



## JUTTUSARJA | 1. OSA

*Hämeenlinna*

# Parhaat palat 1.

Juttusarjamme vie sinut matkalle ympäri Suomen. Tutustumme erilaisiin kehittämistarinoihin, ja kerromme prosesseista kohti kehittämismyönteistä ja yhteisöllistä toimintakulttuuria, parempia palveluja ja työpaikkoja.



**Euroopan unionin  
osarahoittama**

● *Hämeenlinna*



## *Hämeenlinnassa pelataan yhteen maaliin*

Hämeenlinnan HR-tiimissä on voimaa. Valokuvassa ylävasemmalta HR-kehittämispäällikkö **Mervi Kangasniemi**, palvelussuhdepäällikkö **Matti Korkala**, henkilöstö- ja valmiusjohtaja **Anne Iijalainen**, henkilöstösuunnittelija **Merita Mäkinen** ja tulevaisuuden tekijä **Laura Latomäki**. Etualalla työhyvinvointipäällikkö **Jore Vaara**.  
**Kuva:** Juha Haavisto

TOIMITTAJA: VENLA SEURI



***HÄMEENLINNASSA hyödynnetään jääkiekkoretorikkaa ja tärkeiden asioiden toistoa toimintakulttuurin markkinoinnissa. Kehittämisen ytimessä on rohkea ja uudistuva johtaminen. “Kaiken kehittämistyön ei tarvitse aina mennä maaliin. On psykologista turvallisuutta viestiä, että on parempi kokeilla kuin olla kokeilematta”, sanoo HR-kehittämispäällikkö Mervi Kangasniemi.***

**Mervi Kangasniemi** aloitti Hämeenlinnan kaupungilla HR-asiantuntijana viisi vuotta sitten ja aisti heti, että täällä pääsee kehittämään. Jo rekrytointivideossa ja työ-

haastattelussa sanottiin, että Hämeenlinnassa saa innostua kehittämisestä.

Viiden vuoden aikana eri työskuvia on ollut kolme. Nyt Kangasniemi työskentelee HR-kehittämispäällikkönä, opiskelee uudistuvaa johtamista ja kokee vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta Hämeenlinnan väkeen – sillä nimellä Hämeenlinnan kaupungin toimintakulttuuria kutsutaan.

“Toimintakulttuurimme ytimessä on ajatus, että töitä tavoitteiden eteen tehdään yhdessä. Johtamistyössä henkilöstöä kannustetaan työn kehittämiseen”, Kangasniemi sanoo.

## Kehitysmielisyys syntyy verkostoista

**KANGASNIEMI AJATTELEE**, että vaikka kehitystyö korostuu joissakin työtehtävissä enemmän kuin toisissa, sen pitää olla osa jokaisen työtä. Organisaatiossa mahdollistetaan ja tuetaan kehittämistä vahvistamalla kehittämisosaamista, varmistamalla oikeat työvälineet ja rakentamalla verkostoja ja vuorovaikutusta toimialojen ja yksiköiden välille.

“Perinteiset ideaboksit ja kehittämisen ulkoistaminen jollekin muulle eivät ole aitoa kehittämistä.”

Toinen Kangasniemen oppi on, että ihmiset toimivat yhdessä, kun he tuntevat toisensa. Sen takia on tärkeää, että erilaisia osaamisia törmäytetään ja opitaan toisilta.

Joka vuosi Hämeenlinnan kaupunginjohtaja Olli-Poika Parviainen valitsee henkilöstön kehittämisteoista yhden, jolle myönnetään kaupunginjohtajan innovaatiopalkinto. Yksi palkituista kehittämisteoista oli Rakenna urasi kuin mestariteos -valmennus, joka tarjoaa osallistujille mahdollisuuden pysähtyä tutkimaan omaa osaamista, työuraa ja tulevaisuuden suuntaa. Innovaatiopalkinnoilla on palkittu myös tietojohtamisen ja prosessien kehittämisistä. Kaikille kaupunkilaisille suunnattu ja palkittu innovaatio on ollut esimerkiksi Valoilmiö-kaupunkifestivaali.

*Perinteiset ideaboksit ja kehittämisen ulkoistaminen jollekin muulle eivät ole aitoa kehittämistä.”*

— Mervi Kangasniemi —



Hämeenlinnassa historia on läsnä. Kuvassa Vanajalinna ja Vanajavesi.  
Kuva: Miika Kangasniemi

Hämeenlinnan väen vuosittaisessa gaalassa kehittämistekoja palkitaan Fiksua työtä -palkinnolla. Vuonna 2025 kehittämissideoita, -tekoja ja onnistumisia palkittiin Hämeenlinnassa kaiken kaikkiaan 517.

