



*Työelämän kehittäminen kunta-alalla*  
– Kunteko-ohjelma 2015–2020

**Ihmeitä tehdään tekemällä**



Kunta- ja maakunta-alan työelämän kehittämisohjelma

**Työelämän kehittäminen kunta-alalla**  
– kokemuksia Kunteko-ohjelmasta 2015–2020

**Tekstit:** Anna-Mari Jaanu, Niilo Hakonen  
**Ulkoasu:** Markkinointitoimisto Kitchen, 2020

ISBN 978-952-293-772-8

ISBN 978-952-293-773-5 (web)

# Sisällys

<b>Lukijalle</b>	5	<b>Ohjelmassa kehitettyjä työkaluja työyhteisöille</b>	37
<b>Tavoitteena Euroopan parhaat kuntatyöpaikat</b>	6	Topaasia Työyhteisö -pelillä vauhtia kehittämistyöhön	
Ohjelma tavoitti kuntakenttää laajasti		Kuntaorganisaation kehittämispolku	
Ohjelman toteutuksen plussat ja miinukset			
Mitä Kuntekosta opittiin? Työmarkkinaosapuolten näkemyksiä ohjelmasta			
<b>Kehittäminen etenee kokeneen kehittäjän sparrauksella</b>	10	<b>Viestintä ja hyvän kuntatyön näkyväksi tekeminen</b>	38
Sparraus suuntaa kehittämistyötä ja edistää yhteistyötä		Kuntakäynnit ja aluetilaisuudet	
Sparrauksen asiantuntijoiden näkemyksiä		Kansainvälinen yhteistyö	
Sparrausesimerkkejä		Sankarit poikkeusoloissa	
		Kunteko-gaalat	
		Kuntatyö 2.0 podcastsarja	
		Webinaarit	
		Tekojen tori	
		Käyttäjien kokemuksia Tekojen torista	
		Kampanjat	
<b>Sisäisten kehittäjien valmennus</b>	16	<b>Läpimurtoinnovaatiot kunta-alalla</b>	49
Valmennuksesta työkaluja ja ideoita kehittämiseen		Mitä ovat läpimurtoinnovaatiot?	
Mitä mieltä kouluttajat olivat valmennuksesta?		Kunteko-ohjelman toimenpiteillään aikaansaamat läpimurtoinnovaatiot	
Esimerkkejä sisäisten kehittäjien valmennuksista		Kunta-alan läpimurtoinnovaatiot Kunteko-ohjelman aikana	
		Kunteko itsessään työelämän kehittämisen läpimurtoinnovaationa	
<b>Työpajasarjat ja verkostot</b>	23	<b>Tuloksia ohjelman ulkoisesta arvioinnista</b>	54
Työpajatyöskentely vie kehittämistyötä eteenpäin		Ohjelman vaikutusketju	
Kokemuksia kehittämisverkostoista 2015–2017		Kehittämisuosituksia jatkoa ajatellen	
Oppimisverkostot ohjelman aikana		Kuntaorganisaatiot kaipaavat tukea työelämän kehittämiseksi jatkossakin	
Case aivotyö ja kognitiivinen ergonomia			
Henkilöstölähtöinen tuloksellisuuden kehittämisen työpajakokonaisuus			
Itseohjautuvuustyöpajat			
Haaste- ja klinikkatyöpajat			
Tekoälyä yhteiskunnan tarpeisiin -verkkovalmennus		<b>Työelämän kehittäminen osana työmarkkinatoimintaa</b>	59



# Lukijalle

**Kunta- ja maakunta-alan työelämän kehittämisohjelmaa KunTeko 2020 toteutettiin vuosina 2015–2020.** Ohjelma on ollut näyttö luottamuksesta ja hyvästä valtakunnallisesta yhteistyöstä KT Kuntatyönantajien ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen kesken. Kun kaikki osapuolet olivat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, oli tulosten saavuttaminen mahdollista. Vuonna 2020 sovittiin, että valtakunnallinen työelämän kehittämistyö jatkuu edelleen Kunteko-ohjelman päättymisen jälkeen.

Työelämän kehittämisen merkitys on viime aikoina kasvanut. Kunta-ala on selvitysten ja barometrien mukaan noussut työnantajasektoreiden kärkeen toimintatapojen ja prosessien kehittämisessä. Myös Kunteko-ohjelman tulokset osoittavat, että innostus ja kiinnostus kehittämiseen ja toimintatapojen uudistamiseen on todellisuutta eri puolilla Suomea. Jo pienellä tuuppauksella ja ulkopuolisen asiantuntijan tuella voidaan saada aikaan paremmin toimivia työyhteisöjä.

Kunteko-ohjelman kehittämistyötä tukevissa palveluissa oli mukana yli 240 kunta-alan organisaatiota ja noin 5000 osallistujaa eri puolilta Suomea. Kun mukaan lasketaan myös tilaisuudet ja webinaarit, nousee osallistujien määrä jo lähes kymmeneen tuhanteen. Kehittämistyön vaikutukset leviävät kuitenkin vielä laajemmalle, kun kehittämistoimen-

piteissä mukana olleet vievät opit ja ideat omaan työyhteisöön, yksikköön ja vähitellen koko organisaatioon.

Kuntekolla oli vuosittain käytettävissä noin puolen miljoonan budjetti. Se on vähän, kun tarkastellaan kunta-alan kokoa; sektorilla on töissä yli 400 000 henkilöä eli noin viidennes Suomen työllisistä. Vaikka resurssit olivat pienet, oli ohjelman toiminta tehokasta. Ohjelman ulkoisen arvioinnin mukaan ohjelmassa on suhteellisen pienillä panostuksilla saatu aikaan monia positiivisia tuloksia ja vaikutuksia.

Hyvän kuntatyön näkyväksi tekeminen nousi ohjelman aikana yhä merkittävämmäksi. Ohjelman alussa luotiin Tekojen tori, jossa on tätä julkaisua kirjoitettaessa yli 670 kehittämistekoa noin 140 kuntaorganisaatiosta. Hyvää kuntatyötä tehtiin näkyväksi myös monilla muilla viestintätavoilla. On hienoa, että Tekojen tori jää elämään ja hyvän kuntatyön näkyväksi tekemistä jatketaan myös ohjelman päätyttyä.

Kunteko-ohjelma ei olisi onnistunut ilman KT:n ja pääsopijajärjestöjen tukea. Tärkeä rooli on myös ollut niillä kymmenillä asiantuntijoilla ja palveluntuottajilla, jotka ovat kiertäneet ympäri maata innostaen ja kannustaen kuntatyöpaikkoja yhdessä kehittämiseen ja uudistamistyöhön. Kiitos kuuluu myös Kuntekon ohjelmatoimiston henkilöstölle, joka



on tehnyt laadukasta työtä ohjelman tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi.

Tämän julkaisun kautta Kunteko-ohjelmassa tehty kehittämistyö ja ohjelmassa saavutetut tulokset tehdään näkyväksi. Kiitos Kuntekon valmisteluryhmälle julkaisun kommentoinnista ja avusta eri osioiden kirjoittamisessa.

Julkaisun esimerkeissä ja arviointituloksissa keskitytään pääasiassa kauteen 2018-2020, vaikka monia tuloksia esitetäänkin yhteenvetona koko ohjelma-kaudesta. Julkaisusta saa vinkkejä ja ideoita toimiala-kohtaiseen kehittämiseen sekä oman työpaikan kehittämiseen. Antoisia lukuhetkiä!

Helsingissä 13.11.2020

*Ohjelmapäällikkö*

**Anna-Mari Jaanu**

# Tavoitteena Euroopan parhaat kuntatyöpaikat

Teksti: Anna-Mari Jaanu

## Ohjelman tavoitteet:

1. Tehdä näkyväksi kuntakentällä tehty kehittämistyö
2. Levittää vaikuttavia käytäntöjä ja kiinnostavia kehittämiskäytäntöjä
3. Innostaa kehittämään ja uudistumaan ja parantaa kehittämisosaamista
4. Käynnistää uutta kehittämistoimintaa
5. Syventää oppimista kunta-alalta nousevien teemojen ympärillä
6. Tuottaa kunta-alalle läpimurtoinnovaatioita työelämään

**KunTeko 2020 – kunta-alan työelämän kehittämisohjelma** oli KT Kuntatyönantajien ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen eli Julkisan alan unionin JAU ry:n, Sosiaali- ja terveysalan neuvottelujärjestö Sote ry:n yhteinen valtakunnallinen hanke. Ohjelma suunniteltiin yhteistyössä ja sitä toteutettiin ja rahoitettiin yhdessä. Ohjelman ensimmäinen vaihe toteutettiin vuosina 2015–2017 ja toinen 2018–2020.

Ohjelman tavoitteeksi asetettiin kunta-alan uudistaminen niin, että kunta-alan työpaikat olisivat jatkossa entistä tuloksellisempia, tuottavampia ja henkilöstön näkökulmasta entistä laadukkaampia. Erityisesti ensimmäisellä kaudella 2015–2017 ohjelmassa edistettiin Työelämä 2020 -ohjelman periaatteita, joita olivat innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys sekä osaava työvoima.

Kuntekon lähtökohtana oli, että kehittäminen kuntatyöpaikoilla tapahtuu yhteistoiminnallisesti. Tämä tarkoitti, että kehittämiseen osallistuivat johto, esimiehet ja henkilöstön edustajat. Ohjelma oli tarkoitettu kaikenlaisille kunta-alan organisaatioille, kuntaomisteiset yhtiöt mukaan lukien.

Ohjelma tarjosi kuntakentälle apua kehittämistyön edistämiseen erilaisten palvelujen avulla. Palveluja olivat sparraus, sisäisten kehittäjien valmennus,

teemapohjaiset työpajat ja verkostot. Kaikissa palveluissa tarjottiin työkaluja, keinoja ja uusia näkökulmia kuntatyön kehittämiseen ja uudistamiseen. Osa palveluista, kuten sparraus ja sisäisten kehittäjien valmennus, toteutettiin organisaatiokohtaisina, mutta esimerkiksi työpajoissa oli yhtä aikaa mukana osallistujia useammista kuntaorganisaatioista.

Hyvän kuntatyön näkyväksi tekemistä tehtiin monin eri tavoin monikanavaisella viestinnällä. Tärkeänä kanavana toimi Tekojen tori -portaali. Ohjelmalla oli oma uutiskirje ja sosiaalisen median tilit eri kanavissa. Kehittämistyötä tehtiin näkyväksi myös nostamalla esille kehittämissimerkkejä eri puolilta Suomea juttujen, webinaarien ja Kuntatyö 2.0 -podcastien avulla. Lisäksi tuotettiin muutama julkaisu.

KT:n ja pääsopijajärjestöjen pääneuvotteluryhmä päätti ohjelman suuntaviivoista, tavoitteista ja taloudesta. KT:n ja pääsopijajärjestöjen asiantuntijat olivat tiiviisti mukana ohjelman valmistelu-, ohjelma- ja viestintäryhmissä. Ohjelman käynnistäminen perustui sopimuskirjaukseen työehtosopimusneuvotteluissa.

Ohjelmatoimistossa työskentelivät ohjelma- ja projektipäällikkö sekä projektisuunnittelija. Lisäksi vuosina 2019–2020 ohjelmassa työskenteli projektiedottaja, joka vastasi Tekojen torin kehittämisestä ja kampanjoista.

## Kuntekon tunnuslukuja 1.1.2015 – 12.10.2020



Kuva: Videotiiviste Oy

**5 000** palveluihin osallistunutta henkilöä

**10 000** osallistujaa (ml. webinaarit, tilaisuudet, seminaarit)

**240** palveluihin osallistunutta kuntaorganisaatiota

**400** sparrauspäivää

**34** sisäisten kehittäjien valmennusta

**13** työpajasarjaa

**24** Kuntatyö 2.0 podcastsarjan jaksoa

**102** uutiskirjeettä

**39** webinaaria

**20** verkostoa

**667** kehittämistekoa Tekojen torilla

**136** tekoja ilmoittanutta kuntaorganisaatiota

**4** organisaatiokohtaista haastetyöpajaa

**490 000** Kunteko.fi -verkkosivun katselua



Ohjelman päärahoittaja oli Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja rahoittava viranomaisena Hämeen ELY-keskus. Kokonaisbudjetti vuosina 2015–2020 oli noin 3,1 miljoonaa euroa, josta ESR:n osuus oli noin 75 prosenttia, KT:n noin 12,5 ja pääsopijajärjestöjen osuus yhteensä noin 12,5 prosenttia.

