tueksi (esim. tyytyväisyyskyselyt), tietoa kehittämisestä levitetään sekä kunnan sisäisesti että ulkoisesti (esim. hankekoonti) sekä tietoa kunnan strategisista valinnoista pyritään jalkauttamaan, jotta kehittäminen noudattaisi strategisia valintoja (ryhmäkehityskeskustelut). Kehittämistoimintaa mahdollistava vuorovaikutus voi olla myös tukea kehittämistyötä tekeville (esim. keskitetty kehittämisspalveluyksikkö) tai koulutusta uudenlaisten vuorovaikutustapojen oppimiseksi (ryhmätyökurssit).

Vuorovaikutuksella eri toimijoiden välillä nähtiin olevan useita toivottavia vaikutuksia. Tärkeimpänä korostui ajatus siitä, että lisäämällä vuorovaikutusta voidaan tehostaa kunnan toimintaa. Vuorovaikutuksen lisääminen parantaa tietoisuutta kehittämistoiminnasta, mikä vähentää kehittämisen päällekkäisyyttä. Tuomalla jo kehittämisen alkuvaiheessa esille erilaisia näkökulmia, voidaan ehkäistä päällekkäisen kehittämisen syntymistä. Vuorovaikutuksen lisääminen uskottiin vähentävän myös tietämättömyydestä johtuvaa turhaa kritiikkiä. Usean haastateltavan kokemuksen mukaan avoimuus tiedon tuottamisessa ja levittämisessä sekä yhteistyön systematisoiminen tehostavat kunnan toimintaa.

Yhtenäisen kehittämisen linjan edistäminen kuntaorganisaatiossa ja sen osissa pidettiin toivottavana tavoitteena. Vuorovaikutuksen lisääminen nähtiin yhtenä mahdollisuutena sen edistämiseen: Vuorovaikutuksen koettiin helpottavan kehittämisen kokonaisuuden hahmottamista ja hallintaa. Yhteisen pohdinnan ja analysoinnin kautta voidaan paremmin hahmottaa kompleksisen kuntaorganisaation kehittämistyötä. Vuorovaikutteisuuden lisäämisen avulla voidaan vahvistaa yhdessä tekemisen kult-

tuuria kehittäjien välillä. Tällöin kehittäjät käyvät keskenään ja muiden toimijoiden kanssa keskustelua kehittämisen suunnasta ja toteutuksesta, jolloin kehittäminen ei ole niin riippuvaista yksittäisistä henkilöistä. Näin kehittämistyötä voidaan myös hallita paremmin.

Vuorovaikutteisuuden ja avoimuuden koettiin myös parantavan työtyytyväisyyttä ja motivoivan kehittäjiä paremmin työhönsä, mikä kasvattaa myös luottamusta eri toimijoiden välille ja mahdollistaa synergiaetujen tehokkaamman hyödyntämisen. Tiedon paremmalla vaihtuvuudella koettiin olevan merkitystä myös kunnan oman henkilöstön osaamisen hyödyntämisen kannalta. Vuorovaikutus lisää tietoisuutta muiden toiminnasta, mikä mahdollistaa yhdessä kehittämisen ja toisilta oppimisen. Vaihtamalla tietoa tehokkaasti kuntaorganisaatiossa vältytään siltä, että samoja asioita työsetään useammalla taholla organisaation sisäisesti. Vuorovaikutteisen ja yhteisen työskentelyn avulla voidaan saavuttaa kunnan toiminnassa enemmän ja tehokkaammin, kun yhdistetään osaamista ja erilaisia näkökulmia

Hyvien käytäntöjen levittämisestä

Haastateltavilta tiedusteltiin myös heidän omia näkemyksiään haastattelun kohteena olevan käytännön levittämiseen. Useissa vastauksissa korostui toimintaympäristön huomioimisen tärkeys. Käytännöt ovat syntyneet tiettyssä toimintaympäristössä, ja jos niitä pyritään siirtämään toiseen ympäristöön, tulisi huomioida kyseiselle toimintaympäristölle tyypilliset piirteet. Esimerkiksi hankkeiden innovaatiokilpailun ja siihen osallistuneiden hankkeiden arvioinnin toteuttamisessa koettiin hyvin tärkeäksi, että osataan tunnistaa se, millaisia oman kaupungin hankkeet ovat ja millaisia kriteerejä niille voidaan asettaa. Tämänäsuuntaiset kommentit tukevat artikkelin alussa esitettyä ajatusta hyvien käytäntöjen levittämisen vaikeudesta. Vuorovaikutuksen lisääminen sekä tiedon ja kokemusten tehokkaampi levittäminen kuntien välillä voisivat mahdollistaa toimivamman hyvien käytäntöjen levittämisen. Tärkeää on kuitenkin, että hyvien käytäntöjen levittämisessä vuorovaikutusta käydään jo kehittämisprosessin aikana eli tavoitteena olisi ennemminkin hyvien käytäntöjen levittäminen vertaisoppimisen kautta, eikä ”valmiiden” hyvien käytäntöjen levittäminen.

Lähteet

Ahonen, Laura. 2012. Projektipäällikkö. CLIQ-hanke. Jyväskylän kaupunki. Haastattelu 27.6.2012. (Osallistava kaupunkisuunnittelun pilotti.)

Alm, Sari. 2012. Tutkimuspäällikkö. Lahden kaupunki. Haastattelu 19.6.2012. (Työelämän-kehittämispalkinto.)

Arnkil, Spangar & Jokinen 2007. Hyvä vertaisoppiminen kuntatyön arjessa. Suomen Kuntaliitto. Kuntatalon paino, Helsinki.

Browne, Laura, Poikola, Antti ja Ruodemäki, Asta. Hub Jyväskylä ja Jyväskylän kaupunki. 2011. Kaupungin kangas -ideointijakson loppuraportti. 12.5.2011. http://www3.jkl.fi/blogit/kangas/?page_id=241

Hakulinen, Sampsa. 2012. Riskienhallintapäällikkö. Tampereen kaupunki. Haastattelu 24.7.2012. (Tampereen kaupungin työhyvinvointiohjelma.)

