



KETTERÄSTI KOHTI TULEVAISUUDEN TOIMISTOPALVELUITA

LOPPURAPORTTI 12/2021

CASE YLIVIESKAN KAUPUNKI

Projektin tavoitteena on ollut rakentaa kestävä ja ketterä pohja tulevaisuuden toimistopalveluiden tuottamiselle Leanin ja palvelumuotoilun keinoin.

Projektipäällikkö Maria
Karppinen Pohjois-Suomen
Briljantit Oy

Sisällys

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseksi	2
Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle	3
Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	4
Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	5
Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	7
Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	10
Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	11
Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot.....	11



Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseksi

Ylivieska on noin 15 000 asukkaan kaupunki. Se on yli 100 000 asukkaan markkina-alueen keskus, joka tarjoaa monipuoliset kaupan, kuntien ja hallinnon palvelut kahden maakunnan alueella. Kaupunki tunnetaan yrittäjäystävällisenä ja palvelevana kauppakaupunkina, jonka asukkaista noin 75% saa toimeentulonsa kaupasta ja palveluista. Kaupungin ripeä kasvu on mahdollistanut palvelujen kehittämisen sosiaali- ja terveydenhoidossa, koulutus- ja hyvinvointipalveluissa sekä liikunnan ja vapaa-ajan palveluissa. Kaupungin strategian mukaan Ylivieskassa keskitytään saamaan liikkeestä elinvoimaa, koulutuksesta osaamista ja palveluista hyvinvointia. Yhtenä strategiapainopisteenä on korostaa osaamisen merkitystä edistämällä kaupungin avointa ja uudistamismyönteistä ilmapiiriä tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuuksia kehittyä työssään, nostamalla oman työn kehittämisideoita esiin ja uskaltamalla kokeilla ennakkoluulottomasti. Ketterästi kohti tulevaisuuden toimistopalveluita -hanke tukee vahvasti tätä kaupunkistrategiaa.

Kaupunkiorganisaatiossa työskentelee noin 1500 henkilöä. Ylivieskan kaupungin johto ja hallintokuntien vastuhenkilöt ovat tunnistaneet hallinnollisessa työssä työskentelevien henkilöiden epätasaisesti jakautuvat työkuormat, avainhenkilöriskit ja hiljaisen tiedon katoamisen eläköitymisten yhteydessä. Hallintokunnissa ja yksiköissä on herättänyt huolta lähivuosina eteen tulevat asiantuntijoiden eläköitysmäärät sekä tulevaisuuden työtapojen ja työkalujen tuomat haasteet kiristyvässä taloustilanteessa. Hankkeen tavoitteena on ollut uudistaa toimintatapoja niin, että työ jakautuisi tasaisemmin, avainhenkilöriskejä ennakoidaan, uudistetaan sijaiskäytäntöjä, prosesseja kehitetään systemaattisemmin ja pullonkauloja poistetaan sujuvuuden parantamiseksi. Hallinnollisten tukipalveluiden keskittämisen ja uusien toimintatapojen oppimisen myötä päästäisiin myös opettelemaan uusia työkaluja ja menetelmiä toimisto-, asiakaspalvelu- ja hallintotehtävissä sekä kasvattamaan sellaista osaamista, mitä Ylivieskan kaupunkiorganisaatio tarvitsee tulevaisuudessa.



Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle

Hankkeen hakijaorganisaationa toimi Ylivieskan kaupunki alkuvuodesta 2021 ja hankkeen rahoittajana toimi Työsuojelurahasto. Hankkeen kohderyhmänä ovat kaikki ne yli kymmenen hallintokuntaa tai yksikköä, joista tavoitteena oli keskittää hallinnollista työtä toimistopalvelutiimiin. Keskitettävät henkilöt toimivat hankkeen alkaessa eri hallintokunnissa toimistotyössä ja erilaisissa hallinnollisissa asiakaspalvelutehtävissä sekä kuntalaisille että kaupungin sisäisille asiakkaille. He palvelevat mm. sihteer-, hallinto-, toimisto-, koulutus-, asiakas-, viestintä-, matkustus-, arkistointi- sekä asianhallintapalveluissa.