### Ohjelma tavoitti kuntakenttää laajasti

Kunteko-ohjelma tavoitti kuntakenttää laajasti. Ohjelman pitempiketoisissa kehittämistoimenpiteissä, kuten sparraus, valmennukset, työpajat ja verkostot, oli ensimmäisellä kaudella mukana 182 ja toisella kaudella 146 kuntaorganisaatiota. Yhteensä ohjel-

massa oli mukana noin 240 eri organisaatiota, joista suurin osa oli kuntia ja kuntayhtymiä.

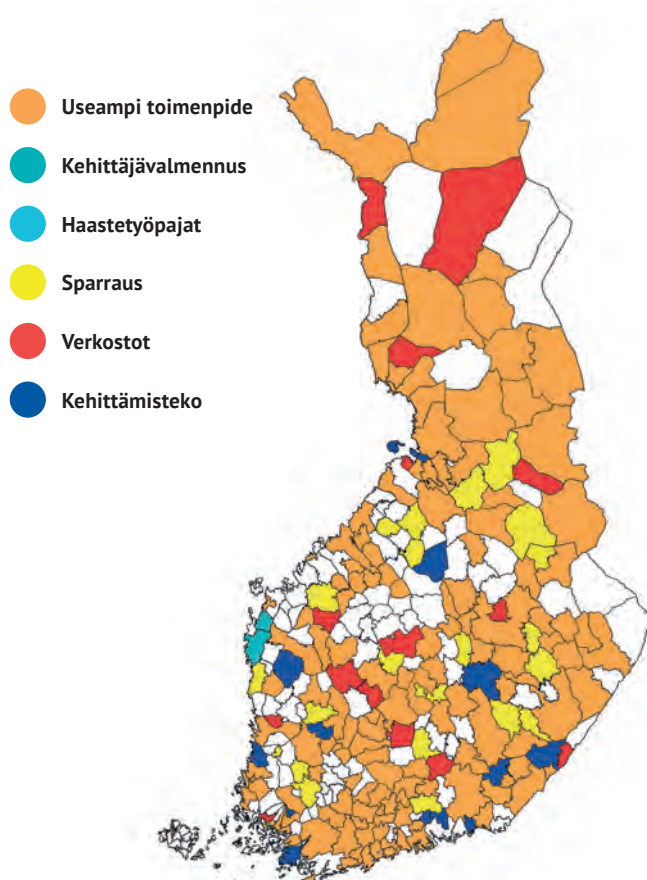
Sparrauksissa, valmennuksissa, verkostoissa ja työpajoissa oli ohjelman aikana yhteensä noin 5 000 osallistujaa. Heistä noin 80 prosenttia oli työntekijöitä ja loput johtoa ja esimiehiä. Kaiken kaikkiaan ohjelman toimenpiteisiin, mukaan lukien tilaisuudet ja webinaarit, osallistui kuuden vuoden aikana noin 10 000 henkilöä. Viereisessä taulukossa on joitakin ohjelman laajuutta kuvaavia tunnuslukuja.

Seuraavan sivun kartassa näkyy, mistä päin Suomea ja missä toimenpiteissä ohjelmasta on oltu mukana.

Mitä enemmän kuvassa on oranssia väriä, sitä useamman Kunteko-ohjelman toimenpiteessä kyseiseltä alueelta on oltu ohjelmassa mukana. Valkoiset alueet tarkoittavat, ettei kyseiseltä alueelta ole oltu mukana ohjelmassa.

Tilastot eivät yksin kerro ohjelman vaikuttavuudesta ja laajuudesta, sillä innostus, uudenlaiset toimintatavat ja leviävät osallistujien mukana heidän työyhteisöihinsä.

Muutaman viime vuoden aikana kuntasektori on Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometreissä noussut työnantajasektoreista kärkeen toiminta-



Kunteko-ohjelman tilanne 12.10.2020, kaudet 2015–2020.

tapojen ja prosessien kehittämisessä, mikä kertoo käynnissä olevasta työn murroksesta, ja esimerkiksi kokeilemalla kehittämisen, yhteisöohjautuvuuden ja asiakaslähtöisen kehittämisen yleistymisestä kunta-työpaikoilla.

## Mitä Kuntekosta opittiin? Työmarkkinaosapuolten näkemyksiä ohjelmasta

Kunteko-ohjelmassa mukana olevat KT Kuntatyöntekijöiden ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen edustajat arvioivat vuonna 2019 Kunteko-ohjelman onnistumisia ja oppeja. Alla heidän näkemyksiään:

### Mistä asioista Kuntekossa on pidetty?

- Työmarkkinaosapuolten yhteinen hanke, jolla on hyvä maine kentällä
- Perustana luottamus ja yhteistyö
- Innostus ja eteenpäin katsova yhteistyö
- Maan suurin toimialakohtainen työelämän kehittämisohjelma
- Edistänyt yhdessä tekemistä ja kehittämistä työpaikoilla
- On pystytty tarjoamaan konkreettista tukea työpaikkojen oman kehittämistyön onnistumiselle
- Ajankohtaiset kehittämisaiheet on pystytty nostamaan ketterästi ja luontevasti esille
- Ohjelman kautta on tavoitettu hyvin kuntaorganisaatioita
- Sen avulla on pystytty tekemään hyvää kuntatyötä näkyväksi
- Win-win-win. Kaikki voittavat -asenne
- Erinomaisesti toimiva ja osapuolten yhteinen ohjelmatoimisto

### Mitä ohjelmasta on opittu?

- Ohjelmalle asetetut suuntaviivat ovat olleet toimivia
- Kuntekon resursseilla (noin 0,5 M€/v) on saatu hurjasti aikaan, investoinnilla hyvä hyötysuhde
- Hyvän kehittämistyön näkyväksi tekeminen ja tunnustuksen antaminen on osoittautunut tärkeäksi, sitä tarvitaan julkisen työn merkityksen ja arvostuksen kasvattamisen vuoksi
- Tekojen torilla näkyy vasta jäävuoren huippu kehittämistyöstä
- Yhteisprojekteja kuntien kesken tietyn asian kehittämiseksi voisi olla vielä enemmän. Niille tarvitaan oma resursointi, lisärahoitus ja tutkimustuki. Myös tarvittavan tausta- ja jalkatyön määrä on suuri, kun halutaan käynnistää syvälle pureutuvaa kehittämisyhteistyötä
- Kehittämistyössä voidaan hyödyntää jo olemassa olevia verkostoja.
- Kehittämisohjelmissa kannattaa kokeilla ja kehittää erilaisia toimintatapoja ja palvelumuotoja
- Työpaikkojen kehittämistarpeet ja kuntien ja työyksiköiden resurssit vastata tarpeisiin vaihtelevat
- Yhteiskehittäminen, ajankohtaiset teemat ja läpimurtoinnovaatiot kiinnostavat myös isoja organisaatioita
- Kunta-alalla tarvitaan vielä enemmän yhdessä tekemistä (johto, esimiehet ja henkilöstö kehittävät yhdessä)



## Ohjelman toteutuksen plussat ja miinukset

MDI Public Oy:n vuoden 2020 aikana tekemän ulkoisen arvioinnin mukaan Kunteko-ohjelman toteutus kehittyi sen elinkaaren aikana. Arvioinnin mukaan ohjelman organisointi ja johtaminen oli pääosin toimivaa ja ohjelmassa huomioitiin ja pystyttiin hyvin mukautumaan toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin, esimerkiksi nostamalla esille ajankohtaisia teemoja ohjelman palveluissa ja viestinnässä.

Arvioinnin mukaan ohjelman onnistumisena nähtiin työelämän kehittämisen jatkuvuuden varmistaminen, haasteena puolestaan kuntaorganisaatioiden monialaisuus ja laajuus. Suhteessa ohjelman resursseihin kuntaorganisaatioita oli kuitenkin tavoitettu hyvin. Viereisessä listauksessa luetellaan ohjelman toteutusta edistäneitä ja haasteita aiheuttaneita tekijöitä.

Ulkoisen arvioinnin tulokset olivat kokonaisuudessaan hyvin positiiviset. Arvioinnin mukaan ohjelman toiminnassa saatiin vaikuttavuutta aikaiseksi suhteessa rajallisiin resursseihin onnistuneesti. Julkaisu myöhemmissä luvuissa esitellään tarkemmin ohjelmaan osallistuneiden kuntaorganisaatioiden edustajien (organisaatiotasoa) ja osallistujien (yksilötasoa) näkemyksiä ohjelman hyödyistä.

## Plussia ja miinuksia (MDI Public Oy: ulkoisen arvioinnin tuloksia 2020)

### Hyvää toteutusta ja vaikutusten syntyä edistäneitä tekijöitä:

- + Toimintatapa: kuntalähtöisyys ja kuntatasolla tehtävän yhteistoiminnallisen kehittämisen tukeminen
- + Sopijaosapuolten yhteisymmärryksen ja luottamuksen kehittyminen
- + Ohjelman pitkäkestoisuus (antaa kunnilla aikaa osallistua ja vaikutusten synnylle vahvempaa pohjaa) ja toteutuksen kehittyminen ohjelman elinkaaren eri vaiheissa
- + Kehittämistoimien räätälöinti kunta-kohtaisesti ja tuen mahdollistaminen erityistarpeeseen
- + Matala kynnys kunnille osallistua pienillä panostuksilla
- + Ulkopuolisten asiantuntijoiden osaamisen hyödyntäminen
- + Palveluiden laadun varmistaminen (seurantapalaute) ja seurantatiedon tuottaminen
- + Vahva panostus viestintään ja tiedon jakamisen alustoihin erityisesti toisella kaudella
- + Ohjelmatiimin sitoutuminen ja aktiivisuus
- + Kuntekon positiivinen brändi – positiivinen ja innostava henki (ml. onnistumisten esille nostaminen ja palkitseminen)

### Toteutukseen haasteita tuottaneita asioita:

- Laajan toimijajoukon koordinointi (mm. ulkoiset palvelutuottajat, kuntatoimijat)
- Seurannan raskaus ja tietojärjestelmät
- Kuntaorganisaatioiden aktivoiminen läpileikkaavasti organisaatiotasolla
- Kehittämisen- ja oppimisverkostot
- Henkilöstön vaihtuvuus (kunnissa ja ohjelmatiimissä)
- Sitoutuminen ja resurssit kunnissa jatkuvaan ja pitkäjänteiseen kehittämiseen
- Ohjelman rajalliset resurssit suhteessa kohderyhmän/kuntakentän kokoon
- Muut toimintaympäristöstä nousseet jatkuvaa ja vakiintunutta kehittämistyötä haastaneet tekijät

# Kehittäminen etenee kokeneen kehittäjän sparrauksella

Teksti: Anna-Mari Jaanu

## TOP3

### Kehittämistyöllä vaikutettiin eniten

(vaikuttavuuskysely 2020, organisaation näkökulma, n = 32)

1. Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet
2. Yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisön sisällä
3. Uusien toimintatapojen käyttöönotto



**Kokeneen kehittäjän maksuton sparraus** oli ohjelman suosituin palvelu ja erinomainen kehittämisen väline. Suhteellisen pienellä panostuksella työpaikat saivat kokeneen kehittäjän tukea oman toimintansa kehittämiseen. Yhden tai kahden päivän sparraus vaikutti myönteisesti kehittämiseen edistäen ja suunnaten sitä. Sparrauksesta saatiin myös uusia näkökulmia ja ideoita.