- Hokkanen, Laura. 2012. Tutkimuskoordinaattori. Jyväskylän kaupunki. Haastattelu 20.6.2012. (Hankekoonti.)
- Jantunen, Ulla. 2012. Asiakaspalvelupäällikkö. Tampereen kaupunki. Haastattelu 19.6.2012. (Requeste-palautejärjestelmä.)
- Karppinen, Katariina 2012. Selvitys Lahden seudun aluekummitoiminnasta. Ehdotuksia kummitoimintamallin kehittämiseen. Lahden kaupunki. [http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/7AB450A0620F5EC8C2257AB4003677FC/\\$file/Aluekummiselvitys%202012%20.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/7AB450A0620F5EC8C2257AB4003677FC/$file/Aluekummiselvitys%202012%20.pdf)
- Knuuti, Sari. 2012. Kestävän kehityksen ohjaaja. Lahden kaupunki. Haastattelu 30.7.2012. (Aluekummitoiminta.)
- Kolehmainen, Sirpa. 2012. Projektienhallintapäällikkö. Tampereen kaupunki. Haastattelu 14.8.2012. (Projektiverkosto ja Tampereen kaupungin kehittäjäverkosto.)
- Kuitunen, Soile. 2012. Kehitysjohtaja. Mikkelin kaupunki. Kirjallinen haastattelu 9.8.2012. (Esimiesten perspektiivipäivät.)
- Lastikka, Mika 2012. Rakennuttajapäällikkö. Lahden kaupunki. Haastattelu 12.6.2012. (Alueraati.)
- Lehtonen, Seija. 2012. Palvelusuhdepäällikkö. Lahden kaupunki. Haastattelu 30.7.2012. (Ryhmäkehityskeskustelut.)
- Leponiemi, Rannisto, Stenvall, Lumijärvi & Harisalo 2012. Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt. Acta-julkaisu. Suomen Kuntaliitto. Kuntatalon paino, Helsinki.
- Leskinen, Antti. 2012. Kuntademokratian kehittämispäällikkö. Tampereen kaupunki. Haastattelu 26.6.2012. (Käyttäjädemokratiaseminaari ja ryhmätyökurssit.)
- Linnamaa, Reija. 2012. Strategiapäällikkö. Tampereen kaupunki. Haastattelu 25.5.2012. (Vuorovaikutteinen kaupunkistrategian laatiminen.)
- Penkkala-Arikka, Päivi. 2012. Projektipäällikkö. Remontti-hanke. Turun kaupunki. Haastattelu 15.5.2012. (Remontti-hanke.)
- Seppälä, Jouko. 2012. Hallintojohtaja. Lahden kaupunki. Haastattelu 28.6.2012. (Kuntalaisten tyytyväisyyskyselyt.)
- Soini, Tapio. 2012. Kehittämisjohtaja. Jyväskylän kaupunki. 23.8.2012. (Jyväskylän kaupungin kehittäjäverkosto.)
- Tapio, Ville 2009. Tampere vuonna 2020. Tulevaisuuspohdinnan tulokset. www.tampere.fi/tiedostot/.../TulevaisuuspohdintaTampere.pdf
- Vuorinen, Elisa. 2012. Laatuasiantuntija. Turun kaupunki. Haastattelu 26.6.2012. (Turun sosiaali- ja terveystoimen laadunhallintastrategia ja keskitetty kehittämispalveluyksikkö.)

Ismo Lumijärvi

8 Tutkimuksen keskeiset havainnot ja ehdotukset

Käsillä olevassa hankkeen loppuraportissa on paneuduttu kuntien kehittämisen problematiikkaan nostamalla siitä esille kaikkiaan viisi teemaa: (1) projektien välinen koordinaatio, (2) asiakaslähtöisyys ja kuntalaisnäkökulma, (3) tuottavuus ja kehittämisen henkilöstölähtöisyys, (4) tietoon perustuva kehittämistoiminta sekä (5) projektien omistajuus. Lisäksi raportissa on kuvattu tutkimuskunnista kerättyjä kehittämisen hyviä käytäntöjä. Raportti on itsenäinen kokonaisuus, mutta toki jatkoa hankkeen väliraportissa keväällä 2012 esitetyille ajatuksille ja kehittämissuunnitelmille.

Väliraportin tuloksissa todettiin jo joitakin tärkeitä havaintoja kehittämistyön nykyisistä ongelmista ja kehittämistarpeista: kuntien kehittämistyölle kaivataan kehittämiskulttuurin voimistamista, systemaattisuutta ja ennakoitavuutta, tukevaisuussuuntautuneisuutta, strategia-, asiakas- ja henkilöstölähtöisyyttä sekä projektien tulosten laajempaa tiedottamista ja juurruttamista käytäntöön.

Seuraavassa esitetään tiivistävä katsaus tämän raportin havainnoista ja ehdotuksista. Koska yksittäisten teemojen tarkastelut ovat osaksi varsin laajoja, kehittämissuunnitelmista kiinnostuneen lukijan kannattaa perehtyä myös kunkin artikkelin yhteydessä esitettyihin päätelmiin ja suosituksiin.

Artikkelisarjan aloittanut Risto Harisalo tarkastelee projektien välistä yhteistoimintaa ja koordinaatiota. Vastausta haetaan siihen, mitkä tekijät vaikeuttavat projektien välistä koordinaatiota ja kuinka koordinaation esteet voidaan minimoida. Koordinaation esteitä analysoidaan laajasti ja systemaattisesti lähtien johtamisen esteistä ja päätyen vuorovaikutuksen ja hankemaaailman monimutkaisuuden synnyttämiin esteisiin. Ratkaisuksi koordinaation ongelmiin esitetään temaattisia projektisalkkuja, projektiohjauksen yhtenäistämistä, strategisen johtamisen vahvistamista, projektityön koulutuksen lisäämistä, ”matriisimaisempaa” hierarkiaa, projektikeskusta, projektikulttuurin voimistamista, linjan ja projektien yhteistyön ja työnjaon selkiyttämistä, projektitapaamisia sekä projektien verkostoitumista.

Seuraavassa Anni Liskin artikkelissa huomio kohdistetaan asiakas- ja kuntalaisnäkökulman mukaan saamisen ehtoihin, muotoihin ja mahdollisuuksiin kuntien kehittämishankkeissa. Artikkelissa tulee esille luottamuksen hankkimisen ja säilyttämisen keskeinen merkitys, silloin kun toimitaan vuorovaikutteisessa ympäristössä. ’Moniäänisyyden’ takia kehittämisverkostoon syntyy helposti luottamuspulaa, koska toimijat voivat ymmärtää asiat tai tulkitsevat niitä eri tavalla. Monitahoisen vuorovaikutuksen tilanteessa korostuu tiedon jakamisen tarve erityisesti silloin, kun vaatimukset ja ohjeistukset ovat ristiriidassa keskenään. Luottamuksen merkitys korostuu etenkin moniammatillisessa ja toimialarajoja ylittävässä hanketyöskentelyssä. Vuorovaikutusta voidaan edistää osallisuuden ja asiakaspalautteen kautta, mitä kautta hankkeen toimijat voivat saada olennaisia kehittämissuunnitelmia hankkeen eteenpäin viemiselle.