Projektin kohderyhmä lukumäärä oli hankkeen alkaessa 20 hlöä. Hankkeen alkaessa näistä kohderyhmän henkilöstä noin 40% tulee eläkeikään tai on jäämään eläkkeelle seuraavan 5 vuoden kuluessa. Näistä henkilöstä 50% ovat jo ilmoittaneet eläköityvänsä pian tai heillä on mahdollisuus eläköityä nopeallakin aikataululla. Organisaatiossa oli huoli, ettei eläköityvien henkilöiden hiljaista tietoa ja kriittistä osaamista osata kerätä systemaattisesti talteen. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli rakentaa tapa hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja keräämiseen kirjalliseen muotoon sekä saattaa keskeinen osaaminen hallinnollisen tiimin yhteiseksi osaamiseksi.

Ylivieskan kaupungin hallinnollisissa työtehtävissä ja toimistotyössä havaittiin tiettyjä haasteita, joihin pyrittiin kokeilemaan erilaisia ratkaisuja hankkeen aikana:

- ✓ Työkuormat epätasaisia
- ✓ Sijaistamisessa ongelmia
- ✓ Hiljainen tieto ei siirry eteenpäin organisaatiossa
- ✓ Päällekkäisiä työtehtäviä
- ✓ Työtehtävät henkilösidonnaisia
- ✓ Todelliset avainhenkilöriskit
- ✓ Robotiikan ja automatisaation omaksuminen vielä alussa
- ✓ Palvelussa tulee katkoksia poissaolojen aikana
- ✓ Omaa työtä ei ehditä kehittämään

Yleisesti on ennakoitu, että tulevaisuuden julkisen organisaation hallinnolliseen työhön vaikuttavia kokonaisuuksia ovat muun muassa julkisen palvelun digitalisointi-velvoite (KaPa-laki 571/2016), moderni tiedonhallinta, digitaidot sekä sote- ja maakuntauudistukset. Myös työn tekemisen tavat kehittyvät: asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen vahvistuu, oman osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää ja työssä pitää toimia itseohjautuvasti.



Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Ulkopuolisenä asiantuntijana projektissa toimi Pohjois-Suomen Briljantit Oy:n toimitusjohtaja, kehittämisasiantuntija Maria Karppinen. Karppinen toimi projektissa myös projektipäällikön tehtävissä.

Taustatutkimuksia:

Ketterä oppiminen - Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Ojala Leenamajja 2018.
Lean- työmenetelmä työprosessien tehostajana julkisella sektorilla. Kivinen 2017, kirjallisuuskatsaus Laurea ammattikorkeakoulu.
Toimiston Lean - Leanin metodien hyödyntäminen talousosastolla. Haverinen 2017, opinnäytetyö Metropolia ammattikorkeakoulu.
Lean asiantuntijatyön johtamisessa, Torkkola Sari 2019.
Salon kaupungin Lean-matka. Hyvärinen 2017, dia-esitys Kuntamarkkinat.
Tulevaisuuden kunnan tehtävien uudelleen muotoilu- case toimistotyö ESISELVITYS 1.2.-31.12.2019, Alaräisänen Heli & Kilpimaa Piia.
Office Kaizen - Transforming office operations into a strategic competitive advantage. Laureau William, 2003.
Sujuva työ - palkitsemista ja hyvinvointia. Tiipponen, Juuti, Laine, Mähönen 2016, Työsuojelurahaston loppuraportti.
Tulevaisuuden kunta liinaa - Lean-toimintamalli osana organisaatiokulttuurin muutosta. 2017 raportti.
Arvovirtakartoitus ja Lean-menetelmät: hukan tunnistaminen pk-yrityksen toimistoympäristössä. Tiippana 2016, diplomityö Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
Askelmerkkejä Lean-kulttuurin rakentamiseen. Järvinen 2017, Tulevaisuuden kunta liinaa -seminaarimateriaali.
Selvitys Jämsän kaupungin toimistopalveluiden uudelleen organisoimiseksi. Hietanen, Juurinen 2018
Työntekijöiden kokemukset Leanin käyttöönotosta valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen Joensuun toimipisteessä. Koponen Mika 2017.
Hyvinvointia työstä 2030-luvulla, skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Kokkinen Lauri 2020.
The Tacit Signal Method in Human Competence Based Organization Performance Development. Kesti, Marko 2012.
Projektiliiketoiminta ja Lean-johtaminen asiantuntijapalveluorganisaatiossa. Mäki-Torkko 2019, pro gradu-tutkielma Vaasan yliopisto.
Lean toimistoympäristössä. Marttinen 2018, opinnäytetyö Metropolia Ammattikorkeakoulu.
Terveystuollon työprosessien, palvelujen ja tilojen kehittäminen Lean-ajattelun avulla (TeLean). Reijula, Ruohomäki, Lahtinen, Aalto, Reijula THL 2017.



Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke käynnistettiin kohderyhmälle kohdennetussa kick-off -tilaisuudessa maaliskuussa 2021. Tilaisuudessa käytiin läpi hankkeen käynnistämisen taustatekijät ja tunnistetut haasteet, joihin pyritään löytämään työkaluja ja ratkaisuja. Kohderyhmää osallistettiin koko hankkeen ajan erilaisin keinoin: yksilökeskusteluiden, ryhmäkeskusteluiden ja anonyymien vastauskanavien myötä. Myös heidän esi- ja luottamushenkilöitä osallistettiin hankkeen aikana.

Hankkeen ohjauksesta vastasi kaupunginjohtaja Maria Sorvisto, hallintojohtaja Toni Saranpää sekä talous- ja henkilöstöjohtaja Joonas Yliluoma. Hankkeesta raportoitiin myös Ylivieskan kaupunginhallitukselle.

Hanke jakautui kolmeen päävaiheeseen:

1. Uusien toimistopalveluiden määrittely
2. Uudelleenorganisointumisen
3. Uuteen toimintamalliin siirtyminen

Seuraavia toimenpiteitä kohdennettiin kohderyhmälle eli toimistopalveluiden henkilöstölle:

- Kick-off -tilaisuus
- Alkutapaamiset ja haastattelut hankkeen aikana
- Yhteinen kehittämisspäivä
 - Miten robotiikka/automatisointi tulee mahdollisesti vaikuttamaan tulevaisuuden toimistotyöhön
- Osaamisen kehittäminen (luennot, koulutukset ja työpajatyöskentely)
- Työtehtävien kuvausten koostaminen
- Kriittisten työtehtävien koostaminen
- Tiimikoordinaattoreiden rekrytointi
- Henkilöstön jakaminen osaamisalueittain
 - Talous- ja asiakaspalvelutiimi
 - Henkilöstö- ja hallintotiimi
- Kohderyhmän yhteisten tiimipalavereiden käynnistäminen (hallintokuntarajat ylittävä)
- Toimistopalvelutiimin työajanseuranta
- Lean / Kanban -taulutöskentely / pikapalaverikäytäntö
- Projektin päätöstilaisuus henkilöstölle

Seuraavia toimenpiteitä kohdennettiin esihenkilöille sekä luottamusmiehille:

- Hanke-esittelyjä ja osallistamista
- Uutiskirjeitä
- Infovartteja
- Hallintokuntaakohtaiset palvelutarpeiden arviointikeskustelut
- Projektin päättymisen – uutiskirje

Seuraavia toimenpiteitä kohdennettiin kaupungin johdolle sekä poliittisille päättäjille:

- Hanke-esittely
- Kaupunginhallituksen käsittely
- Päätös toimistopalvelutiimiin keskittämisestä



- Toimistopalvelutiimin kriittisten palveluiden määrittely
- Käsittelyt yhteistoimintaryhmässä (organisaatiomuutokset)

Hankkeen tavoitteisiin pääsemiseksi hankkeessa lisättiin henkilöstön osaamista Leaniin, ketteriin menetelmiin ja palvelumuotoilun hyödyntämiseen oman työn kehittämisessä keskitetyissä toimistopalveluissa. Henkilöstöä valmennettiin yksilö- ja ryhmätasolla sitouttaen tulevaan muutokseen. Lean-valmennuksen myötä mietittiin yhteisesti tulevaa keskitettyä toimistopalvelutiimiä ja siihen kohdistuvia odotuksia.