Sparraus oli maksutonta, ja sen ideana oli tarjota tukea, ideoita ja apua kehittämistyöhän tai työyhteisön haasteisiin. Sparrauksia toteuttivat kokeneet Kuntekon kilpailuttamat asiantuntijat, joita oli ohjelman toisella kaudella 17. Asiantuntijoiden kanssa oli puitejärjestely. Järjestely mahdollisti sen, että kuntaorganisaatio sai itse valita sopivan asiantuntijan. Asiantuntijoiden osaamisen kuvaukset ja yhteystiedot löytyivät ohjelman internetsivuilta, mikä helpotti sopivan asiantuntijan valintaa.

*”Pienelle kunnalle kolme sparrauspäivää aiheesta, joka ei ole ydinosaamista, on merkittävä... Jos kunnassa on tiukka taloustilanne, tuollaisesta säästetään ensimmäisenä.”*

*(Osallistujan/organisaatiotasoa haastattelu 2020)*

*”Sparraus antoi meille mahdollisuuden kokeneen sparraajan johdolla luoda peruskivet uudelle toimintatavalle, jota teemakohtaisesti jatkokehitämme.”*

*(Sparraus vaikuttavuuskysely/organisaatiotasoa 2020)*

*”Tuotimme yhdessä henkilöstön, johdon, työsuojeluvalluutetun, henkilöstöhallinnon ja järjestöjen edustajien kanssa välineen, miten kehitämme ja ylläpidämme henkilöstön työhyvinvointia.”*

*(Sparraus vaikuttavuuskysely/organisaatiotasoa 2020)*

Sparrausta haettiin sähköisellä hakemuksella. Prosessi oli helppo. Hakemuksessa kysyttiin perusteluja sparraustarpeelle sekä sparraukseen osallistujia. Sparrauksesta tehtiin aina kirjallinen päätös. Parhaimmillaan sparrauspäätöksen sai kahdessa tunnissa hakemuksen jättämisestä. Sparrausta pystyi hakemaan kuntaorganisaatio, yksikkö tai työyhteisö. Yleensä sparrausta myönnettiin 1–2 päivää, tapauskohtaisesti useampikin päivä.

*”Sparraus tarjoaa ulkopuolisen neutraalin asiantuntijakumppanin, joka tulee vailla mitään ennakkosenteita tekemään yhteistyötä asiakkaan kanssa. Kohderyhmällä vapautuu oma energia työskentelyyn. He voivat keskittyä siihen, voivat jättää sparraajan huoleksi tilanteen ja prosessiin eteenpäin viemisen.”*

*(asiantuntijan haastattelu 2020)*

*”Ulkopuolinen sparraaja tarjoaa parhaimmillaan hyviä kysymyksen asetteluja, tukee ja rohkaisee osallistujien työskentelyä, kuuntelee, kiteyttää ja havainnoi ja tupeilauspinnan.”*

*(asiantuntijan haastattelu 2020)*

Vuosina 2015–2020 sparrausta myönnettiin noin 400 päivää, ensimmäisenä kautena yli 80 kuntaorganisaatiolle ja vuosina 2018–2020 noin sadalle. Noin 90 prosenttia hakemuksista hyväksyttiin.

Edellytyksenä myöntämiselle oli, että sparraustarpeen tuli liittyä tuloksellisuuden, tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseen. Sparrauksen tuli myös toteutua yhteistoiminnallisesti eli yhteistyössä johdon ja henkilöstön edustajien kanssa. Yleisimpiä teemoja sparrauksessa olivat:

- Prosessien kehittäminen
- Työyhteisön toimivuuden ja toimintakulttuurin parantaminen
- Esimiestyön kehittäminen
- Yhteistyön edistäminen eri yksiköiden välillä
- Henkilöstön ja esimiesten osallistaminen ja sitouttaminen muutokseen tai strategian toimeenpanoon ja jalkauttamiseen
- Toimintatapojen uudistaminen asiakaslähtöisesti
- Tulevaisuuden toimintatapojen ja palveluiden kehittäminen
- Työhyvinvoinnin kehittäminen
- Yhdessä kehittämisen toimintatavan edistäminen

## **Sparraus suuntaa kehittämistyötä ja edistää yhteistyötä**

Jokaisesta sparrauspäivästä kysyttiin palautetta spar-

rausta hakeneelta organisaation edustajalta. Palaute oli kautta linjan erinomaista ja sparrauksen kokonaisarvosana on 4,7/5. Palautteiden mukaan sparrausprosessi oli helppo, sparraus koettiin hyödylliseksi ja asiantuntijoiden osaamista pidettiin erinomaisena.

Sparrauksen vaikuttavuutta selvitettiin vuoden 2019 alussa ja 2020 keväällä. Vuoden 2020 selvitykseen

### **Tuloksia**

- sparraus palaute oli erinomaista (4,7/5)
- kehittämistyö eteni ja tuloksia saatiin aikaan lyhytkestoisella asiantuntijatuella
- sparraus vaikutti kehittämisen suuntaamiseen, edistymiseen, jatkumiseen ja toimeenpanoon sekä onnistumiseen erittäin myönteisesti
- sparraus sopi mihin tahansa muutostilanteeseen
- yhteistoiminnallisuuden vaatimus eli johdon ja henkilöstön yhdessä kehittäminen tuotti tuloksia
- monipuolinen asiantuntijajoukko varmisti sen, että sopiva asiantuntija löytyi kuntaorganisaation tarpeeseen

vastaaajista yli 90 prosenttia oli sitä mieltä, että sparrauksen vaikutukset kehittämistyön suuntaamiseen, edistymiseen, jatkumiseen ja toimeenpanoon sekä onnistumiseen olivat joko hyvin myönteisiä tai jonkin verran myönteisiä. Noin puolet sparrausta hakeneista oli jatkanut kehittämistyötä saman asiantuntijan kanssa sparrauksen jälkeen.

### **Opit**

- sparraus sopi moniin tilanteisiin
- ulkopuolinen asiantuntijatuella koettiin tärkeäksi
- maksuttomuus oli eduksi
- haasteena saattoi olla luottamuksen synnyttäminen lyhyen sparrauksen aikana
- sparraus onnistui parhaiten, kun asiakkaalla oli selkeä kuva tavoitteista
- sparraus onnistui, kun johto oli sitoutunut
- sparrauksen hakeminen oli helppoa ja nopeaa ja sparrausprosessi toimi hyvin
- sparrauksen vaikuttavuutta kannatti seurata
- sparrausta oli mahdollista toteuttaa verkon välityksellä

## Sparrauksen asiantuntijoiden näkemyksiä

Sparrauksen asiantuntijoista haastateltiin kuusi kesällä 2020. Heiltä kysyttiin onnistumisia ja haasteita sekä yleistä näkemystä kunta-alan tilanteesta. Lähes kaikilta haastatelluilta asiantuntijoilta oli ositettu lisäpäiviä sparrauksen jälkeen, joten Kunteko-ohjelman sparraus oli synnyttänyt lisämyyntiä.

Moni asiantuntija oli myös itse markkinoinut sparrausta kuntakentälle.

Asiantuntijoiden mukaan

### sparrauksen hyötyjä olivat:

- Ulkopuolinen näkökulma, haastaminen, tilanteen tarkastelu eri tavalla
- Syntyy konkreettisia kehittämiskäsitteitä ja -suunnitelmia
- Sparrauksessa on mahdollisuus ja velvollisuus ajatella toisin
- Työyhteisö miettii yhdessä ratkaisuja ja sparrauksen aikana muotoutuu yhteinen näkemys
- Sparraus on yhteistoiminnallista. Mukaan otetaan kaikki työntekijät ja esimiehet, kehittämistyö lähtee liikkeelle. Saadaan ihmiset menemään samaan suuntaan.
- Taloudellinen tuki kuntaorganisaatioille (maksuttomuus)

*”Sparrausta kuvailtiin potkuna, buustina, hyvänä lähtölaukauksena, tosi arvokkaana kokemuksena ja ehdottoman tärkeänä.”*

*(Sparrausseelvitys 2020)*

*”Sparraus edistää kehittämishalua ja ymmärrystä... hyöty voi olla rahassa, palvelussa, hyvinvoinnissa, viestinnässä, jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa.”*

*(Asiantuntijan haastattelu 2020)*

Asiantuntijoiden mukaan

### sparrauksen haasteita olivat:

- Sparrauksen lyhytkestoisuus: miten saadaan luottamus synnytettyä ja miten varmistetaan, että sovitut kehittämistoimenpiteet edistyvät?
- Mikäli sparrausta hankitaan irrallisina paloina ja jos organisaation strategiassa ja johtamisessa on haasteita, sparrauksesta ei ole hyötyä
- Sparrauksen onnistuminen vaatii asiakkaalta selkeää kuvaa siitä, mihin tarpeeseen sparrausta toivotaan (fokusoitu tarve)
- Varmistaa, että (sparrauksella) mennään organisaation strategian suuntaan
- Jos johdon tukea ei ole, sparrauksella ei saada parhaita tuloksia

## Vinkit

- sparrauksen asiantuntijat kilpailutettiin hankintalain mukaisesti
- sparrauksesta maksettava hinta oli määritelty etukäteen, asiantuntijat valittiin laatukriteereillä
- käytössä oli puitejärjestely, johon valittiin tietty määrä palveluntuottajia, jotka nimesivät asiantuntijat tuottamaan sparrausta
- sparraukseen saatiin monipuolista osaamista omaava asiantuntijapooli
- kuntaorganisaatiot saivat itse valita sopivan asiantuntijan
- sparrauksen hakeminen oli vaivatonta sähköisellä hakemuksella
- sparrauksista pyydettiin raportit, jolloin toteutusta ja välittömiä tuloksia voitiin seurata
- sparrauksesta pyydettiin laatupalautteet ja noin 3-6 kk:n jälkeen seurattiin vaikuttavuutta selvityksellä

## Sparrausesimerkkejä



### **Pellon Serviisi Oy: Monialaisen palveluyhtiön toiminnan kehittäminen ja kirkastaminen**

Pellon Serviisi Oy huolehtii Pellon kunnan omistamien tilojen hoidosta ja kunnossapidosta sekä kunnan ravitsemuspalveluista ja pesulapalveluista. Sparrauksen tavoitteena oli luoda polku, jolla yhtiö lähtee kehittämään omaa toimintaansa ja uudistuu. Sparrauksen aikana luotiin yhteinen tahtotila ja tunnistettiin kehittämisaskeleet. Sparrauksen teemoja olivat toiminnan näkyväksi tekeminen, uudenlaiset työn tekemisen mallit, asiakastyytyvyyden edistäminen, työn laatu ja toimintavarmuus sekä viestintä. Sparraus toteutettiin etänä 2-3 tunnin sessioissa, joita oli neljä. Osallistujina olivat palvelupäälliköt ja esimiehet. Sparrauksen jälkeen yhtiössä alkoi koko henkilöstöä koskeva sisäisten kehittäjien valmennus.

### **Kokkolan kaupunki: Kriittisen asiakaspalautteen käsittely kaupungin eri toimialoilla**

Kokkolassa sparrauksen teemana oli kriittisen asiakaspalautteen käsittely. Sparrauspäivässä oli mukana asiantuntijoita kaupungin eri toimialoilta. Ajatuksena oli saada monitoimialaista näkemystä ja yhteisiä ideoita kriittisen palautteiden käsittelyyn ja hallintaan. Aihetta käsiteltiin asiantuntijan johdolla monin eri tavoin. Päivän aikana pohdittiin prosesseja ja toimintatapoja, hyvää asiakaskokemusta sekä vuorovaikutuksen merkitystä asiakaskohtaamisessa. Lopputuloksena oli, että asiakaspalautetta alettiin käsitellä toimialoilla yksikköpalavereissa.

### **Helsingin kaupungin liikenne (HKL): Kuljettajat oman työnsä kehittäjinä**

Sparrauksen tavoitteena oli vahvistaa kuljettajien roolia oman työnsä kehittäjinä ja vaikuttajina. Sparraus toteutettiin kolmena neljän tunnin sessiona. Lähtökohtana oli ketterät kokeilut: fasilitoitujen ideointi- ja kiihdytysseisoiden pohjalta muodostettiin ehdotuksia, joita kokeiltaisiin sparrauspäivien välissä. Teemana oli liikunnan lisääminen työpäivään. Osallistajat suunnittelivat aiheeseen liittyvän kampanjan, perustivat liikuntaan kannustavan sosiaalisen median yhteisön ja tekivät näkyväksi onnistuneita kokeiluja. Sparrauksessa käsiteltiin paljon myös kokeilukulttuuria, innostavan ilmapiirin merkitystä ja vastuun ottamista oman työyhteisön ilmapiiristä. Sparrauksen aikana syntyi paljon ehdotuksia kokeiluiksi, jotka menivät johdon käsittelyyn.