Ismo Lumijärven artikkelissa katsotaan tarkemmin, miten kunnallisten palvelujen tuottavuus ja sen nostaminen näkyvät kehittämishankkeissa. Miten tuottavuutta tulkitaan käsitteenä, miten sen nousua kuvataan sekä erityisesti, millaisia henkilöstölähtöisiä keinoja tuodaan esille tuottavuuden kohottamiseksi? Artikkelissa käy ilmi, että tuottavuus on hankkeissa pikemminkin eräänlainen yleiskäsite tehokkaalle toiminnalle kuin täsmällinen suhdeluku. Tuottavuusnäkökulman huomioimista projektityön ohjeistuksessa esitetään tarkennettavaksi siten, että kaikilla projekteilla olisi yhtenäiset tavat kuvata tuottavuutta sen yksikön tasolla, johon kehittämis ehdotukset liittyvät. Tarvitaan tietoa ennen kehittämisinterventioita ja niiden jälkeen. Lisäksi esitetään, että hankkeissa olisi hyvä arvioida kehittämis ehdotusten vaikutuksia paitsi tuottavuudelle myös yksikön palvelujen laadulle, saatavuudelle, merkitykselle kuntalaisten hyvinvoinnin kannalta sekä henkilöstön toimintakyvylle. Arviointi voi olla laadullista ja sanallistakin, mutta sellaisena se asettaa haasteita kuntien palvelujen yksikkötason tuloksellisuuden mittareiden kehittämiseksi. Henkilöstölähtöisyys näkyy jokseenkin kaikkien hankkeiden tuottavuuden kohottamisen keinovalikoimassa esimerkiksi panostuksina henkilöstön perehdytykseen ja osaamisen nostamiseen, työnjaon ja johtamismallien muutoksiin, työolosuhteiden parantamiseen sekä kannustavampien palkkausmuotojen käyttöön.

Jari Stenvallin ja Jenni Tyvitalon artikkelissa kiinnostus kohdistuu siihen, miten tietoa tuotetaan ja hyödynnetään palveluiden kehittämisen yhteydessä. Erityinen huomio kohdistuu tiedon hyödyntämiseen asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Tällä tarkoitetaan sellaisia kehittämisen muotoja, joissa asiakas ja hänen tilanteensa on lähtökohtana palveluiden uudistamiselle. Tietojohtaminen korostaa faktojen keräämisen sijasta enemmän niiden tulkitsemista ja työstämistä. Artikkelista ilmenee, että kuntayhteisöissä ei aina ole riittävästi hahmottunut se, minkälaisia ideoita ja mahdollisuuksia liittyy asiakkailta kerättyyn tietoon palveluiden kehittämisen kannalta. On jopa jossain määrin yllättävää, ettei asiakaslähtöisen tiedon hyödyntäminen nouse asiantuntijuuden kehittämisessä erityisen voimakkaasti esille. Kunnissa tarvittaisiin koordinoitumpia tiedon keräämisen käytäntöjä, mikä korostaa kuntien kehittämis yksiköiden yhteistyötä palvelutuotantoon osallistuvien yksiköiden kanssa tietotuotannossa. Tiedon kerääminen pitäisi systemaattisemmin liittää jo sille tasolle, missä palvelutarpeiden arvioita ja päätöksiä tehdään eli kiinteäksi osaksi henkilöstön arkityötä. Työntekijöiden mukaan ottaminen tietotuotantoon palveluiden uudistamisessa avaa merkittäviä tietojohtamisen kehittämisen mahdollisuuksia.

Pasi-Heikki Rannisto tarkastelee kehittämisprojektien omistajuutta käyttäen näkökulmanaan kehittämistyön tavoitteellista johtamista. Aikaisemmin kehittämisen katsottiin kuuluvan jokaisen viran ja viranhaltijan tehtäväksi, jolloin jokainen toimija vastasi itse kehittämistyön tarkoituksenmukaisuudesta. Artikkelissa pohditaan erityisesti sitä, mitä omistajuus tarkoittaa projektien kohdalla ja miten luoda kehittämisprojektille tavoitteellinen johtajuus tilanteissa, joissa perinteisen projektijohtamisen menetelmät eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Ranniston mukaan omistajuus on tehokkainta silloin, kun mandaatti siihen on muodostunut molemmista suunnista, sekä ylhäältä että alhaalta. Tällöin kehittäminen saa mandaatin johdolta, joka kytkee kehittämisen osaksi kaupungin strategista kehittämistyötä. Erityisesti ulkoapäin tulevat

kehittämishankkeet ja resurssit kaipaavat vahvempaa omistajuutta ja kytchentää kaupungin kehittämiseen. Omistajuudesta voi olla myös välineeksi ratkoa verkostomaisen kehittämisen haasteita. Omistajasta tulee sekä tuloksellisuuden varmistaja että henkilö, joka toiminnallaan estää kehittämisen ajautumista umpikujaan.

Artikkelisarjan päättää Aino Hatakka, joka on koonnut ja analysoinut hankkeita, jotka tutkimuskaupunkien haastatteluissa nostettiin kehittämisen hyväksi käytännöiksi eli jonkinlaisiksi esimerkki- tai esikuvahankkeiksi. Vahva vuorovaikutus eri toimijoiden välillä näyttäisi olevan kaikkia tällaisia hankkeita yhdistävä tekijä. Rungas vuorovaikutus ilmentää niin työyhteisöjen sisäistä toimintaa ja esimiesten ja henkilöstön välistä yhteistyötä kuin myös kuntaorganisaation eri tasojen välistä ajatusten vaihtoa sekä kaupungin ja kuntalaisten tai asiakkaiden välistä kommunikointia. Hankkeissa toteutettu vuoropuhelu ja kokemusten vaihto yritysten kanssa koettiin niin ikään hyödylliseksi käytännöksi. Samoin hankkeissa tulee esille positiivisena kehityssuuntana kuntien välinen yhteistyö, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi verkostomaisen työskentelytavan avulla tai kahden kunnan välisenä vertaisoppimisena. Suullinen vuorovaikutus ja vuorovaikutuksen systemaattisuus ovat lähes aina välineinä hyvissä käytännöissä. Kuntalaisia voidaan osallistaa kehittämispalautteiden antamiseen mutta myös kehittämistavoitteiden määrittelyyn. Vuorovaikutuksen lisääminen aikaansaa samalla kehittämistoiminnan tietoisuuden parantumista ja kehittämisen päällekkäisyyden vähentymistä.