Hankkeen suunnitteluvaiheessa tavoiteltiin sitä, että keskitettyjen toimistopalveluiden palveluprosesseja työstettäisiin yhdessä siirtyvän henkilöstön kanssa kuvaamalla niitä visualisoimalla sekä tunnistettaisiin prosessien pullonkauloja mm. Leanin menetelmien avulla. Tämä työ päästiin aloittamaan kahden tiimikoordinaattorin kanssa mutta muun kohderyhmän osallistaminen tähän prosessitarkasteltuun siirtyi vuodelle 2022. Osaamisen jakaminen ja hiljaisen tiedon esiin tuominen aloitettiin tekemään osaamista näkyväksi kriittisten työtehtävien tunnistamisella ja perehdytysmateriaalin laatimisella, jonka jälkeen työtehtävien kierto tiimin sisällä tulee helpottumaan.

Tavoiteltua kehittämisen toimintakulttuuria ja yhteisiä pelisääntöjä lähdettiin rakentamaan fasilitoimalla ja coachaavalla työotteella yksilö- ja ryhmätasolla osallisten henkilöstöä, esimiehiä ja asiakkaita. Työskentelyssä keskusteltiin avoimesti mitä uudenlainen toimistopalvelu pitää sisällään, miten työtä tehdään ja minkälaista kulttuuria ollaan tavoittelemassa, jotta ollaan valmiimpia tulevaisuuden toimistotyön vaatimuksiin. Jatkuvasti parantavan toimintakulttuurin rakentamisessa lisättiin henkilöstön ymmärrystä aiheeseen Lean-valmennuksen avulla.

Ylivieskan kaupungin hallintojohtaja Toni Saranpää toimi hankkeen käytännöstä vastuullisena virkamiehenä. Hankkeen yhteistyötä tehtiin tiiviisti hallintojohtajan ja Briljanttien kehittämisasiantuntijan/projektipäällikön välillä. Tämä työpari pyrki pitämään palavereita viikoittain, jotta hankkeen napakka eteneminen mahdollistuisi. Hankkeen myöhäisemmässä vaiheessa syksyllä 2021 Ylivieskan kaupunki laittoi sisäisessä haussa kaksi tiimikoordinaattorin tehtävää auki, joiden tehtävänä olisi jatkaa hankkeessa kehitettyjä toimintamalleja hankkeen päättymisen jälkeen ja myös jatkokehittämään toimintaa organisaation tarpeita ajatellen. Kehittämistä jatkettiin hallintojohtajan ja näiden kahden tiimikoordinaattorin kanssa hankkeen loppupuolella.

Hankkeessa tehtiin neljä eri skenaariota henkilöiden keskittämisen tarpeellisuudesta, joita vertailtiin keskenään. Skenaarioiden pohjaksi otettiin hallinnollisen työn tunnistettujen ongelmien listaus ja näitä skenaarioita vertailtiin siten, että tarkastelussa keskusteltiin mikä vaihtoehto ko. skenaarioista ratkaisisi parhaiten tunnistetut haasteet.

Skenaario, jossa kaikki toimistotyötä tekevät henkilöt keskitettäisiin yhdeksi tiimiksi nousi parhaaksi vaihtoehdoksi (verrattuna esimerkiksi useampien pienempien tiimien perustamiselle) ja tämä ratkaisu päädyttiin lopulta viemään toteutukseen.



Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hanke pyrittiin toteuttamaan siten, että hankkeen aikana tehdyt toimenpiteet ja prosessit jäävät elämään Ylivieskan kaupungille hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeessa saatiin muodostettua kohderyhmästä yksi keskitetty toimistopalvelutiimi. Nämä henkilöt keskitettiin yhteen tiimiin useista hallintokunnista ja yksiköistä. Toimistopalvelutiimin esihenkilöksi nimettiin hallintojohtaja. Arjen työn sujuvuudesta ja kehittämisestä vastaavat jatkossa kaksi tiimikoordinaattoria yhteistyössä hallintojohtajan kanssa.