### **Varkauden kaupunki:** **Aikuissosiaalityön imagon ja palvelujen kehittäminen**

Kahden päivän sparrauksiin osallistui koko aikuissosiaalityön henkilöstö. Sparrauksen myötä he saivat konkreettisia keinoja imagon nostattamiseksi ja parempien palvelujen kehittämiseksi. Yksikölle luotiin omat arvot: oikeudenmukaisuus, hyvinvointi ja osallisuus, joiden ympärille brändityötä ja palvelupakettien sisältöä alettiin rakentamaan. Brändityön lisäksi sparrauspäivissä keskityttiin ammatillisen itsetunnon kohottamiseen.

### **Nokian kaupunki:** **Terveyskeskuspalvelujen vastaanoton kehittäminen asiakaslähtöiseksi**

Tavoitteena oli terveyspalvelujen vastaanoton uudistaminen asiakaslähtöiseen suuntaan työnteon tapoja, asiakaskokemusta, työntekijäkokemusta ja työinnostusta kehittäen. Teemoina olivat hyvinvoiva nokialainen, tulevaisuuden vastaanottopalvelut, brändi, asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys sekä palvelujen ja toimintamallien kehittäminen. Jokaisesta teemasta koottiin osallistujien näkemyksiä ja ehdotuksia siitä, miten asioita voisi kehittää edelleen ja millaiselta tulevaisuus voisi näyttää. Lisäksi sovittiin kokeiluista. Osallistujina oli esimiehiä ja henkilöstöä. Jatkotoimenpiteinä startattiin muutoksen tekijöiden palvelukehittäjä-ryhmä, jonka tehtävänä on viedä eteenpäin tulevaisuuden sote-keskusta.

### **Puumalan kunta:** **Työntekijöiden hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukeminen opetus- ja varhaiskasvatuspalveluissa**

Yhden päivän sparrauksessa tavoitteena oli työntekijöiden psyykkinen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukeminen tilanteessa, jossa fyysisen väkivallan uhka oli lisääntynyt ja lasten ja nuorten käyttäytymisessä oli ongelmia. Osallistujina oli yhtenäiskoulun opettajia, koulunkäynninohjaajia ja varhaiskasvatuksen henkilökuntaa sekä työsuojeluvaltuutettu ja henkilöstön edustaja. Sparrauspäivän aikana keskusteltiin teemoista pareittain, pienryhmissä ja kaikkien osallistujien kesken. Lisäksi harjoiteltiin haastavia vuorovaikutustilanteita ja palautteen palautteen antamista. Päivän loppuun jokainen kertoi vuorolleen, mitä konkreettista vie mukanaan työhönsä



## **Järvenpään kaupunki: Valmentavan johtamisen työkirja tutuksi sparraustyöpajoilla**

Järvenpään kaupungissa oli tehty strateginen valinta kehittää toimintoja sekä itseohjautuvuuden että valmentavan johtamisen välinein.

Kaupungissa kehitettiin valmentavan johtamisen työkirja, jonka työstäminen aloitettiin keväällä 2019 Esimiesten ja keskijohdon johtamisvalmennukseen (EKJ) osallistuneiden henkilöiden tuella. Syksyllä 2019 työkirja oli valmis. Työkirjassa esitellään seitsemän valmentavan johtamisen periaatetta ja tarjotaan käytännön vinkkejä ja työkaluja esimiestyön tueksi. Kaupunki haki sparrausta työkirjan käyttöönoton konkretisoimiseksi. Kahden päivän aikana toteutettiin neljä samansisältöistä työpajaa, joihin osallistui yhteensä 81 henkilöä hyvinvoinnin palvelualueelta sekä konserni-, opetus- ja varhaiskasvatuspalveluista.



*Järvenpään sparrauksen osallistujia*

# Sisäisten kehittäjien valmennus

Teksti: Anna-Mari Jaanu

## TOP3

### Kehittämistyöllä vaikutettiin eniten

(vaikuttavuuskysely 2020, yksilönäkökulma, n = 90)

1. Uusien toimintatapojen käyttöönotto
2. Asiakaslähtöisyys
3. Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito



Kouluttajat oli valittu kilpailuttamalla ja heidän kanssaan oli puitejärjestely. Hakiessaan valmennusta kuntaorganisaatio sai itse valita kouluttajan. Valmennusten rakenne ja sisältöosuudet vaihtelivat hieman kouluttajittain, mutta pääsisällöt olivat:

- Oman kehittämisprosessin eteenpäin vieminen osana valmennusta
- Kehittämisprosessin suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi
- Sisäisen kehittäjän rooli ja haasteet kehittämissä
- Osallistavat menetelmät ja ryhmämenetelmät kehittämisprosessin tukena

Esimerkiksi Hyria Business Institutun valmennuksen sisältö oli seuraava:

- *Päivä 1:* Asiakas- ja käyttäjälähtöinen kehittäminen
- *Päivä 2:* Prosessien kehittäminen ja työkalut
- *Päivä 3:* Kehittämistöiden sisäiset messut, vertaisarviointi ja jatkoideointi, toimintatapojen vakiinnuttaminen ja jatkuva kehittäminen

Sisällön räätälöinti organisaation tarpeisiin oli tiettyssä rajoissa mahdollista. Tätä pidettiin hyvänä: *”Oli hyvää, että Kuntekolta tuli merkittävä rahallinen avustus, joka mahdollisti tämän. Saatiin itse räätälöidä koulutusta. Se oli hyvä asia, että pystyttiin vaikuttamaan sisältöön. Oli tietty reunaehdot, jonka sisällä piti toteuttaa.”* (organisaation edustajan haastattelu 2020)

Sisäisten kehittäjien valmennusten tavoitteena oli tukea kuntaorganisaatioiden työelämän kehittämistä ja valmentaa sisäisiä kehittäjiä, jotka veisivät kehittämistyötä eteenpäin omalla työpaikallaan. Valmennukset järjestettiin pääasiassa organisaatiokohtaisina. Ohjelman ensimmäisellä kaudella valmennukset kestivät kaksi ja toisella kaudella kolme päivää. Lähipäivien lisäksi oli etukäteis- ja välitehtäviä. Valmennuksissa hyödynnettiin yleensä myös sähköistä oppimisalustaa.

Valmennuksissa oli keskimäärin 15-50 osallistujaa. Valmennus maksoi kuntaorganisaatiolle 2 000 euroa osallistujamäärästä riippumatta. Lisäksi hakija vastasi valmennukseen tarvittavista tilakustannuksista ja kahvitarjoiluista.

Ohjelman aikana valmennuksia oli yhteensä 34, joista 14 vuosina 2018–2020. Osallistujia oli yhteensä noin 900. Suurin osa valmennuksista oli organisaatiokohtaisia ja osallistujia oli yleensä useilta eri toimialoilta ja eri ammattiryhmistä. Joissakin tapauksissa valmennukseen osallistui tietty ammattiryhmä tai palveluala, kuten esimerkiksi kunnan työsuojeluorganisaatio tai perusopetuksen henkilöstöä.

### Valmennuksesta työkaluja ja ideoita kehittämiseen

Valmennusten laatua seurattiin palautteilla, joita pyydettiin välittömästi niiden päätyttyä. Palaute oli hyvää. Vuonna 2020 kaikille valmennuksiin osallistuneille lähetettiin kysely, jossa tiedusteltiin valmennuksen vaikutuksia kehittämistyöhön ja omaan työhön. Vastauksia saatiin 90. Lisäksi työnantajien edustajilta pyydettiin arvioita valmennuksen vaikutavuudesta omaan organisaatioon tai yksikköön.

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että valmennus oli hyödyllinen oman työn ja työyhteisön



kehittämisen kannalta. Ainoastaan muutama vastaaja koki, ettei valmennuksesta ollut juurikaan hyötyä.

Seuraavat lainaukset ovat vuoden 2020 kyselystä:  
*”Ymmärrys siitä, että työyhteisössä kehittäminen ei ole mutkatonta, kun toimijoita on paljon, mutta omalla toiminnallaan vastustusta voi lieventää.”*

*”Asioita katsotaan uudesta näkökulmasta. Tehdään yhteistyötä ohjelmaan osallistuneiden välillä huomattavasti helpommin yli toimialarajojen. Ajatellaan kuntaa kokonaisuutena, ei yksikkökohtaisesti.”*

*”Näen itseni kehittäjänä selkeämmin tällä hetkellä, tunnistan kehittäjäominaisuuksia itsessäni ja se antaa voimaa ja uskallusta viedä asioita eteenpäin.”*

*”En saanut valmennuksesta mitään hyötyä. Asia oli aiheena ihan hyvä mutta niiden toteutuminen vaatisi talon johdon tekemään strategisia muutoksia ja selkeyttämään toimintatapoja.”*

Vuoden 2020 selvityksessä kysyttiin, miten valmennukseen osallistunut koki valmennuksen vaikuttaneen kehittämistyön toimeenpanoon, jatkumiseen, edistymiseen ja suuntaamiseen. Osallistujien mielestä valmennuksilla oli eniten vaikutusta kehittämistyön toimeenpanoon ja liikkeellelähtoon ja vähiten kehittämistyön suuntaamiseen. Sen sijaan

organisaation edustajille toimitetussa kyselyssä kaikki vastaajat kokivat, että valmennus oli vaikuttanut myönteisesti kehittämistyön toimeenpanoon, jatkumiseen, edistymiseen ja onnistumiseen. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei valmennuksella vaikutettu kehittämistyön suuntaamiseen lainkaan.

Valmennusta hakeneiden kuntaorganisaatioiden edustajat arvoivat valmennuksen hyötyjä omaan organisaatioon ja osaamisen kehittämiseen avoimissa vastauksissa seuraavasti:

*”Yhteinen valmennus asiakkaiden kanssa antoi hyvää maaperän muutoksen toteuttamiselle.”*

*”Tuolloin ajankohtaiset prosessit saatiin kunnialla maaliin. Kehittämiprofession omaavat henkilöt verkostoituivat.”*

*”Systematisoinut kehittämisosaamisen kartuttamisen.”*

*”Koulut kehittivät omaa toimintaansa käytännön tasolla ja saimme parannettua käytännön toimintoja.”*

### **Mitä mieltä kouluttajat olivat valmennuksesta?**

*”Ajattelen niin, että Kuntekon valmennukset ovat mahdollistaneet kohtaamisen. Moni kuntatyöntekijä on kokenut, ettei ole aikaa ja paikkaa. Konsepti on*

### **Sisäisten kehittäjien valmennuksen tuloksia**

- monissa valmennuksissa syntyi uusia ideoita ja kehittämishankkeita, myös yli toimialarajojen
- organisaatioiden kehittämisosaaminen karttui
- verkostoitumista yli toimialarajojen
- valmennus oli joissakin tapauksessa sysäys pitkäkestoisemmalle kehittämiselle ja loi pohjaa kehittäjäorganisaation muodostamiselle (esimerkiksi tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto)
- valmennuksissa saatuja työkaluja ja oppeja voidaan hyödyntää jatkossakin
- osa kuntaorganisaatioista haki laajempaa vaikuttavuutta kehittämiseen toteuttamalla ensin Kuntekon sparrauksen, jonka jälkeen alkoi sisäisten kehittäjien valmennus

*mahdollistanut ajan, paikan, yhteisen jakamisen, tarjonnut kehittämisen alustan. Iso arvo...”*

*(asiantuntijan haastattelu 2020)*

Asiantuntijat näkivät haasteena valmennusten vaikuttavuuden, koska valmennuksen kesto on vain kolme päivää. Vaikka valmennuksessa saatiinkin asioita

Sisäisten kehittäjien valmennus,  
vaikuttavuuskysely 2020:

**Osallistujien näkemykset  
valmennuksen myönteisistä  
vaikutuksista kehittämistyöhön** (N=90)

Toimeenpanoon/  
liikkeellelähtöön **79 %**

Jatkumiseen **71 %**

Edistymiseen **71 %**

Onnistumiseen **62 %**

Suuntaamiseen **58 %**

alulle, miten varmennetaan, että kehittämisprosessi etenee valmennuksen jälkeen. Tärkeää on se, että ihmiset tulevat kuulluksi valmennuksen aikana ja pääsivät kehittämään ja kehittymään.