Raportin näkökulmat kuntien kehittämistoiminnan nykyisten ongelmien ratkaisemiseen ovat kaikkiaan monipuoliset. Jotta kehittämisen hallinta parane ja kehittäminen saadaan kytketyksi nykyistä paremmin kunnallisten palvelujen tuloksellisuuden kohottamiseen, tarvitaan erilaisten rakenteellisten, työyhteisöllisten sekä kulttuuristen keinojen kombinoimista. Tutkijat ehdottavat projektityön omistajuuden selkeyttämistä, projektien parempaa tietoperustaa ja koordinoimista, projektien tuottavuuskytkösten selkeämpää erittelyä, asiakasnäkökulman ja henkilöstöresurssien parempaa huomiointamista, vuorovaikutusrakenteiden hyödyntämistä sekä projektien tulosten systemaattisempaa seurainta. Koska artikkelit lähestyvät kehittämistä kukin omista lähtökohdista, varsinaisen synteetin rakentamiselle ei ole tässä edellytyksiä eikä tarvetta. Ehdotukset ovat silti paljolti toisiaan tukevia ja täydentäviä. Ne antavat yhdessä johdonmukaisen perustan kuntien kehittämistyön kokonaisvaltaisen hallinnan ja tuloksellisuuden parantamiselle. Vaikka havainnot nousevat tutkimuskunnista, uskomme vakaasti, että esitetyjen ratkaisumallien käyttökelpoisuus ei rajaudu pelkästään tutkimuskaupunkeihin, vaan ehdotukset ovat sovellettavissa laajemminkin kuntakentässä.

Acta-sarjassa vuodesta 2009 lähtien ilmestyneet julkaisut

Aiemmin ilmestyneet Acta-sarjan julkaisut osoitteessa: <http://www.kunnat.net> -> Toimialat -> Kuntakehitys ja tutkimus -> Acta-tutkimusjulkaisut

- 208 Pekka Juntunen, Veli-Pekka Nurmi, Jari Stenvall: Kuntien varautuminen ja turvallisuuden hallinta muuttuvissa hallinto- ja palvelurakenteissa. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509267.
- 209 Risto Nakari, Stefan Sjöblom: Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509269.
- 210 Kari Ahokas: Kasvukunnan johtajana. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509272.
- 211 Jari Stenvall, Jenni Airaksinen: Manse mallillaan – Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509279.
- 212 Santtu von Bruun, Torsti Kirvelä: Suurten kaupunkien tulevaisuus ja tulevaisuuden kaupunkipolitiikka. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509283.
- 213 Anne Korhonen: Yksityisyys ja henkilötietojen suoja kunnallisessa virantäytössä. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509285.
- 214 Marjukka Weide: Ulkomailla syntyneenä suomalaisessa kunnallispolitiikassa. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509297.
- 215 Anni Jäntti & Marianne Pekola-Sjöblom (toim.): Kuntademokratian ja -johtamisen tila valtuustokaudella 2005–2008. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509300.
- 216 Ilpo Laitinen: Tietoperustainen johtaminen – Case Helsinki. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509309.
- 217 Raine Mäntysalo, Lasse Peltonen, Vesa Kanninen, Petteri Niemi, Jonne Hytönen & Miska Simanainen: Keskuskaupungin ja kehyskunnan jännitteiset kytkennät. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509310.
- 218 Jarmo Vakkuri, Olavi Kallio, Jari Tammi, Pentti Meklin & Heikki Helin: Matkalla kohti suuruuden ekonomiaa? Kunta- ja paikallistalouden lähtökohdat Paras-hankkeessa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 3. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509313.
- 219 Minna Kaarakainen, Vuokko Niiranen & Juha Kinnunen (toim.): Rakenteet muuttuvat – mihin suuntaan? Sosiaali- ja terveyspalvelut Paras-hankkeessa. Lähtötilanteen kartoitus. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 6. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509319.
- 220 Atte Honkasalo: Hyvinvointipalveluiden tuottavuuden mittaaminen. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509331.
- 221 Juhani Määttä: Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509322.
- 222 Mikko Komulainen: Ulkoistaminen kunnissa. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509324.
- 223 Jenni Airaksinen, Helena Tolkki & Toni K. Laine: Paras palvelutuotanto – peruskunnasta peruskallioon? Kalliolainen tilaaja-tuottaja-sovellus ja kunnan ohjaustunne: Peruspalvelukuntayhtymä Kallion toimintamallin arviointi. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509338.
- 224 Arto Haveri, Jari Stenvall, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom: Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. 2011. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509339.
- 225 Ilkka Vohlonen, Jan Klavus, Veli Koistinen, Tuula Talvinko, Martti Virtanen: Terveystieteiden rahoituksen optimaalinen väestön koko: Rahoituspoliittinen tutkimus väestön sairastamiseen perustuvasta ennakoinnista. 2011. Hinta 20 euroa. Tilausnumero 509340.
- 226 Harri Jalonen, Kim Aarva, Pekka Juntunen, Harri Laihonen, Ilpo Laitinen, Antti Lönnqvist: Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509343.
- 227 Ilona Lundström: Kuntien palveluhankintojen murros. Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. 2011. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509345.
- 228 Esa Jokinen, Tuula Heiskanen & Risto Nakari: Henkilöstö PARAS-uudistuksessa. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509347.
- 229 Marianne Pekola-Sjöblom: Kuntalaiset uudistuvissa kunnissa. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509355.