Toimistopalvelutiimi jaettiin kahteen eri pienempään osa-alueeseen, joissa jatketaan prosessikohtaista kehittämistä ja leanamista:

1. Talous- ja asiakaspalvelutiimiin
2. Henkilöstö- ja hallintotiimiin

Molemmilla tiimikoordinaattoreilla on jatkossa siis vastuullaan oma pienempi tiimi. Kohderyhmän jäsenet jaettiin kahteen eri tiimiin siten, että lähin ja tutuin työpari on sijoitettu toiseen tiimiin, jotta osaamista kriittisistä työtehtävistä saadaan laajennettua työparityöskentelyä laajemmin avainhenkilörisikin pienentämiseksi. Toimistopalvelutiimin tavoitteena on jatkossa toimia yhden luukun periaatteella hallinto- ja toimistopalveluiden tuottamisessa.

Hankkeen aikana saatiin kerättyä yhteen toimistopalveluiden henkilöstön nimeämät kriittiset työtehtävät omasta työnkuvastaan. Näiden koosteiden lisäksi kaikki hallintokunnat / yksiköt haastateltiin läpi, jotta saatiin selvitettyä myös organisaation näkökulmasta kaikista kriittisimmät hallinnolliset työtehtävät. Sekä henkilöstön itsensä että organisaation yksiköiden näkemysten perusteella laadittiin kehittämisen etenemissuunnitelma sille, mistä kriittisimmistä työtehtävistä lähdetään liikkeelle hiljaisen tiedon dokumentoinnissa, osaamisen jakamisessa, dokumentoitavien ohjeiden laatimisessa ja perehdyttämisessä.

Hankkeessa toteutettiin kohderyhmän osalta myös kahden viikon työajanseurantajakso. Kaikki kohderyhmään kuuluvat henkilöt täyttivät työajanseurantaexcelin 15 minuutin tarkkuudella ennakkoon määriteltyjen luokkien mukaan. Tämä työajanseuranta antoi paljon todenperäistä tietoa siitä, mihin työaikaa tosiasiallisesti käytetään ja mihin sitä ei käytetä. Työajanseurannasta päästiin tarkastelemaan muun muassa sitä, mistä tekijöistä toisten henkilöiden liian suuri työnkuorma voisi johtua tai sitä, että osataanko järjestelmiä/ohjelmistoja käyttää tehokkaasti vai meneekö niiden pyörittämiseen suhteettoman kauan aikaa. Tuloksista selvisi myös se, että oman työn kehittämistä ei juurikaan tehdä ja kohderyhmän suurimman osan osalta työnkuvat ovat erittäin pirstaloituneita ja sisältävät runsaasti keskeytyksiä, jotka heikentävät merkittävästi tehokkuutta (Lean). Keväällä kohderyhmän henkilöiden kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella olisi pitänyt olettaa, että asiakaspalvelutyö keskeytyy toistuvasti (liian) useiden asiakaskohtaamisten vuoksi – tämä ei kuitenkaan ollut



nähtävissä työajanseurantatiedoissa. Henkilöstön kanssa jatketaan hankkeen päättymisen jälkeen keskustelua siitä, onko tällaiset keskeytykset tiettyjen työtehtävien osalta normaalia arkea (kuten esim. asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt) vai häiritseekö se merkittävästi muuta keskittymistä vaativaa tekemistä ja mitä sille olisi tehtävissä.

Hankkeen aikana ensimmäisiä kohderyhmään kuuluvia henkilöitä siirtyi eläkkeelle. Näiden henkilöiden työtehtävät siirtyivät toimistopalvelutiimin vastuulle. Tämä nivelvaihe on erittäin hyvä hetki pysähtyä miettimään sitä, miten työtä sujuvoittaa ja kehittää entisestään. Muutoksia hankkeelle toi myös se, että hallintojohtaja tuli valituksi toisen työnantajan palvelukseen. Päätettiin, että hänen työtehtävistä tunnistettaisiin tiettyjä rutiininomaisia hallinnollisia työtehtäviä, jotka kyettäisiin siirtämään uuden keskitetyn toimistopalvelutiimin hoidettavaksi jatkossa. Kun toimistopalveluista vastaa kokonainen tiimi, se mahdollistaa työtehtävien keskittämisen tiimille eikä esihenkilöiden tarvitse miettiä kuormittaako työtehtävät yhtä yksittäistä työntekijää liikaa. Tiimin sisällä työtehtäviä voidaan jakaa tasaisemmin kun ohjeistukset, dokumentaatio ja perehdyttäminen on hoidettu ensin riittävälle tasolle.