Valmennuksen onnistumiselle merkittävää oli kouluttajan ammattitaito. Kouluttajan tuli pystyä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri heti aluksi.

## Opit

- valmennuksissa monitoimialainen ja eri ammattiryhmistä koostuva osallistujajoukko pääsi keskustelemaan ja verkostoitumaan ja kehittämään työtä ja toimintatapoja yli toimialarajojen
- kuntaorganisaation sitoutuminen ja tavoitteet valmennukselle vaikuttivat tuloksiin. Jos tuloksia odotettiin, niitä saatiin
- valmennus on hyvä sitoa organisaation laajempiin tavoitteisiin
- valmennuksella ja kehittämistoimenpiteillä valmennuksen aikana ja sen jälkeen täytyy olla johdon ja esimiesten tuki

*”..Vaatii sitoutumista johdolta. Kehittämiselle annetaan mahdollisuus. Johdolta tulee perälauta tekemiselle, johto on mukana mahdollistamassa. Jos on luentotyypistä, en usko siihen. Uskon ajatuksen herättelyyn ja nopeisiin kokeiluihin. Sen pitää johtaa johonkin. Paras tapa tehdä muutosta on tehdä kokeiluja. Määritellään tulevaisuuden tavoite ja tehdään konkreettisia tekoja, jotta mennään tavoitetta kohti.”*

*(asiantuntijan haastattelu 2020)*

## Vinkit

- valmennuksen palveluntuottajat ja asiantuntijat kilpailutettiin hankintalain mukaisesti
- valmennuksesta maksettava hinta oli määritelty etukäteen, asiantuntijat valittiin laatuksiteereillä
- käytössä oli puitejärjestely, johon valittiin tietty määrä palveluntuottajia, jotka nimesivät asiantuntijat toteuttamaan valmennukset
- valmennuksissa oli käytössä sähköinen oppimisalusta, johon voitiin ladata materiaali ja jossa oli keskustelumahdollisuus ja muita toiminnallisuuksia
- kuntaorganisaatiot saivat itse valita palveluntuottajan
- valmennuksen hakeminen oli helppoa sähköisellä hakemuksella
- valmennusten laatua seurattiin palautekyselyillä ja niiden vaikuttavuutta selvitettiin erikseen

*”On tuotu metodiikkaa, oppimista, pedagogista lähestymistapaa, on ravisteltu luutuneita ajatusmalleja. Fasilitointitaitoja, konkreettisia työkaluja, joita he voivat viedä organisaation sisään oman tiiminsä kehittämiseen. Ne ovat parhaita anteja.”*

*(asiantuntijan haastattelu 2020)*

## Esimerkkejä sisäisten kehittäjien valmennuksista



### Alavuden kaupunki Kaupunkistrategian toteutus

*"Meillä on hyvä draivi päällä ja se näkyy myös kuntalaisille."*

Alavudella haluttiin tukea sisäisten kehittäjien valmennuksella kaupunkistrategian toteuttamista. Ajatuksena oli, että siihen tarvitaan koko henkilöstön sitoutumista ja panostusta. Tavoitteena oli kehittää uusia ja kestäviä strategian mukaisia toimintatapoja viidessä teemassa:

- 1.** Liikuntapalvelujen kehittäminen
- 2.** Asiakslähtöisyys kaupungin palveluissa
- 3.** Kaupungin tilaratkaisujen kehittäminen
- 4.** Tiedonkulun kehittäminen teknisissä palveluissa
- 5.** Yhteistyö opetustoimessa

Kouluttajana toimi Taite organisaatiokonsultoinnin **Terttu Malo**. Valmennukseen osallistui 34 henkilöä, jotka jaettiin viiteen ryhmää. Ryhmillä oli omat kehittämistavoitteensa. Kehittämistavoitteita syntyi ja asiat etenivät valmennuksen aikana ja sen jälkeenkin.

Palautetta valmennuksen hyödyistä heti valmennuksen jälkeen:  
*"Yksi erityisen hieno asia, joka on vuoropuhelussa ja kehittämisessä saatu aikaan, on varauskalenterin tekeminen. Miten helppo on katsoa nyt, missä on vapaa tila ja varata se, hajautunut tieto löytyy nyt yhdestä paikasta."*

*"Materiaalit olivat erittäin mielenkiintoista luettavaa ja niistä löytyy varmasti vielä tulevaisuudessakin hyötyjä ja hyviä ajatuksia, vinkkejä jne."*

*"Oman ryhmän kanssa ajatusten vaihto ja kokemusten jakaminen."*

*"Tuli paljon ymmärrystä työn ja työmenetelmien kehittämiseen."*

*"Opin tuntemaan enemmän kaupungilla töissä olevien henkilöiden kasvoja."*

*"Yhteinen projekti saatiin suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti eteenpäin. Ryhmän yhteishenki parani."*



## Hyvinkään kaupunki, perusopetus

Hyvinkäällä haluttiin kehittää asiakaslähtöisyyttä ja kuntalaisten osallisuutta kaupungin strategian mukaisesti perusopetuksessa. Valmennukseen osallistuivat rehtorit ja opetus- sekä muuta henkilöstöä eri kouluista. Tavoitteena oli toteuttaa koulukohtaisia projekteja valmennuksen aikana. Osallistujia oli 23. Kouluttajana toimi Hyria Business Institutun **Heli Hajda**.

*”Osallistujapalautteen mukaan osallistujat hyötyivät eniten keskusteluista toisten kanssa, tietojen vaihtamisesta. Moni koki, että valmennus auttoi työssäjaksamisessa. Jokaisella oli valmennuksen aikana kehittämistehtävä, joka pyrittiin nivomaan arkityöhön. Tärkeää oli ammatillinen tietojen vaihto. Oli eri ammattiryhmistä porukkaa. Se toi koulun arjen pyörittämiseen monelta kannalta näkökulmaa. Oli tavoitteena, että saadaan eri ammattiryhmät saman pöydän ääreen. Muuten käy helposti niin, että johto on oma porukansa ja niin edelleen.”*

*(organisaation edustajan haastattelu 2020)*

Valmennuksen aikana toteutettiin muun muassa seuraavia hankkeita:

- Turvallisuus omassa koulussa step by step
- Koulun ilmapiirin kehittäminen: happy or not -palautekysely ja keskustelu aiheesta, jatkona pohditaan toimenpiteitä
- Arjen uudistaminen Hakalantalon koululla
- Välituntiaktiiviteettien kehittäminen ja monipuolistaminen
- Priimuksen opettajarekisterin siivoaminen
- Lukujärjestyksen tekeminen Kurre-ohjelmalla yhteistyössä eri kyläkoulujen kesken
- Ennakoiva vuosikello kaikkien hyödynnettäväksi
- Johtoryhmätyön kehittäminen ja viestinnän selkeyttäminen



## Kuhmo

*”Kuhmossa oli todettu isot raja-aidat eri toimialojen välillä. Täällä oli pitkään töissä olleita henkilöitä, joilla oli pinttyneet toimintatavat. Toisaalta oli taloudellisia paineita saada toimintatapoja muutettua ja nykyaikaistettua. Oli tarve muuttaa toimintatapoja ja saada eri toimialoilla toimivia ihmisiä toimimaan yhteen.”*

*(organisaation edustajan haastattelu 2020)*

Valmennuksen tavoitteena oli nostaa henkilöstöstä esiin sparraajia, jotka omalla esimerkillään innostaisivat koko työyhteisöä kehittämään omia ja työyhteisön toimintatapoja ja murtamaan sektorikohtaista ajattelua. Valmennus liittyi myös palvelujen muotoiluun ja toiminnan uudistamiseen, tavoitteena oli saada aikaan kokeiluja. Osallistujia oli 29. Kouluttajina toimivat Tamora Oy:n **Jaana Utti** ja **Ville Mäkelä**. Valmennuksen aikana kokeiltiin seuraavia asioita:

- Nuorisovaltuuston perustaminen
- Asiakkaan parempi kohtaaminen
- Innovatiivisuuden kehittäminen luonnossa
- Sisäinen viestintä
- WhatsApp päiväkodin viestinnässä
- Yhteisöllisyys toimialarajoja rikkomalla
- Yhteishengen ja yhteisöllisyyden kehittäminen ja tempaukset toimialalla
- Toimialojen ylittävä yhteistyö asiakaslähtöisesti ilman raja-aitoja

Valmennuksen jälkeen Kuhmossa toteutettiin oppisopimuksella tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto, johon lähti noin 20 henkilöä eri toimialoilta. Sen myötä on tehty erilaisia pieniä ja isompia kokeiluja. Vuonna 2020 vielä toinen ryhmä suorittaa tutkinnon

# 4

## Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä: Ikäkunto ja vammaispalvelut -toimiala

Ikäkunto ja vammaispalvelut -toimiala hyödynsi sisäisten kehittäjien valmennusta syksyllä 2018. Tarkoituksena oli, että osallistujat kykenevät jatkossa toimimaan innovatiivisina ja innostavina muutosagentteina toimintaprosessien yhteiskehittämisessä. Kouluttajana toimi **Terttu Malo** Taite organisaatiokonsultointi Oy:stä. Osallistujia oli 24. Valmennuksessa kirjattiin ylös kaiken kaikkiaan kymmenen kehittämishanketta, joita ryhmäläiset vievät kukin omassa yksikössään eteenpäin. Valmennuksessa työstettyjä kehittämissuhteita olivat muun muassa:

- SAS-ohjelman vienti yksityisille palvelutuottajille
- Kopit klooniksi: Yhtenäiset päivystyskopit
- RAI-osaamiskartoitus
- Koulutussisällön tiedottaminen työyhteisön jäsenille
- Esimiehen nopea siirtyminen toiseen yksikköön sijaistamaan
- Kinestetiikan juurruttaminen hoiva- ja kuntoutusosastolla
- Parastetuinta palvelua
- Arjen elävöittäminen tehostetun palvelun yksikössä toiminnallisin menetelmin
- Asiakaslähtöisen palveluketjun kehittäminen kuntoutussairaalassa
- Green Care Care -ajattelu Artjärven palvelutalossa. Luonto lähelle asiakasta

Osallistujapalautteen satoa, kun kysyttiin valmennuksen hyötyjä:  
*”Toisten osallistujien kehittämisprosesseista kuuleminen auttaa hahmottamaan missä mennään oman työn ulkopuolella ja mistä haluan oppia lisää.”*

*”Kehittämisestä oman tiimin kanssa: saatiin hyvä kipinä yhteiskehittämiselle.”*

*”Sieltä sai vinkkejä/apuja myös esimiestyöskentelyyn esimerkiksi kehittämisiltapäivään ja mahdollisesti myös kehityskeskusteluihin.”*

*”Verkostoitumisesta, sekä toiminnallisista tehtävistä ja lukumateriaalista.”*

*”Uusia ideoita omassa organisaatiossa viedä asioita eteenpäin.”*

*”Sain vauhtia oman kehittämistyön eteenpäinviemiseen. Mukava tavata samanhenkisiä ihmisiä.”*



Terttu Malo ja Krista Mikkonen, Taite organisaatiokonsultointi Oy

# Työpajasarjat ja verkostot

Teksti: Anna-Mari Jaanu

## TOP3

### Kehittämistyöllä vaikutettiin eniten

(vaikuttavuuskysely 2020, yksilönäkökulma, n = 107)

1. Yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisön sisällä
2. Uusien toimintatapojen käyttöönotto
3. Henkilöstön innostus



**Ohjelman aikana toteutettiin lukuisia työpajasarjoja** (kehittämishubeja), joiden tavoitteena oli tukea osallistuvien työpaikkojen kehittämistyötä tietyssä teemassa.