- 230 **Tuula Jäppinen: Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta.** Kunnan ja kuntalaisen vuoro-vaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. 2011. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509362.
- 231 **Olli Hokkanen: Kaupunkipoliittikka edunsaajille?** 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509368.
- 232 **Jaana Leinonen: ”Monelta suunnalta on suitsia suussa mutta niiden kanssa on eletävä”.** 2012. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509370.
- 233 **Päivi Sutinen: Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana.** 2012. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509375.
- 234 **Vuokko Niiranen, Markku Hänninen (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa.** Kuntien sosiaalipalveluissa on meneillään varsin laajoja ja monialaisia uudistuksia. Uudistukset näkyvät jo johtajien työssä ja myös heidän ammattinimikkeensä vaihtelevat: apulaiskaupunginjohtaja, sosiaali- ja terveysjohtaja, peruspalvelujohtaja, palvelujohtaja, tilaajajohtaja. Johtajan työtä määrittävät sekä kuntaorganisaatioiden monet uudistukset että johdettavan työn monialaisuus ja moniammatillisuus. Vuokko Niirasen ja Markku Hännisen toimittamassa julkaisussa tarkastellaan Suomen sosiaalipalveluiden johtamisesta vastaavan ylimmän johdon työtä. Julkaisu koostuu kymmenestä tutkija-artikkeleista, joissa tarkastellaan kuntien sosiaalijohtajien työtä eri näkökulmista ja työhön kohdistuvia odotuksia. Alan eturivin tutkijat pohtivat sosiaalijohdon työn moniulotteisuutta, johtamisen avainkohtia, johtajan ja työntekijöiden keskinäistä suhdetta sekä johtamisen välineitä ja johtamisosaamista. Sosiaalijohdon työn piirteisiin kuuluu kyky arvioida omaa toimialaa myös laajemmin. Hän tunnistaa toiminnalle tärkeät verkostot, henkilöstön osaamisen kulmakivet ja osaa reagoida toimintaympäristön ja kuntalaisten palvelutarpeiden muutoksiin. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509374.
- 235 **Siv Sandberg: Paras-uudistus kuntapäätäjän silmin.** Kunnalliset luottamushenkilöt ja viranhaltijat ovat kuntauudistusten keskeisiä toimijoita. Päätökset kunnan tulevaisuuden valinnoista tehdään kuntien valtuustoissa. Ottaessaan kantaa kuntaliitosesitykseen tai ehdotukseen kuntien välisestä yhteistyöstä, luottamushenkilö päättää myös oman poliittisen tulevaisuutensa reunaehtoista. Tämä raportti perustuu syksyllä 2010 toteutettuun laajaan luottamushenkilö- ja viranhaltijakyselyyn. Kyselyyn vastasi yhteensä 1 456 luottamushenkilöä ja johtavaa viranhaltijaa 40 kunnasta. Tutkimus on osa Paras-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU). Raportissa analysoidaan kuntapäätäjien käsityksiä kunta- ja palvelurakennemuutuksesta, kunnallisesta päätöksenteosta sekä kunnallisen toiminnan kehittämistä? Miten paljon Paras-uudistus on muuttanut kunnallista arkea? Kokevatko luottamushenkilöt voivansa vaikuttaa päätöksentekoon? Miten eri puolueiden kuntapäätäjät suhtautuvat kuntarakenteeseen, palveluyksiköiden kokoon ja palveluseteleihin? Tämän lisäksi raportti sisältää vertailuja vuosina 1995, 1999 ja 2003 toteutettuihin vastaaviin päätäjäkyselyyn. Vertailut osoittavat muun muassa, että luottamustehtäviin käytetty aika on kasvanut merkittävästi 2000-luvulla. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509384.
- 236 **Risto Harisalo, Pasi-Heikki Rannisto, Jari Stenvall: Institutionaalinen luottamus.** Tutkimus kuntien luottamuksesta valtioon. Kuntien ja valtion väliset olosuhteet ovat muuttuneet entistä monimutkaisemmiksi, ennakoimattomimmiksi ja hallitsemattomimmiksi. Toimintaympäristön muutosten vuoksi myös kunta-valtio-suhde on arvioita uudelleen. Tutkimuksessa pureudutaan kunta-valtio-suhteeseen luottamuksen näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää sitä, missä määrin kunnat luottavat sekä kunnallishallintoon että valtioon. Tutkimus haastaa lukijansa pohtimaan kunta-valtio-suhteen kehitystä sekä suhteen kehittämistä kuntien ja valtion välisen keskinäisen luottamuksen ja tasavertaisen kumppanuuden suuntaan. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509385.
- 237 **Ari Hynynen (toim.): Takaisin kartalle.** Suomalainen seutukaupunki. Seutukaupungit ovat pieniä ja keskisuuria kaupunkeja, jotka unohtuvat helposti kun kehitetään maaseutua ja suuria yliopistokaupunkeja. Kuitenkin niillä on merkittävä rooli hyvinvointivaltion tukirankana kasvuseutujen ulkopuolella. Tässä kirjassa tarkastellaan seutukaupunkeja ja niiden kehittämisedellytyksiä maantieteen, hallinnon, paikallistalouden, nuorisotutkimuksen ja yhdyskuntasuunnittelun näkökulmista. Lopuksi esitetään menetelmä, jossa rakennettuun ympäristöön kätkeytyviä mahdollisuuksia voidaan hyödyntää kaupungin yleisessä kehittämisessä. Kirja tarjoaa pohdittavaa kaikille, jotka osallistuvat kaupunkinsa kehittämiseen, sekä niille, jotka hakevat vaihtoehtoja globaalisti yhdenmukaistuville suurkaupungeille. Helppolukuisen ja yleistajuisen kirjan kirjoittajat ovat yliopistotutkijoita, joista kukin edustaa oman alansa joko nousevaa tai jo vakiintuneempaa kärkeä. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509389.