## **Psykologista turvallisuutta kehittämisen ympärille**

Hämeenlinnan kaupunki on neljän vuoden ajan systemaattisesti lisännyt henkilöstönsä kehittämisosaamista. Kaupunki on tarjonnut työntekijöilleen esimerkiksi mahdollisuuden suorittaa tuotekehityksen erikoisammattitutkinto räätä-

löidysti Hämeenlinnan tarpeisiin. Opintoryhmiä on kutsuttu työnimellä kehittäjäheimo. Näitä noin 25 hengen heimoja on ollut nyt seitsemän.

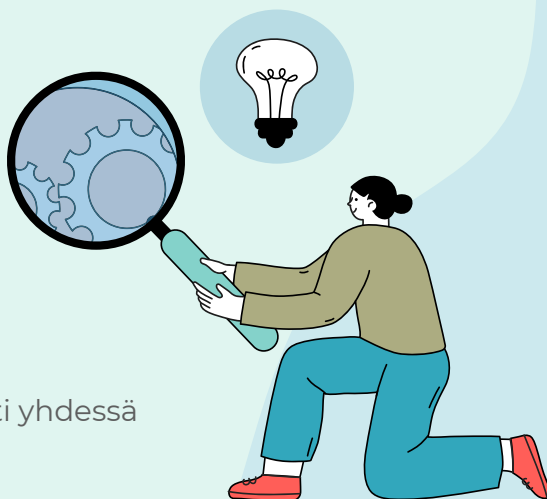
Koulutuksesta on syntynyt konkreettisia ideoita esimerkiksi palveluiden, prosessien ja yhteistyön kehittämiseen. Koulutuksella tähdätään myös henkilöstön ajattelun muutokseen: kun kehittää, myös epäonnistumisia tarvitaan.

“Kaiken kehittämistyön ei tarvitse aina mennä maaliin. On psykologista turvallisuutta viestiä, että on parempi kokeilla kuin olla kokeilematta”, Mervi Kangasniemi sanoo.

## **Hämeenlinnan väen toimintakulttuuri**

- Saan innostua
- Arvostan jokaista kohtaamista
- Teen yhdessä
- Edistän yhteisiä tavoitteita

**Arvot:** Rohkeasti ja positiivisesti yhdessä





**Tammikuisessa gaalassa kokoonnuttiin juhlistamaan Hämeenlinnan väkeä, onnistumisia, kehittämiskoja ja ennen kaikkea hyvää työkaveruutta. Samalla juhlittiin Hämeenlinnan kaupungin 387-vuotissyntymäpäivää. Kuva: Miika Kangasniemi**

Koulutukset ovat vain yksi keino sytyttää kehittämisen liekkiä. Hämeenlinnassa kannustetaan myös sisäisiin urapolkuihin. Kun työntekijät siirtyvät esimerkiksi hanke- ja projektitehtäviin, on aina kyse uuden oppimisesta, Kangasniemi muistuttaa.

## Miten omaa joukkuetta valmennetaan?

Vankan toimintakulttuurin rakentamisessa ensiarvoista on esihenkilötyö. Kaksi kertaa vuodessa Hämeenlinnassa järjestetään lähijohtajille yhteinen tapaaminen – Lähijohtajien kohtaaminen, jossa johtamistyötä, osaamista ja hyvinvointia tuetaan monin eri tavoin.

“Meillä koulutetaan myös rohkeasti uudistuvaan johtamiseen. Siinä pohditaan muun muassa, miten saamme Hämeenlinnan väen toimintakulttuurin elämään työn arjessa johtamisen tuella.”

Tärkeitä kysymyksiä lähijohtajille Kangasniemen mukaan ovat esimerkiksi seuraavat: ***Mitä mahdollistava johtaminen on? Miten luodaan psykologisesti turvallinen työympäristö? Miten työyhteisön innostumista voi ruokkia omalla positiivisuudella?***

Hämeenlinnan kaupungissa on myös sitouduttu yhteiseen johtamislupaukseen, jonka mukaisesti lähijohtajat mahdollistavat onnistumisia, tukevat yhteistä menestymistä ja varmistavat huippuosaamista.

“Tässä meillä on vahvasti mukana oman joukkueen valmentamisen tematiikka.”

## **Markkinoinnissa saa olla myös huumoria**

Kaikkea Hämeenlinnan henkilöstön toimintaa ohjaa Hämeenlinnan väen toimintakulttuuri. Toimintakulttuuri otettiin vahvasti mukaan strategian toteuttamisen tueksi vuonna 2019. Toimintakulttuuri kiteytyy neljään kulmakiveen: Saan innostua, arvostan jokaista kohtaamista, teen yhdessä ja edistän yhteisiä tavoitteita.