Työpajasarjojen suunnittelua varten kuntakentältä tiedusteltiin kiinnostavia ja ajankohtaisia teemoja monin eri tavoin: kyselyillä, tilaisuuksissa ja ohjelman esittelyjen yhteydessä. Teemapohjaisten työpajojen suunnittelussa hyödynnettiin myös valtakunnallisten työolotutkimusten tuloksia.

Lisäksi ohjelmahenkilöstö seurasi eri kanavista työelämän kehittämistä ja suunnitteli työpajakokonaisuuksia ajankohtaisten teemojen pohjalta. Työpajasarjoja järjestettiin seuraavista teemoista:

- palvelumuotoilu (3 työpajasarjaa)
- itseohjautuvuus (2 työpajasarjaa)
- aivotyö ja kognitiivinen ergonomia (2 työpajaa)
- henkilöstölähtöinen tuloksellisuuden kehittäminen (3 työpajasarjaa)
- uhkaavat asiakaspalvelutilanteet (1 työpaja)
- työpäivämuotoilu (1 työpaja)
- tekoälyä yhteiskunnan tarpeisiin (verkkokoulutus)

Yksi työpajasarja kesti 1–4 päivää, minkä lisäksi saattoi olla aloituswebinaareja ja ohjausta verkon välityksellä. Työpajoihin hankittiin asiantuntijat kilpailuttamalla. Kiinnostuneet kuntaorganisaatiot hakivat

työpajoihin sähköisillä hakemuksilla. Hakijalla tuli olla mielikuva siitä, mitä työpajan teeman mukaista asiaa omalla työpaikalla lähdetään työpajan aikana viemään eteenpäin. Poikkeuksena oli tekoälyä yhteiskunnan tarpeisiin –teema, joka toteutettiin kokonaan verkossa ja sähköistä oppimisalustaa hyödyntäen.

Työpajasarjoissa oli mukana keskimäärin 3–5 kunta-työpaikan edustus. Yleensä mukana oli moniammatillinen, esimiehistä ja henkilöstön edustajista koostuva 5–6 henkilön ryhmä. Työpajat olivat maksullisia.

Teemapohjaisten työpajojen lisäksi kiinnostuneiden kuntien kanssa suunniteltiin ja toteutettiin neljä haaste- ja klinikkatyöpajaa, joissa ideana oli tunnistaa tiettyyn kehittämiskohteeseen liittyviä haasteita ja etsiä niihin ratkaisuja. Jokaisen työpajan kesto oli kolme päivää. Haastetyöpajoissa teemoja olivat digitalisaatio, asiakaslähtöisyys ja palvelumuotoilu sekä itseohjautuvuuden edistäminen. Kaikki muut haaste- ja klinikkatyöpajat, paitsi digitalisaatiotyöpaja Kaustisen seutukunnan kunnille, olivat organisaatiokohtaisia. Työpajoissa oli keskimäärin 30–50 osallistujaa.

Tässä julkaisussa esitellään tarkemmin muutama työpajakokonaisuus: *aivotyö, itseohjautuvuus ja henkilöstölähtöinen tuloksellisuuden kehittäminen* sekä *tekoälyä yhteiskunnan tarpeisiin* –verkkokoulutus.

## Työpajatyöskentely vie kehittämistyötä eteenpäin

Kaikista työpajasarjoista pyydettiin palautteet välittömästi niiden päättymisen jälkeen. Lisäksi työnantajaedustajilta ja työpajoihin osallistuneilta kysyttiin sähköisellä kyselyllä työpajatyöskentelyn vaikuttavuudesta keväällä 2020. Myös haastatteluja tehtiin.

Työpajoissa mukana olleet työnantajaedustajista (N = 16) peräti 94 prosenttia oli sitä mieltä, että työpajatyöskentelyllä oli myönteinen vaikutus kehittämissuunnan jatkumiseen ja 81 prosenttia koki, että se vaikutti myös kehittämistyön suuntaamiseen myönteisesti.

*”Tällaisesta työpajasta on ehdottomasti apua, erityisesti pienille kunnille... Meillä ei ole koulutusorganisaatioita ja koulutussuunnittelijoita niin kuin isoissa kunnissa on. Niissä koulutusyksiköt hakevat erilaisia ratkaisuja, jotka tukevat esimiehen toimintaa. Kunteko tukee piennempien kuntien ja kunnallisten toimijoiden toimintaa.”*

*(organisaation edustajan haastattelu 2020)*

Osallistujien näkemys työpajatyöskentelyn vaikutuksista kehittämistyöhön näkyy viereisessä kuvaajassa.

Työpajoihin osallistuneita pyydettiin kevään 2020 vaikuttavuusselvityksissä (N=107 kaikki työpajat yhteensä) kertomaan, mikä työpajatyöskentelyn anti oli ollut omalle työlle.

Työpajat, vaikuttavuuskysely 2020:

**Osallistujien näkemykset työpajatyöskentelyn myönteisistä vaikutuksista kehittämistyöhön** (N=107)

Toimeenpanoon/  
liikkeellelähtöön **83 %**

Jatkumiseen **77 %**

Edistymiseen **76 %**

Onnistumiseen **71 %**

Suuntaamiseen **76 %**

## Tuloksia

- työpajasarjojen tuloksena syntyi uusia verkostoja kuten aivotyöagenttiverkosto ja itseohjautuvuusverkosto
- työpajasarjoilla saavutettiin konkreettista hyötyä mukana olevissa organisaatioissa ja kehittämishankkeet etenivät
- osallistujat saivat uusia ideoita, työkaluja ja tavoitteet kehittämiselle konkretisoituivat
- osallistujat arvostivat kokemusten ja ajatusten vaihtoa muiden organisaatioiden kanssa
- kehittämisverkostoidea ei toiminut alkuperäisen suunnitelman mukaan, koska verkostojen kokoaminen ja rahoitus vaativat suurempaa työpanosta mihin oli varauduttu

Uusia  
näkökulmia  
työpajoista



*”Itselle jo tutun asian työstäminen oman organisaation sellaisten jäsenten kanssa, jotka eivät olleet aiemmin asiaan perehtyneet. Emme myös olleet työskennelleet tällä kokoonpanolla aiemmin. Eli asian jakaminen organisaatiossa ja sisäisten verkostojen vahvistaminen. Työpajoissa työstetty asia on jatkajalostunut edelleen organisaation toiminnassa.”*

*(vaikuttavuusselvitys 2020)*

Muita vastauksia siihen, mitä hyötyä osallistujat saivat työpajoista omaan työhönsä:

- Ideoita/työkaluja/keinoja/uusia ajatusmalleja omaan työhön
- Ymmärrystä, osaamista, uusia näkökulmia
- Varmistusta ja keinoja omien ajatusten tueksi ja eteenpäin kehittämiseksi
- Tukea kehittämistyölle ja valikoiduille konkreettisille kehittämisprojekteille
- Saatiin lähtötilanne kartoitettua
- Tavoitteiden konkretisointi ja linjaaminen, kehittämissuunnitelman syntyminen
- Työnjaon selkiyttäminen saatiin alulle
- Ohjaus, vertaistuki ja myönteinen palaute
- Innosti nostamaan myös omia kehittämisajatuksia käytäntöön
- Innosti aktiivisuuteen pienten käytännön asioiden muuttamisessa

## Kokemuksia kehittämisverkostoista 2015-2017

Kaudella 2015–2017 kokeiltiin Kuntekon sparraus-asiiantuntijoiden vetäminä teemapohjaisia kehittämisverkostoja, joiden tarkoituksena oli viedä tiettyä teemaa eteenpäin verkostoon osallistuvien työyhteisöissä. Kehittämisverkostoja perustettiin 11 ja teemoja olivat esimerkiksi digikokeilut, tulevaisuuden aikuissosiaalityö, osaamisen ennakointi, osallistavat menetelmät sekä työn rikastajat ja rakastajat.

Ideana oli, että verkostot jäivät elämään ensimmäisten Kunteko-ohjelman rahoittamien tapaamisten jälkeen ja verkostossa mukana olevat tapaavat asiiantuntijan johdolla säännöllisin väliajoin. Näin ei kuitenkaan käynyt kuin muutamassa tapauksessa. Verkostojen kokoaminen ja rahoitus vaativat suurempaa työpanosta, kuin mihin ohjelmassa oli varauduttu. Lisäksi verkostojen koordinointi ja hallinnointi osoittautui varsin työlääksi.

## Oppimisverkostot ohjelman aikana

Ohjelman omia ja sidosryhmien kanssa toteutettavia oppimisverkostoja oli ensimmäisellä kaudella yhdeksän. Yhteistyössä sidosryhmien kanssa toteutettiin seuraavat:

- Työturvallisuuskeskus: Turvallisuus hallintaan
- Keva: Esimiestyö muutoksessa

## Opit

- verkostojen koordinointi vaatii paljon työtä, yhteistä näkemystä sekä työnjaosta sopimista
- teorian ja käytännön kehittämisen yhdistäminen toimii työpajoissa hyvin
- lyhytkestoisella, tiettyyn teemaan keskittyvällä kehittämistoimenpiteellä voidaan saada aikaan konkreettisia tuloksia
- lyhyet toteutukset on syytä siirtää verkkoon

- Sotergo: Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ergonomia-asiiantuntijoiden verkosto
- Kunnossa kaiken ikää -ohjelma: Toimintakykyä työelämään
- Työturvallisuuskeskus: Ikäjohtaminen

Ohjelman omat oppimisverkostot olivat:

- Henkilöstölähtöinen tuloksellisuus
- TUJU - Tulevaisuuden työ julkisissa palveluissa
- Perheystävälliset kuntatyöpaikat - työn ja muun elämän yhteensovittaminen
- Tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittäminen Leanin avulla

Oppimisverkostojen toteutusmuodot vaihtelivat. Joissakin oppimisverkostoissa Kuntekon roolina oli lähinnä tiedottaminen, toisissa suunniteltiin ja toteutettiin tilaisuuksia ja seminaareja. Muutamassa oppimisverkostossa oli verkkotyöpajoja tai työpajatyöskentelyä, jolloin osallistujat saivat tukea omalle kehittämistyölleen ulkopuoliselta asiantuntijalta.

Vuoden 2018 jälkeen oppimisverkostojen toiminta ei enää jatkunut. Perheystävälliset kuntatyöpaikat -teemasta järjestettiin webinaarisarja. Itseohjautuvuuden ja aivotyön työpajakokonaisuuksista syntyi kuitenkin uudet oppimisverkostot, joissa järjestään verkko- ja muita tilaisuuksia sekä webinaareja sidosryhmien vetäminä.

## Vinkit

- lyhyet toteutukset kannattaa suunnitella verkossa toteutettaviksi
- etukäteis- ja välitehtävät sekä keskustelut sähköisellä alustalla aktivoivat ja verkottavat osallistujia
- sähköinen oppimisalusta helpottaa työpajatyöskentelyä, sinne voidaan koota ja ladata monenlaista materiaalia ja kokonaisuus pysyy kasassa
- työpajoissa on teorian lisäksi hyvä olla osallistujia osallistavia osuuksia ja oman kehittämishankkeen edistämistä oman ryhmän kanssa
- työpajapäivien lisäksi mukana olevia ryhmiä voidaan tukea verkko-ohjauksella
- asiantuntijat kilpailutettiin jokaiseen työpajasarjaan
- joidenkin palveluntuottajien kanssa oli puitejärjestely, jolloin voitiin hankkia useampi kuin yksi työpajakokonaisuus samalta palveluntuottajalta
- työpajoista kerättiin laatu palautteet välittömästi päättymisen jälkeen ja vaikuttavuutta selvitettiin erillisillä kyselyillä sekä osallistujien että mukana olleiden organisaatioiden edustajilta



Kuva: Videotiiviste Oy

# Aivotyö ja kognitiivinen ergonomia



*”Opin, että aivotyö tosiaan on huomioitava asia, jonka tekemiseen ja olosuhteisiin pitää yrittää vaikuttaa.”*

*(vaikuttavuusselvitys 2020)*

Kunteko-ohjelma toteutti Työterveyslaitoksen kanssa aivotyö-agenttivalmennukset, joiden tavoitteena oli tarjota tietoa ja työkaluja aivotyön sujuvoittamiseen omalla työpaikalla. Kahdessa työpajassa oli yhteensä 26 osallistujaa seitsemästä kuntaorganisaatiosta.