- 238 **Hanna Vakkala: Henkilöstö kuntauudistuksissa.** Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Henkilöstöön ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät kysymykset ovat ajankohtaisia erityisesti uudistuksia toteuttavissa kuntaorganisaatioissa. Kuntafuusio konkretisoituu työyhteisöjen arjessa, jolloin lähiesimiestyön rooli nousee olennaiseksi henkilöstön näkökulmasta. Hanna Vakkalan väitöstutkimuksessa tarkastellaan psykologista johtamisorientaatiota kuntaliitosten ja kuntien yhteistyön tapauksissa. Tutkimuksessa tuodaan esiin ihmisten johtamisen, yksilöllisten muutoskokemusten sekä esimiesten ja alaisten välisten psykologisten sopimusten merkitys. Tutkimus osoittaa psykologisen johtamisorientaation eli ihmisläheisen johtajuuden tarpeen uudistuvissa kuntaorganisaatioissa. Muutostilanteessa psykologisissa sopimuksissa esiintyy rikkonaisuutta ja puuttellisuutta, mikä heikentää sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Sopimuksia eheyttävä vaikutus on nähtävissä vuorovaikutteisella, tasapuolisella ja ihmisiä yksilöinä arvostavalla johtajuudella. Eheä, päivittyvä sopimus ja avoin keskusteluilmapääri luovat osana henkilöstövoimavarojen johtamista edellytyksiä vahvalle luottamukselle, hyvinvoinnille työyhteisölle ja onnistuneelle kuntafuusiolle. 2012. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509388.
- 239 **Ulriika Leponiemi, Pasi-Heikki Rannisto, Jari Stenvall, Ismo Lumijärvi, Risto Harisalo: Kehittämistoiminta kunnissa.** Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt. Kehittämistyö kunnissa on moninaista. Se pitää sisällään käytännön työtä kehittäviä pienehköjä projekteja, verkostoista nousevia isoja kehittämisprojekteja sekä strategisia hankkeita. Nopeutuviissa toimintaympäristömuutoksissa kuntien on pidettävä huolta siitä, että kehittämisellä rakennetaan pitkäjänteisesti kunnan tulevaisuutta – se ei ole vain ajankohtaisten haasteiden ja ongelmien käsittelyä. Kehittämistoiminta kunnissa – Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt -tutkimusraportissa esitellään Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun, Kuntaliiton ja Työsuojelurahaston toteuttaman Tuottava ja hallittu kehittämis toiminta kunnissa (Kuntakehto) -hankkeen ensimmäisen vaiheen tuloksia ja johtopäätöksiä. Aineisto on kerätty Jyväskylän, Lahden, Mikkelin, Tampereen ja Turun kaupungeista. Tutkimuksessa kehittämis toimintaa tarkastellaan sekä strategisella että työyhteisöjen arjen toimivuuden tasolla. Tutkimus tuottaa ratkaisuja ja malleja siihen, millä tavoin kuntien kehittämis toiminta olisi hallitumpaa ja kohtaisi aiempaa paremmin työntekijöiden arjen ja kokemukset. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509390.
- 240 **Pekka Malinen, Ari-Veikko Anttiroiko, Tero Haahtela, Pentti Siitonen (toim.): Huomispäivän infrastruktuuri.** Näkökulmia kuntien teknisen toimen uudistamiseen. Kunnat ovat tänä päivänä suurten haasteiden edessä. Huolimatta vaikeasta taloustilanteesta, toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja suurten ikäluokkien eläköitymisestä kuntien on pystyttävä tarjoamaan asukkaalleen laadukkaat perusrakennepalvelut, joilla tarkoitetaan yhdyskunnan perusrakenteiden eli infrastruktuurin suunnittelua, rakentamista, ylläpitoa ja kehittämistä. Kuntien teknisen toimen tehtävänä on tuottaa nämä palvelut kustannustehokkaasti. Sen sijaan, että jokainen kunta pyrkisi hakemaan ratkaisuja itsekseen, on tehokkaampaa miettiä asioita yhdessä. Maamme suurimmat kaupungit ovat tarttuneet yhteiseen haasteeseen organisoitumalla KEHTO-foorumiksi, joka toimii alan kehittämisen ja hanketoiminnan alustana. Foorumin käynnistämä KUPERA-hanke on yksi osoitus sen tuloksellisesta toiminnasta samoin kuin käsillä oleva teoskin. Miten perusrakennepalvelut rahoitetaan, mitä kunnan kannattaa itse omistaa, miten operointi toteutetaan? Mikä merkitys on seudullisella yhteistyöllä samoin kuin yhteistyöllä yksityisen sektorin kanssa? Kysymyksiä on paljon ja tässä kirjassa Aalto-yliopiston ja Tampereen yliopiston tutkijat pyrkivät vastaamaan näihin kysymyksiin. Kirja antaa samalla tuoreita näkökulmia kuntien teknisen toimen uudistamiseen ja tulevaisuuden haasteisiin sekä monipuolisen kuvan infra-alan tämän päivän innovaatiokeskustelusta ja sen erityispiirteistä. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509396.
- 241 **Jonne Hytönen, Raine Mäntysalo, Ilona Akkila, Vesa Kanninen ja Petteri Niemi (toim.): Kaupunkiseutujen kasvukivut II.** Kaupunkiseutujen kasvukivut II käsittelee maankäytön suunnittelu-yhteistyön ja yhdyskuntarakenteiden kehitystä Paras-hankkeen aikana viidellä kaupunkiseudulla: Jyväskylällä, Kuopio, Oulu, Turku ja Vaasa. Paras-hankkeen vaikutuksia kaupunkiseutukuntien maankäyttöpoliittikkoihin tarkastellaan pitkällä aikavälillä, suhteessa seutujen aiempaan kehitykseen. Tutkimus tukeutuu haastattelu-, yhdyskuntarakenne- ja suunnitteludokumenttianalyyseihin. Myös kyselytuloksia hyödynnetään. Tarkastelussa ovat erityisesti keskuskaupunkien ja niiden kehyskuntien erilaiset jännitteet, jotka liittyvät mm. keskinäiseen verokilpailuun, eroihin poliittisissa rationaali-teeteissa ja perinteissä, ideologisiiin eroihin, suunnitteluresurssien epätasaiseen jakautumiseen ja luottamusvajeeseen. Johtopäätöksissä tehdään päätelmiä kaupunkiseutujen strategisen suunnitteluyhteistyön edellytyksistä kuntauudistusprosessin edetessä uuteen, Paras-hankkeen