Hämeenlinnan toimintakulttuurin lanseeraamisen aikaan

Suomi voitti jääkiekon maailmanmestaruuden ja Hämeenlinnan Pallokerho HPK historiansa toisen SM-liigan. Koska hämeenlinnalaiset ovat jääkiekokansaa, toimintakulttuurin markkinointiin hyödynnettiin jääkiekkoretoriikkaa.

Henkilöstö- ja valmiusjohtaja **Anne Iijalainen** antaa muuttaman esimerkin:

“Ihan sama, kuka sen maalin tekee, kunhan se on meidän joukkue.”

Hämeenlinna sai jopa televisio-kanava MTV3:lta luvan käyttää videopätkää Sauli Niinistöstä. Siinä presidentti pitää puhetta jääkiekkjoukkueelle ja sanoo, kuinka hienoa oli huomata, miten joukkueessa autettiin kaveria onnistumaan. Tämä videopätkä oli pitkään mukana toimintakulttuurin kuvauksessa.

Sisäiseen viestintään panostetaan ja sitä on viime aikoina resursoitu uudella tavalla. Perinteisestä tiedottamisesta on siirrytty journalistisempiin sisältöihin ja helposti luettaviin nostoihin. Hämeenlinnan väen uutiskirje kilahtaa työntekijöiden sähköposteihin kuuden viikon välein.





*Ihan sama,  
kuka sen maalin  
tekee, kunhan  
se on meidän  
joukkue.*

— Anne Iijalainen —

Iijalainen on huomannut, kuinka henkilöstölähtöinen kehittäminen on jatkuva prosessi. Toiset asiat etenevät voimakkaasti, kun taas osa jää taustalle.

### **Toistoa, toistoa, toistoa**

Toimintakulttuurin vahvistumisessa Hämeenlinnassa on kertynyt myös oppeja. Jos asioiden haluaa juurtuvan, niitä pitää toistaa, toistaa ja toistaa.

“Ei riitä yksi, kaksi eikä kolmekaan kertaa. Asiat linkittyivät aluksi vain meidän pääsämme, mutta se ei näkynyt ulospäin”, toteaa Iijalainen.

Siksi kaikki materiaali muistuttaa toimintakulttuurista, Hämeenlinnan väestä.

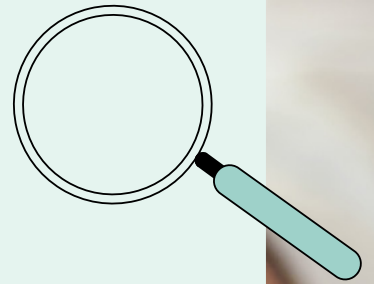
Hämeenlinnassa selvästi viihdytään.

**Henkilöstöraportin 2025** mukaan 97 prosenttia kokee työnsä merkitykselliseksi, 92,5 prosenttia suosittelisi kaupunkia työpaikkana hyvälle ystävälleen ja 95,7 prosenttia tuntee olonsa turvalliseksi työssään.

4,1

työhyvinvointikyselyn  
keskiarvo

## Hämeenlinnassa viihdytään



97 %

kokee työnsä merkitykselliseksi

92,5 %

suosittelee kaupunkia  
työpaikkana hyvälle ystävälleen

95,7 %

tuntee olonsa  
turvalliseksi työssään

**Lähde:** Hämeenlinnan kaupungin Henkilöstöraportti 2025

### Paikka, jossa on hyvä tehdä töitä

Työelämä on muuttunut ja muuttuu edelleen todella nopeasti. Siksi on tärkeää, että työnantaja voi kilpailukykyisen palkan lisäksi tarjota paikan, jossa on hyvä olla ja tehdä töitä, sanoo **Katri Juvonen**, JUKOn päätoiminen pääluottamusdustaja (OVTES).

“Hämeenlinnan kaupungin työntekijät ovat aktiivisia, kehittämishaluisia ja eteenpäin-katsovia ihmisiä”, Juvonen summaa.

Juvonen on toiminut luottamusdustajatehtävissä vuodesta 1997 lähtien ja hän on taustaltaan luokanopettaja. Juvonen on ylpeä siitä, miten Hämeenlinnassa opettajat ovat jaksaneet kehittää omaa työtään siitä huolimatta, että koulumaailmassa jo ihan perustyö on vaativaa. Viime lukuvuoden suurin ponnistus on ollut oppimisen tukeen liittyvät uudistukset.

”*On hienoa, että Hämeenlinnaan on syntynyt kulttuuri, jossa voi aina kysyä, jos ei tiedä.*”

—Katri Juvonen—

Hämeenlinnassa opettajat ovatideoineet monenlaisia uusia toimintamalleja ja tekoja oppilaille. Koululaisten lukuinnon herättämiseksi ja lukutaidon edistämiseksi on tuotu kirjallisuus kouluille näkyviin ja järjestetty lukuhaasteita. Kouluissa on järjestetty myös esimerkiksi kaupunkileikkiä, aamujoogaa ja koko koulun tanssivälitunteja.