Osallistujat saivat aivotyöagenttitodistukset ja olivat valmiita toimimaan aivotyöagentteina omissa organisaatioissaan. Aivotyöagentin roolina voi Työterveyslaitoksen mukaan olla:

- tarkkailija, muistuttaja ja kehittäjä
- selvittäjä, tulkki ja näkyväksi tekijä
- viestijä ja viestin välittäjä
- hyvien käytäntöjen jakaja
- henkilöstön ja esimiehen tukija
- muutoksen tukija

Ensimmäinen työpaja järjestettiin puolen päivän mittaisena ja se oli suunnattu hallinto- ja asiantuntijatyötä tekeville. Tämän lisäksi osallistujat vastasivat kyselyyn, jossa kartoitettiin aivotyön haasteita. Koska kyseessä oli lyhyehkö työpaja, ideoimme Työterveyslaitoksen kanssa etätoteutuksen, jotta osallistujien matkakuluja ja matka-aikaa voitiin säästää.

Aiemmin suunnitellut opetus- ja sotealan työpajat yhdistettiin ja ne toteutettiin etäyhteydellä seuraavasti:

- Lyhyt aivotyökysely, jolla kartoitettiin osallistujien näkökulmia aivotyön vaatimuksista
- Ennakkotehtävät ja materiaaleihin tutustuminen sähköisessä ympäristössä (Howspace)
- Yhteinen alustuswebinaari (45 min.). Käytiin läpi kognitiivisen ergonomian perusteet ja opittiin työtä sujuvoittavia käytäntöjä sekä ongelmien kartoitusta.
- Välitehtävät Howspace-alustalla
- Toimialakohtainen webinaari (1,5 h). Webinaarissa pohdittiin ratkaisumalleja
- Lopputehtävät Howspace-verkkokeskustelualustalla
- Yhteinen päätöswebinaari (45 min)

Tuloksena syntyi Työterveyslaitoksen vetämänä aivotyöagentti-verkosto. Verkostossa on mukana 20 organisaatiota ja noin 60 jäsentä. Ideana on kerätä hyviä ratkaisuja ja käytäntöjä sekä työkaluja yhteiselle alustalle ja tarjota menetelmiä ja tietoa aivotyöstä. Lisäksi Työterveyslaitos järjestää verkkotapaamisia, joissa on jokin ajankohtainen aihe.

## Aivotyöagenttivalmennuksesta sanottua

Seuraavat otteet on koottu työpajoista kerätyistä osallistujapalautteista:

*”Selkeyttää jo suunniteltua koulutusta. Erinomaisia käytännön vinkkejä kognitiivisen ergonomian näkökulmien avaamiseen ja muutostarpeisiin.”*

*”Tiivis ja intensiivinen koulutuspaketti. Työpajatyöskentely oman organisaation jäsenten kanssa oli innovatiivista. Saimme kehitettyä ideoita siitä, miten lähdemme nostamaan aivotyötä ja sen tukemista näkyväksi organisaatiossamme.”*

*”Otimme käyttöön heti arviointityökalut. Aivotyösuunnitelma-pohjaa hyödynnetään myös jatkossa.”*

*”Meiltä oli mukana laaja joukko ihmisiä, joilla on vaikutusvaltaa koko ison organisaation toimintaan ja tuntuu siltä, että saimme hyvät eväät viedä asioita eteenpäin organisaatiossamme.”*

*”Saimme hyviä vinkkejä pieniinkin muutoksiin, joita voimme kokeilla helposti.”*

## **Esimerkkejä aivotyön kehittämistä**

Seuraavassa on kerrottu käytännön toimenpiteistä, joilla työpajassa mukana olleet edistivät sujuvaa aivotyötä välittömästi työpajan jälkeen omalla työpaikallaan.

### **Pirkkalan kunta**

- Viedään infoja yksiköihin, esimerkiksi pelisäännöistä
- Tehdään kyselyjä eri toimialoille
- Valitaan muutosta tarvitsevat pilottiyksiköt ja koulutetaan henkilöstöä
- Työntekijät itse arvioivat kuormitustekijöitä ja keskeytysten laatua, seurataan kuormitusta seurantajaksoilla


### **Hausjärven kunta**

- Oman työn rajaaminen
- Puhelin äänettömälle ja ovelle lappu, mikäli ei halua keskeytyksiä
- Sähköposti kiinni keskittymistä vaativan tehtävän ajaksi
- Sovitaan ajankohdista, jolloin tehdään keskittymistä vaativia töitä

### **Keuruun kaupunki**

- Pitkäkestoiset työt hiljaisempina aikoina
- Aikataulut väljiksi, jotta yllätykset mahtuvat mukaan
- Sovitaan työnjaosta ja aikatauluista työtoverin kanssa
- Muistivihkot käyttöön
- Keskustellaan periaatteista yhdessä
- Nopeat tehtävät pois alta
- Etätöiden hyödyntäminen
- Selkeät ohjeistukset sisäiseen viestintään

Kevään 2020 vaikuttavuusselvityksessä kysyttiin, mitä asioita aivotyöagenttivalmennuksiin osallistujat olivat edistäneet työpaikallaan valmennuksen jälkeen. Osallistujat olivat pitäneet huolta siitä, että työpäivien aikana on häiriötöntä työaikaa, ottaneet käyttöön valmennuksessa opittuja työtapoja, kuten taukojen pitämistä ja oman työn parempaa suunnittelua. Eräs vastaaja kertoi myös levittäneensä tietoa aivotyöstä ja kuormittavuustekijöistä työpaikallaan.



**Aivotyö-  
agentti  
tekee asiat  
näkyväksi**

## Henkilöstölähtöinen tuloksellisuuden kehittämisen työpajakokonaisuus



Ohjelmassa toteutettiin toisella kaudella yhteensä kolme työpajakokonaisuutta, joiden teemana oli henkilöstölähtöinen tuloksellisuuden kehittäminen. Työpajojen idean taustalla oli Sitran LATU-hanke (Työelämän laadulla tuottavuutta -hanke 2011–2013). Lähtökohtana oli ajatus siitä, että ottamalla henkilöstö mukaan ideoimaan, kehittämään, toteuttamaan ja arvioimaan uusia toimintamalleja ja -tapoja, organisaation tuloksellisuus paranee. Työpajojen tavoitteena oli löytää sellaisia toimintatapoja, jotka hyödyttävät niin asiakkaita, organisaatioita kuin henkilöstöäkin.

Kolmeen kokonaisuuteen osallistui yhteensä 12 ryhmää eri organisaatioista. Ryhmät tulivat työpajaan työstämään muun muassa työhyvinvointia, asiakaskokemuksen ja palvelun laadun parantamista, yhteistyön ja työyhteisötaitojen kehittämistä, henkilöstöresurssien parempaa hyödyntämistä ja työyhteisön toiminnan uudistamista.

Työpajakokonaisuus koostui aloituswebinaarista, ennakoitehtävästä, neljästä työskentelypäivästä, väliaikatehtävästä ja organisaatiokohtaisista verkko-ohjauksista. Työpajakokonaisuuksissa kouluttajana toimi Tmi Muuvonin **Timo Huttunen**. Työpajapäivien tavoitteena oli:

- *Päivä 1:* yhteinen ymmärrys aiheesta, työpajakokonaisuuden tavoitteista ja etenemisestä sekä työkaluista.
- *Päivä 2:* käydä läpi osallistujien kehittämiskohteita, antaa osallistujille konkreettisia eväitä, palautetta ja näkökulmia kehittämisen jalkautukseen ja toisten osallistamiseen.

- *Päivä 3:* käydä läpi osallistujien kehittämiskohteita, antaa näkökulmia kehittämiseen, toiminnan tehostamiseen sekä kehittämisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden havainnointiin ja seurantaan.
- *Päivä 4:* saada työkaluja kehittämistyön vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden mittaamiseen sekä lisäeväitä jatkoa ajatellen.

### Työpajoista saatu palaute

Palautekyselyiden mukaan osallistujat saivat työpajoista konkreettisia ideoita, työkaluja ja menetelmiä henkilöstölähtöisen kehittämisen toteuttamiseen käytännössä. Työpajoista saatu palaute oli myönteistä, työpajakokonaisuuden keskiarvo oli jokaisen työpajatoteutuksen kohdalla yli 4/5. Osallistujat olivat tyytyväisiä erityisesti kouluttajan asiantuntemukseen ja siihen, että työpajaan osallistumisen kautta tiimit saivat vietyä asioita konkreettisesti eteenpäin. Myös yhteisen kehittämiseen varatun ajan ja vertaistuen merkitystä korostettiin annetuissa palautteissa. Seuraavat otteet ovat osallistujapalautteista:

*”Työpaja tarjosi eri osastojen toimijoille mahdollisuuden kokoontua saman pöydän ääreen yhteisen hankkeen tiimoilta. Työpajassa nostettiin esille monia hyviä näkökohtia henkilöstölähtöiseen tuloksellisuuteen.”*

*”Työpaikan toimintaa on lähdetty muuttamaan. Ilman työpajaa tämä olisi tuskin lähtenyt edes alkuun.”*

*”Saatiin kehittämiskohteita eteenpäin. Hyvää keskustelua ja vertaistukea muilta ryhmiltä.”*

## **Esimerkkejä henkilöstölähtöisen tuloksellisuuden kehittamisestä**

*”Kehittäminen ei ole samaa kuin suunnittelu. Kehittämisen suunnittelukaan ei vielä ole kehittämistä. Kehittäminen on määrätietoista prosessin edistämistä. On määriteltävä kehittämis-kohteet, suunniteltava kehittämistoimenpiteet, toteutettava toimenpiteet ja arvioitava tulokset. Ja aloitetta va alusta.”*

*”Kouluttaja oli hyvä ja asiantunteva.”*

*”Vetäjä oli mukaansa tempaava, inspiroiva.”*

*”Jäsentynyt ja aikatauluttava työskentely pakotti hyvällä tavalla edistämään projektia eikä se voinut jäädä kiireen alle.”*

*”Työpajoissa hyvää oli konkretia ja yhdessä ajatusten jakaminen. Muilta saama palaute oli tärkeää ja auttoi katsomaan omaa projektia ulkopuolisen silmin.”*

*”Koin hirveän hyödyllisenä muiden ryhmien kommentit, benchmarkkauksen ja sparrauksen.”*

### **Tampereen kaupunki:**

#### **Tampereen seudun ammattiopisto Tredu**

Tavoitteena oli uudistaa tiimien toimintaa ja pohtia, miten henkilöstö saataisiin itseohjautuvasti osallistumaan työajan suunnitteluun. Työpajaan osallistui kehittämispäällikköjä ja pääluottamusmies. Työpajan aikana luotiin tiimeille yhdessä työskentelyn malli, jonka ideana on, että tiimit toimivat kehittäjinä. Lisäksi tuotettiin tukimalli siihen, miten toiminta organisoidaan ja rakennetaan, minkälaista ohjausta tarvitaan. Asiaa on viety eteenpäin työpajakokonaisuuden jälkeen ja tiimiko-keilut toimivat.

### **Järvenpään ateria- ja siivouspalvelut:**

#### **Jatsi Oy**

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda organisaation toimintaan pelisäännöt ja vuosikello sekä jatkaa henkilöstökäsikirjan työstämistä. Työpajaan osallistui HR-asiantuntija, palveluesimies, ateriapalveluvastaava, laitoshuoltaja/työsuojeluvaltuutettu ja kokki. Työpajan aikana saatiin laadittua pelisäännöt ja koko henkilöstöä osallistettiin niiden laatimiseen. Henkilöstöltä saatiin hyviä ehdotuksia, joiden pohjalta pelisäännöt työstettiin. Pelisäännöt tuotiin esiin uutiskirjeessä, käsiteltiin tiimipalaverissa esimiehen johdolla ja jaettiin kaikkiin toimipaikkoihin. Ne myös lisättiin perehdytysmateriaaliin ja intranettiin.