- jälkeiseen vaiheeseen. Kaupunkiseutujen kasvukivut II on Paras-ARTTU-arviointitutkimusohjelmaan (2008–2012) sisältyvän YKS-ARTTU-modulin loppuraportti. Raportti kokoaa yhteen nelivuotisen tutkimushankkeen tulokset. Tutkimuksesta on vastannut Aalto-yliopiston maankäyttötieteiden laitoksen yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutusryhmän (YTK) tutkimustiimi. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509424.
- 242 **Pentti Meklin ja Marianne Pekola-Sjöblom (toim.): Parasta Artun mitalla II.** Arviointia kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta ja kehittämispotentiaalista kunnissa ARTTU-ohjelman tutkimusten havaintojen pohjalta. Parasta Artun mitalla II -kokoomaraportissa piirretään tiivistettyä kuvaa kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta ja sen aikana tapahtuneista muutoksista kunnissa. Raportin kuvaukset perustuvat viisivuotisen Paras-arviointitutkimusohjelman (ARTTU) keskeisiin johtopäätöksiin ohjelman sisältyneiden tutkimusmodulien näkökulmista eli kuntademokratiasta ja johtamisesta, taloudesta, sosiaali-, terveys- ja koulutuspalveluista, henkilöstöstä, yhdyskuntarakenteen toimivuudesta kaupunkiseuduilla sekä uudistuksen kielellisistä ja tasa-arvovaikutuksista. Raportti sisältää myös pohdintaa ja havaintoja siitä, mitä on opittu jatkuvan kuntauudistuksen kannalta. Kohdejoukkona on ARTTU-ohjelmaan valikoituneet 40 erityyppistä ja -kokoista tutkimuskuntaa eri puolilta Suomea. Raportti on tuotettu yhteistyössä tutkimusohjelman tutkimustahojen tutkijoiden kanssa. Tekstin muokkaamisesta, viimeistelystä ja toimittamisesta ovat vastanneet kokoomaraportin toimittajat. 2012. Hinta 20 euroa. Tilausnumero 509426.
- 243 **Olavi Kallio, Pentti Meklin, Jari Tammi ja Jarmo Vakkuri: Kohti parasta kuntatalouden kehitystä.** Kunta- ja palvelurakenneuudistus talouden näkökulmasta. Raportissa tarkastellaan ARTTU-tutkimuskuntien taloudessa tapahtuneita muutoksia ajanjaksolla 2000–2011. Millaisia muutoksia kuntien taloudessa on tapahtunut Paraslain voimassaoloaikana 2007–2011 verrattuna Paras-hanketta edeltävään aikaan 2000–2006? Tutkimuksen tulosten mukaan Paras-lain rakenteelliset uudistukset – erityisesti kuntaliitokset – lisäävät aluksi kuntien menoja. Ensimmäisten vuosien nettohyöty jää useissa tapauksissa negatiiviseksi. Mahdollisesti myönteiset hyötyvaikutukset alkavat realisoitua muutamien vuosien viiveellä ja tällöin oleellista on niiden tuottama pitkäaikainen hyöty. Tutkimus on osa Kuntaliiton koordinoimaa Paras-arviointitutkimusohjelmaa (Paras-ARTTU), jossa seurataan ja arvioidaan Paras-hankkeen vaikutuksia kuntien toimintaan. Kuntataloutta tarkastelevan tutkimuksen aineisto muodostuu 40 tutkimuskunnan tilinpäätöksistä ja niitä kuvaavista tunnusluvuista. Tutkimuksesta on vastannut Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun kuntatalouden tutkimusryhmä. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509425.
- 244 **Anne Tuhkunen ja Pasi-Heikki Rannisto (toim.): Elämänhallintaa kuntayhteisössä – kumppanuudet nuorten hyvinvoinnin tukena.** Suomalainen hyvinvointiyhteiskunta on suurten muutosten edessä. Vaikka palveluja tuotetaan aikaisempaa enemmän, jatkaa pahoinvointi kasvuaan. Nuorten pahoinvointi ja syrjäytyminen ovat erityisen ongelmallisia sekä yksilöille itselleen että yhteiskunnalle, joka tarvitsee kaikkien panoksen hyvinvoinnin rakentajana ja rahoittajana. Moni kannattaa yhteisöllisyyden kasvattamista ja vapaaehtoistyön lisäämistä uusvanhoina ongelmien ratkaisukeinoina. Tässä kirjassa kuvataan sekä tieteellisten että käytännöllisten artikkelien kautta esteitä, mahdollisuuksia ja esimerkkejä tapauksista, joissa yhteisöt on otettu mukaan palvelujen luomiseen ja nuorten osallistamiseen. Kirjassa myös kuvataan kehittämisen menetelmiä ja mallinnetaan kokemuksia levitettäväksi palvelujen uudistamisessa laajemminkin. Kirjoittamiseen ovat osallistuneet useat kunnalliset toimijat, kehittäjät, kouluttajat, opiskelijat, tutkijat ja kolmannen sektorin toimijat. Kirjoittajajoukon moninaisuus kuvastaa hyvin niitä kumppanuuksia ja yhteistyötahoja, joita voidaan myös palvelujen kehittämisessä hyödyntää. 2013. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509427.
- 245 **Vuokko Niiranen, Alisa Puustinen, Joakim Zitting ja Juha Kinnunen: Sosiaali- ja terveyspalvelut kunta- ja palvelurakenneuudistuksissa.** Tutkimusraportissa käsitellään kuntien sosiaali- ja terveyspalvelujen kehitystä strategisen tason, organisaatiotason ja toiminnallisen tason näkökulmista 40 ARTTU-tutkimuskunnassa Paras-hankkeen aikana. Sosiaali- ja terveyspalveluja käsittelevä SOTEPA-tutkimus kohdistui erityisesti perusterveydenhuoltoon, vanhushuoltoon sekä lasten ja perheiden palveluihin. SOTEPA-tutkimus osoitti, että kuntien päätöksenteko- ja organisaatiorakenteita on uudistettu tutkimuskauden aikana runsaasti ja että Paras-hanke on usein toiminut sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisen perusteena ja mekanismina. Rakenteita on uudistettu kunnissa vaihteittain. Tutkimus osoitti myös, että kunta- ja palvelurakenteita uudistettaessa on tärkeää, että päätöksentekojärjestelmien ja toiminnan sisällön uudistukset kulkevat rinnakkain. Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat myös keskeinen osa valtakunnallista sosiaali- ja terveyspolitiikkaa, joten niihin on Paras-hankkeen aikana kohdistunut paljon sektorikohtaista kansallista ja myös kansainvälistä