Lean, palvelumuotoilu tai kehittämisen viitekehys eivät olleet tuttuja lähestymistapoja kohderyhmälle. Hankkeessa lähdettiin liikkeelle Leanin perusteiden läpikäynnistä ja sen asian vahvistamisesta, että jokainen on oman työnsä paras asiantuntija. Kuntaorganisaatiossa ei useinkaan olla kehitetty systemaattisesti hallinnollisen työn prosesseja vaan kehittäminen ja kehittyminen on jäänyt yksittäisen henkilön omalle vastuulle. Hankkeessa parannettiin henkilöstön osaamista sekä ymmärrystä kehittämisestä että pyrittiin rakentamaan kulttuuria sille, että jokaisen työnkuvaan kuuluu tärkeänä osana oman työn ja osaamisen kehittäminen. Kohderyhmälle tarjottiin mm. luentoja ja lähitukea edellä mainituissa asioissa.

Hallinnollisten tukipalveluiden keskittäminen yhdelle tiimille tarjoaa jatkossa yhtenäisemmän ja tasapuolisemman rajapinnan sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille. Hallintokunnat ja tulosityksiköt voivat keskittyä paremmin omaan ydintoimintaansa ilman tukipalveluiden tuotantoriskiä. Sisäisten asiakkaiden tarpeet ovat entistä vaativimpia uusien säädösten, lakien ja digitalisointien vuoksi ja niiden hallitsemiseksi arkea tulee kehittää ja osaamista kasvattaa.

Kun toimistopalveluiden prosesseja on kuvattu visualisoiden, niistä on tunnistettu pullonkauloja ja sujuvuutta on parannettu, vakioidut tavat hoitaa hallinnollisia prosesseja ovat entistä selkeämpiä asiakkaille. Asiakkaan tarve tulee hoidettua asiakaslähtöisesti, yhdenmukaisesti ja mahdollisimman tasalaatuisesti riippumatta siitä kuka henkilö ko. työtehtävän hoitaa, sillä tiimi vastaa yhteisesti kriittisten hallinnollisten työtehtävien hoitamisesta Ylivieskan kaupungilla. *Esimerkki:* Yhdessä Ylivieskan tulosityksikoista hallinnollisen työn tarve (sähköistymisen myötä) on vähentynyt niin, että siihen ei välttämättä tarvita jatkossa kokonaista henkilötyövuotta vaan sisäisen asiakkaan tarve on 50-80% työajasta. Toimistopalvelutiimiorganisaation rakentumisen myötä sisäisten asiakkaiden muuttunut tarve voidaan hoitaa asiakkaan lähtökohdista käsin ja kohdentaa henkilön jäljelle jäävä työaika muihin tiimille kohdennettuihin työtehtäviin. Tämä lisää joustavuutta ja parantaa kustannustehokkuutta.



Yhtenäinen prosessien kehittäminen (esim. tietojärjestelmien maksimaalinen hyödyntäminen) ja uudenlaisten toimintatapojen (Lean) opettelu tuo tehokkuutta arkeen. Prosessien kehittämisen näkökulmaa ohjaa laajempi asiakastarve kuin mitä sen kehittäminen olisi yhden yksittäisen hallintokunnan näkökulmasta tarkasteltuna. Kehittämisen hyötyjä pystytään laajentamaan tiimin sisällä niihin tulosityksiköihin, joille toimistopalveluiden henkilöstö tuottaa hallinnollisia palveluita.