Nämä kaikki tukevat osaltaan koulun kasvatuksellista tehtävää, mutta lisäävät koulupäiviin myös iloa.

Lisäksi Hämeenlinnassa on kehitetty lapsen kuulemisen toimintamalleja ja kartoitettu keinoja nikotiinin käyttöön puuttumiseen. **Kouluterveyskyselyssä** nikotiinin käyttö oli lisääntynyt yläkouluikäisillä ja toisen asteen oppilailla.

“Nämä ideat tulevat ihan tavallisilta opettajilta.”

Kehittäminen tukee myös työssä jaksamista. Juvonen kertoo, ettei olisi jaksanut tehdä luottamusedustajan tehtäviä näin kauaa, jos aina ei olisi tullut vastaan jotain uutta. Pääluottamusedustajan työ vaatii myös tiivistä yhteistyötä sekä työnantajan että henkilöstön kanssa. Yksin ei pärjää, eikä tarvitsekaan.

Onneksi kaikkea uutta ei tarvitse osata heti.

“On hienoa, että Hämeenlinnaan on syntynyt kulttuuri, jossa voi aina kysyä, jos ei tiedä.”



**Päälouottamusedustajan työ** vaatii tiivistä yhteistyötä sekä työnantajan että henkilöstön kanssa. Yksin ei pärjää, eikä tarvitsekaan, tietää Katri Juvonen. **Kuva:** Anni Kaskinen



## *Vinkkejä yhteisöllisen kehityskulttuurin rakentamiseen Hämeenlinnasta:*

# 1.

### **Tee kehittämisestä osa jokaisen työtä**

Kehittämiskulttuuri ei synny ideabokseista tai erillisistä projekteista. Hämeenlinnan kokemus osoittaa, että kehittäminen toimii parhaiten, kun se kytkeytyy arjen työhön ja jokaisen rooliin.

### **Panosta ihmisten välisiin yhteyksiin ja osaamisen törmäyttämiseen**

Yhteisöllinen kehittäminen rakentuu siitä, että ihmiset tuntevat toisensa. Luo tietoisesti rakenteita ja tilanteita vuorovaikutukselle, joissa erilaiset osaamiset kohtaavat – esimerkiksi verkostot, kehittäjäryhmät tai yhteiset koulutukset. Kun ihmiset oppivat toisiltaan, syntyy myös uusia ratkaisuja.

# 2.

# 3.

### **Rakenna psykologista turvallisuutta ja salli keskeneräisyys**

Kehittämiskulttuuri vahvistuu, kun kokeileminen on sallittua. Kaiken ei tarvitse mennä maaliin, vaan yhtä tärkeää on yrittäminen ja oppiminen. Viesti aktiivisesti, että epäonnistuminen on osa kehittämistä, ei este sille.

### **Johda kehittämistä määrätietoisesti lähijohtajien kautta**

Toimintakulttuuri ei juurru ilman lähijohtajia. Panosta lähijohtajien valmentamiseen ja kirkasta heille odotukset: miten he mahdollistavat kehittämistä, rakentavat psykologista turvallisuutta ja ruokkivat innostusta omassa tiimissään.

# 4.

# 5.

### **Toista, sanoita ja tee kulttuuri näkyväksi kaikessa tekemisessä**

Yksi keskeinen oppi on, että kulttuuri ei juurru itsestään. Se pitää kytkeä kaikkeen viestintään, koulutuksiin ja arjen tekemiseen, ja sitä pitää toistaa systemaattisesti. Kun toimintakulttuuri nimetään ja se näkyy johdonmukaisesti eri kanavissa, kulttuuri alkaa oikeasti elämään arjessa.

**VINKIT** antoivat Hämeenlinnan kaupungin henkilöstö- ja valmiusjohtaja **Anne Iijalainen** ja HR-kehittämispäällikkö **Mervi Kangasniemi**.

### *Tässä onnistuimme:*

Hämeenlinnan väen ja yhteisöllisen toimintakulttuurin vakiinnuttaminen vuosien työllä ja useilla eri toimenpiteillä: kouluttamisella, lähijohtamiseen panostamalla ja sisäisillä urapoluilla.

### *Tämän tekisimme toisin:*

Aluksi asiat eivät linkittyneet tarpeeksi toisiinsa ja toimintakulttuuriin. Ne tuntuivat selkeiltä omassa päässä, mutta tämä ei näkynyt viestinnässä. Hämeenlinnassa on opittu, että asiat vaativat toistoa, toistoa ja toistoa ja toimintakulttuurin pitää olla kaikessa nimettynä lähtökohtana.



***Seuraavaksi matkaamme  
Asikkalaan. Luvassa  
Parhaat palat osa 2.***



**Euroopan unionin  
osarahoittama**