- ohjausta. Sosiaali- ja terveyspalvelut kunta- ja palvelurakennemuutoksissa on Paras-ARTTU-arviointitutkimusohjelmaan (2008-2012) sisältyvän SOTEPA-ARTTU-modulin loppuraportti. Raportti kokoaa yhteen viisivuotisen tutkimusohjelman tuotokset. Tutkimuksesta on vastannut Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkijatiimi. 2013. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509429.
- 246 **Jouko Mehtäläinen, Hannu Jokinen ja Jouni Välijärvi: Kuntarakenne muutoksessa – entä koulutuspalvelut?** Raportissa tarkastellaan koulutuksen järjestämistä, koulutuspalvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta, taloudellisuutta ja palvelutasoa Paras-hankkeen aikana. Tutkimusaineistoina on käytetty pääasiassa eri viranomaisten ylläpitämiä koulutusilastoja sekä kyselyjä. Aineistoa on täydennetty koulutoimen johdon ja rehtorien haastatteluilla viidessä kunnassa. Tutkimuksen tulosten mukaan Paras-hanke ei ole suuremmin vaikuttanut kuntien koulutuspalveluihin. Merkityksellisempiä tekijöitä ovat kuntien väestönmuutos ja taloudellinen tilanne, mutta myös palvelujen suhde kunnan muihin toimintoihin ja palvelujen resursointi. Viime kädessä kysymys on arvovalinnoista. Tutkimus on osa Kuntaliiton koordinoimaa viisivuotista Paras-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU) ja sen kohdejoukkona ovat 40 erityyppistä ja -kokoista kuntaa eri puolilta Suomea. Tutkimuksesta on vastannut Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos. 2013. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509432.
- 247 **Esa Jokinen ja Tuula Heiskanen: Henkilöstö uudistuksen pyörteissä II.** ARTTU-tutkimuksen henkilöstöosion loppuraportti. Henkilöstö uudistusten pyörteissä II -raportissa kuvataan kuntien välisiä eroja ja muutoksia henkilöstön työelämän laadussa, strategisessa henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstömäärissä kunta- ja palvelurakennemuutuksen aikana 2005–2012. Tutkimuksessa avautuu näkyvä kuntien henkilöstön todellisuuden muutosten pyörteissä, joissa Paras-hanke on näkynyt sekä mahdollisuuksineen että uhkineen. Tutkimus perustuu sosiaali- ja terveyspalvelujen ja koulutuspalvelujen henkilöstölle vuosina 2009 ja 2011 sekä yleishallinnon henkilöstölle vuonna 2011 tehtyihin laajoihin kyselyihin sekä strategia- ja henkilöstöraporttimateriaaleihin 40 tutkimuskunnassa. Henkilöstö uudistusten pyörteissä II on Paras-ARTTU-arviointitutkimusohjelmaan sisältyvän henkilöstömodulin loppuraportti. Raportti kokoaa yhteen viisivuotisen tutkimusohjelman tulokset. Tutkimuksesta on vastannut Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus. 2013. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509436
- 248 **Ismo Lumijärvi, Risto Harisalo, Jari Stenvall, Pasi-Heikki Rannisto, Anni Liski, Aino Hatakka & Jenni Tyvitalo (toim.): Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa.** Miten parantaa projektien välistä vuorovaikutusta ja kehittämistoiminnan tuottavuutta? Millaisin keinoin tietoon perustuvaa kehittämistoimintaa voidaan vahvistaa ja selkeyttää projektien omistajuutta? Tuottava ja hallittu kehittämistoiminta kunnissa (Kuntakehto) -hankkeen tutkijaryhmä tarkastelee kuntien kehittämisen nykytilan ongelma-alueita sekä esittää niihin ratkaisumalleja. Julkaisussa käsitellään tarkemmin viittä kehittämisen teemaa: (1) projektien välinen koordinaatio, (2) kehittämisen asiakaslähtöisyys ja kuntalaisnäkökulma, (3) tuottavuuden parantaminen ja kehittämisen henkilöstölähtöisyys, (4) tietoon perustuva kehittämistoiminta sekä (5) projektien omistajuus. Lisäksi esitellään tutkimuskunnista kerättyjä kehittämisen hyviä käytäntöjä. Kirjoittajakaarti koostuu sekä nuorista että kokeneista hallinnon tutkijoista. Julkaisu avaa tuoreita näkökulmia kuntapalvelujen kehittämisen parissa työskenteleville sekä muille kuntien johtamisesta kiinnostuneille. Siinä pureudutaan johtamisen ja kehittämisen nivelkohtiin ja sen näkökulmat kuntien kehittämistoiminnan nykyisten ongelmien ratkaisemiseen ovat monipuoliset. Yksi keskeisistä viesteistä on, että tarvitaan erilaisten rakenteellisten, työyhteisöllisten sekä kulttuuristen keinojen kombinoitua, jotta kehittämisen hallinta parane ja kehittäminen saadaan kytketyksi nykyistä paremmin kunnallisten palvelujen tuloksellisuuden kohottamiseen. Tutkijat ovat tarkastelleet kehittämisen tilannetta viidessä tutkimuskunnassa Tampereella, Turussa, Lahdessa, Jyväskylässä ja Mikkelissä, mutta ehdotukset ovat sovellettavissa laajemminkin kuntakentälle. Julkaisu on kaksivuotisen Työsuojelurahaston rahoittaman Kuntakehto-hankkeen loppuraportti. Tutkimusta on tehty Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa ja yhteistyössä Lapin yliopiston sekä Kuntaliiton kanssa. 2013. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509434.

Acta-julkaisusarjan kestopilaus

Ennakoivaa, soveltavaa ja ajankohtaista tutkimustietoa kunnista

Acta-julkaisusarja on tarkoitettu Sinulle, joka haluat käyttöösi tutkittua tietoa kuntien nykytilasta ja kehityksestä. Tutkitulla tiedolla tehdään tulevaisuutta.

Acta on Suomen Kuntaliiton tutkimustoiminnan julkaisusarja. Sarjassa ilmestyy vuosittain vähintään yhdeksän kunta-alaa monipuolisesti käsittelevää julkaisua. Acta-sarja tarjoaa ajankohtaista ja soveltavaa tutkimustietoa kunnista sekä ennakoii kuntien toimintaympäristön tulevia muutoksia.

Sarjan julkaisut käsittelevät mm. kuntien hallintoa, johtamista, demokratiaa ja palveluita. Kirjat sisältävät suomen-, ruotsin- ja englanninkielisen tiivistelmän.

Tarjoamme Acta-julkaisusarjan kestopilausta

Voit tilata Acta-julkaisusarjan kestopilauksena, jolloin saat kaikki sarjassa vuosittain ilmestyvät kirjat edulliseen hintaan.

- Kestopilauksen hinta on 220 euroa/vuosi (sis. alv.).
- Yksittäisen Acta-julkaisun hinta on 20–30 euroa
- Sarjassa ilmestyy vähintään yhdeksän kirjaa.
- Kestopilaajilta ei peritä toimitusmaksuja.
- Kestopilauksen hinta laskutetaan vuosittain keväällä.

Lisätietoja kestopilauksesta:

Elna Nissinen ja Kaija Majoinen/Suomen Kuntaliitto
 puh. (09) 7711, faksi (09) 771 2726

Lisätietoja Acta-julkaisusarjasta löydät kotisivuiltamme:

<http://www.kunnat.net> -> Asiantuntijapalvelut -> Kuntakehitys ja tutkimus -> Kuntatutkimus

- Tilaan ACTA-sarjan kestopilauksena edulliseen hintaan 220 euroa/vuosikerta (sis. alv.)
- En tällä kertaa tee kestopilausta, mutta tilaan seuraavat ACTA-sarjan julkaisut:

Tilaaaja

Yhteisö/yritys

Lähiosoite

Postinumero ja -toimipaikka

Puhelinnumero

Päiväys ja allekirjoitus

Julkaisujen toimitusosoite, ellei sama kuin yllä

vastaanot-
taja
maksaa
postimaksun

Suomen Kuntaliitto
Kuntakehitys ja tutkimus
Tunnus 5003382
00003 VASTAUSLÄHETYS