Toimistopalveluiden henkilöstön osaamista kasvatetaan systemaattisesti, pitkäjänteisesti ja tasapuolisesti ja tällä pyritään parempaan henkilöstön hyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen. Osaamisen kehittyessä tiimiläisille tarjoutuu monipuolisempia työtehtäviä ja mahdollisuuksia työnkiertoon. Ennen työtä tehtiin yksin tai työparina, jatkossa työtä, osaamista ja kehittämistä jaetaan tiimin kesken.

Henkilöiden keskittäminen toimistopalveluiden tiimiin vähentää yksikkökohtaista siiloutumista ja tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet prosessien laajempaan kehittämiseen ja sujuvoittamiseen Leanin ja palvelumuotoilun keinoin.



Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen arvioi sille nimetty ohjausryhmä (Sorvisto, Saranpää, Yliluoma).

Lainauksia hankkeen loppuarvioinnista:

Hankkeen onnistumiset:

”Projekti onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Henkilöstöä osallistettiin, viestintä toimi ja projekti eteni määrätietoisesti.”

”Keskittäminen ja sitä kautta projekti kokonaisuudessaan onnistui, mikä on merkittävä saavutus, koska muutosta on yritetty aiemminkin. Huomattavan hyvä saavutus on sekin, että henkilöstö on alkanut huomaamaan muutoksesta koituvat edut ja osallistumaan yhteiseen toimintaan aktiivisemmin.”

Hankkeessa yllätyksenä tuli:

”Että lopputuloksena saatiin näinkin selkeä malli, jolla on hyvät mahdollisuudet onnistua.”

”Esimiestason vastustus. Odotettavissa oli, että henkilöstö reagoi, mutta esimiestason vastustus tuli yllätyksenä.”

Jälkeenpäin ajateltuna asiat, joita olisi voinut tehdä paremmin:

”Johtoryhmää ja esimiestasoa olisi pitänyt varmaankin osallistaa enemmän, etteivät johtoryhmäläiset olisi päässeet vetoamaan tietämättömyyteen, kun alaiset esimiehet alkoivat vastustaa uudistusta.”

Hanke toiminta jatkuu hankkeen päättymisen jälkeen osana Ylivieskan kaupunkiorganisaation normaalia arkea. Hankkeen jatkotoimenpiteistä huolehtivat erityisesti kaksi tiimikoordinaattoria, jotka ovat laatineet vuodelle 2022 etenemissuunnitelman. Taulutyöskentely/pikapalaverit, tiimipalaverit ja yhteiset koulutukset jatkuvat kuten hankkeen aikana. Kehittämissuunnitelman tehtävälstalla on jatkossa muun muassa kriittisten tehtävien prosessikuvaukset, kehittämisryhmien käynnistäminen, varahenkilöjärjestelmän ja perehdytysuunnitelman laatiminen, yhteisten pelisääntöjen laatiminen, tehtäväkiertojen tarkastelu, kokeilukulttuurin luominen, perehdytystä, uudistusten arviointia ja jatkuvaa kehittämistä.



Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen kehittämismenetelmät ovat sovellettavissa sekä julkisiin että yksityisiin organisaatioihin, jotka haluavat varautua tulevaisuuden toimisto- ja hallintopalveluiden tarpeisiin ketterästi kehittäen. Hankkeessa opittiin miten muutosta kannattaa viedä läpi julkisessa organisaatiossa siten, että kohderyhmä, esihenkilöt, johtoryhmä, organisaation muut henkilöt ja poliittiset päättäjät ovat tietoisia hankkeen toimenpiteistä ja tavoitteista.

Hankkeen viestinnästä vastasivat yhdessä projektipäällikkö sekä Ylivieskan hallintojohtaja sekä hankkeelle nimetyt tiimikoordinaattorit. Tämän loppuraportin lisäksi hankkeesta on tehty erillinen artikkeli, joka on luettavissa osoitteessa www.briljantit.fi.

Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

kaupunginjohtaja Maria Sorvisto, Ylivieskan kaupunki, etunimi.sukunimi@yliveska.fi

kehittämisasiantuntija Maria Karppinen, Pohjois-Suomen Briljantit Oy, etunimi.sukunimi@briljantit.fi

KIITOS MIELENKIINNOSTASI!



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