## Vantaan kaupunki: Vantaan sairaala

Tiimi haki työpajaan saadakseen johtoryhmän jäsenille ja henkilöstön edustajille eväitä henkilöstö- ja potilaslähtöiseen toiminnan kehittämiseen. Sairaalassa oli käynnistymässä kaksivuotinen kehittämisohjelma, jonka tavoitteena oli edistää potilaan aktiivisuutta hoitojakson aikana, parantaa sujuvaa ja vaikuttavaa hoidon toteutumista sekä luoda uusia potilaslähtöisiä palvelumalleja. Tavoitteena oli myös parantaa henkilöstön erityisosaamista, työpaikan vetovoimaisuutta sekä valmentavaa johtamista. Kehittämistyötä toteutettiin työpajasta saatujen henkilöstölähtöisten menetelmien avulla. Lopputuloksena kehitettiin kolme asiaa:

- 1.** Potilaan aktiivisuus. Osallisuutta ja aktiivisuutta edistettiin hoitojakson aikana kehittämällä aktivoivaa ympäristöä (toimintakykypisteitä, liikunta- ja kuntoutusohjeita sekä kuntoutuslaitteita). Kehittämistyön toteuttivat sairaalan moniammatillinen työryhmä yhdessä osastojen henkilöstön kanssa. Muutos lisäsi potilaiden omaa aktiivisuutta hoitojakson aikana sekä vahvisti osaston moniammatillista työtä potilaan hyväksi.
- 2.** Palvelujen vahvempi vieminen potilaiden kotiin. Vantaalla pitkään toimineen kotisairaalan toimintaa haluttiin laajentaa ja kehittää edelleen potilaiden tarpeiden pohjalta. Prosessin aikana syntyi idea seinättömästä sairaalasta. Henkilöstöstä muodostettu moniammatillinen työryhmä yhdessä johtoryhmän kanssa kehitti uuden palvelumallin, ja palvelun on tarkoitus käynnistyä vuosien 2020-2021 aikana.

- 3.** Osaamisen kokonaisuus. Kehittämistyön tuloksena sairaalaan laadittiin henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma, jonka osana tehtiin osaamiskartoitus, sisäisen koulutuksen ja osaamisen jakamisen malli sekä laadittiin koulutussuunnitelma. Kokonaisuus toteutettiin henkilöstölähtöisesti vahvasti henkilöä osallistaen



*Eväitä  
potilaslähtöisen  
toiminnan  
kehittämiseen*

## Itseohjautuvuustyöpajat



Kunteko käynnisti yhteistyössä Filosofian Akatemian kanssa vuonna 2019 kaksi kolmen päivän itseohjautuvuustyöpajaa. Kahteen työpajakokonaisuuteen osallistui yhteensä kymmenen ryhmää eri kuntaorganisaatioista ja 58 osallistujaa. Työpajoissa syvennyttiin itseohjautuvuuden eri muotoihin ja pohdittiin teemaa työpajaan osallistuvien organisaatioiden kontekstissa. Tavoitteena oli laatia kehittämissuunnitelma omaa organisaatiota ajatellen ja tarjota työkaluja teeman edistämiseksi. Kolmen työpajapäivän lisäksi osallistujat saivat etukäteis- ja välitehtäviä, jotka edesauttoivat työskentelyä ja itseohjautuvuuden konkreettista edistämistä myös työpajapäivien välissä.

*”Saimme ymmärrystä itseohjautuvuudesta. Työpajapäivät vahvistivat sen, että lähdemme tekemään tätä. ...Minulla on sellainen ajatus, että kehittämiseen tarvitaan mielellään koko henkilökunta mukaan. Olemme aloittamassa Filosofian Akatemian kanssa prosessia. Siinä tulee olemaan muutosagentteja, mutta se ei pelkästään riitä. Tarkoitus on pitää koulutuspäivä, jossa käydään läpi, mitä itseohjautuvuus on. On äärimmäisen tärkeää, että ihmiset kokevat olevansa henkilökohtaisesti mukana. Pelkästään muutosagentit eivät riitä. Ihmisen pitää saada kokemus siitä, että olen osa tätä. Hiljaisempienkin ihmisten pitää päästä mukaan prosessiin.”*

*(organisaation edustajan haastattelu 2020)*

### Palaute ja työpajoista sanottua

Työpajoista pyydettiin palautteet niiden päättymisen jälkeen. Saadun palautteen perusteella osallistujat olivat erittäin tyytyväisiä työpajoihin ja niiden sisältöihin. Osallistujat kokivat työpajoissa saadun vertaistuen olevan arvokasta.

Alla lainauksia osallistujapalautteista:

*”Tärkeä startti itseohjautuvan toimintakulttuurin rakentamiselle.”*

*”Saimme hyvään teoriapohjaan perustuvaa tietoa ja käytännönläheisiä vinkkejä kehitystyömme tueksi. Teoria ja käytäntö lomittuivat hyvin, ja niiden välinen suhde oli hyvä; teorialla pitää olla suhde käytäntöön ja toisaalta käytännöllä tulee olla teoriaa taustalla.”*

*”Työpajat syvensivät ymmärrystäni itseohjautuvuudesta ja sen käytännön soveltamisesta omalle työpaikalle. Työpaikalleni viennut osaamista käytännön työn kehittämiseen ja optimismia kehitystyöhön.”*

*”Mielenkiintoista kuulla, miten toisissa kunnissa/kaupungeissa menetellään. Huomata jälleen, että kaikki painimme samojen asioiden äärellä.”*

*”Sain pään täyteen ajatuksia ja repullisen innostusta, tästä on hyvä jatkaa omalla työpaikalla.”*



## ***Esimerkkejä itseohjautuvuuden kehittämisestä***

### **Sipoon kunta:**

#### **Ikääntyneiden asumispalveluyksiköt**

Sipoon kunnan kahden ikääntyneiden asumispalveluyksikön työntekijöistä koostunut ryhmä tuli työpajoihin hakemaan lisäboostia jo aikaisemmin aloitetulle itseohjautuvuusmatkalle. Tavoitteena oli, että henkilökunnan kiinnostus, motivaatio ja aloitteellinen sitoutuminen kasvaisivat työpajatyöskentelyn ja työpajoista saatavien työkalujen myötä entisestään. Itseohjautuvuustyöpajan päätyttyä Sipoo haki Kuntekolta tukea toimintatavan edistämiseen vielä sparrauksen ja haastetyöpajan avulla.

### **Askolan kunta:**

#### **Kotihoito ja tehostetun palveluasumisen ja lyhytaikaisen kuntouttavan hoidon yksiköt**

Askolan osallistujat hakivat työpajaan tarkoituksenaan edistää tiimien itsenäisyyttä, oman työn haltuunottoa ja vastuunottoa, tiimien välistä yhteistyötä sekä henkilöstön osallistumista oman työn kehittämiseen. Itseohjautuvuudella tavoiteltiin työhyvinvoinnin lisääntymistä, työn tehostamista ja taloudellisuutta. Käytännön kehittämiskohteita olivat muun muassa yhteisöllinen työvuorojen suunnittelu ja tiimilähtöinen työajan käytön suunnittelu. Tiukassa taloustilanteessa painiva kunta oli havahtunut siihen, että henkilöstö ja esimiehet voivat oman toiminnan kehittämisen avulla vaikuttaa saavutettaviin kustannussäästöihin. Itseohjautuvuustyöpajaan osallistumisen jälkeen Askolan kunnan vanhuspalveluille myönnettiin kaksi päivää sparrausta työn jatkuvuuden varmistamiseksi.

### **Hausjärven kunta:**

#### **Ruoka- ja siivouspalvelut**

Hausjärven kunnan ruoka- ja siivouspalveluiden työntekijöistä ja esimiehestä koostuva tiimi osallistui työpajaan tavoitteenaan parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota itseohjautuvuuden avulla. Tiimissä oli kahden esimiehen lisäksi yhteensä neljä työntekijää. Kunkin työntekijän oli prosessin aikana määrä kerätä työpaikalta ympärilleen tiimi, jonka tehtävänä oli pohtia, millaisissa asioissa itseohjautuvuutta olisi mahdollista käytännössä edistää. Hausjärven kunnassa työtä on jatkettu Kuntekon tarjoaman työpajan jälkeen, sillä Työsuojelurahasto myönsi ruoka- ja siivouspalveluille hankerahoitusta *Itseohjautuvuuden vahvistaminen* -kehityshankkeeseen.



## Tekoälyä yhteiskunnan tarpeisiin -verkkovalmennus

# 4

Verkkovalmennus järjestettiin yhdessä Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut YKA:n, Lakimiesliiton ja Digi- ja väestötietoviraston sekä Gofore Oyj:n kanssa. Valmennus koostui kuudesta tunnin mittaisesta webinaarista, joissa oli Goforen asiantuntijan alustus sekä keskusteluosuus. Näiden lisäksi oli tehtäviä ja yhteistä keskustelua sähköisellä oppimisalustalla. Tehtävät olivat sekä yksilötehtäviä että yhteistä reflektointia. Webinaarien aiheita olivat:

- Data + edistynyt analytiikka
- Tekoäly
- RPA + chatbotit
- Tekoäly ja lainsäädäntö
- Tekoäly ja etiikka
- Suomi.fi (Digi- ja väestöviraston alustus)

Osallistujia oli Kunteko-ohjelman kautta 78, Yhteiskunta-alan korkeakoulutettujen kautta 78 ja Lakimiesliiton kautta 82. Koulutuksen suorittaneille oli mahdollisuus saada kurssista sähköinen Open badge -osaamismerkki. Osallistujapalaute koulutuksesta oli erinomaista, kouluarvosanalla 9-.

Kuntaosallistujat kommentoivat valmennusta seuraavanlaisesti: *”Kiitos kovasti kurssista, se oli sopivan yleistajuinen monenlaisista taustoista tuleville! Keskustelut toivat lisää ymmärrystä tekoälyn merkityksestä ja käytöstä eri aloilla.”*

*”Tämän tyyppisiä koulutusmahdollisuuksia pitäisi olla kaikille kiinnostuneille ja uusintakurssejakin säännöllisesti, koska alan kehitys on niin nopeaa.”*

*”Jotenkin tekoälyn hyödyntäminen tuli hieman arkisemmaksi eli että siinä ei ole mitään mystistä. Hyödyntäminen edellyttää suunnittelua ja pohdintaa, mihin sitä käyttää ja milloin tekoälyratkaisu on se, mitä kannattaa harkita...”*

*”Tekoäly ja koneoppiminen tarjoavat kuitenkin runsaasti mahdollisuuksia kaupungeille ja älykaupunkikehittämiselle. Tekoälyyn ja koneoppimiseen liittyy valtavasti mahdollisuuksia, mutta myös haasteita ja suuria uhkia (mm. suurten data-aineistojen ristiintaulukoinnit & yhdistelyt, eettiset kysymykset jne.). Näkisin, että suomalaisessa kaupunkipolitiikassa tulevaisuuden kärjet tulevat liittymään älykaupunkikehittämiseen.”*

*”Olen ymmärtänyt tekoälyä käsitteenä paremmin sekä analytiikan eri tasoja. Opin myös identifioimaan omassa työssäni käytettäviä tekoälyratkaisuja ja analytiikan ohjelmistoja sekä niiden toimintaperiaatteita, joita voin tästä eteenpäin paremmin hyödyntää työssäni.”*

*”Eettiset kysymykset olivat mielestäni hyviä ja tärkeitä nostaa esiin, sillä tekoälyä hyödynnetään suuremmissa määrin yhteiskunnassa ja esimerkiksi kysymys siitä, kuka on vastuussa tekoälyn tekemistä ratkaisuista, on ajankohtainen ja vaikea kysymys, jota on tärkeää pohtia.”*

*”Mielestäni tällä kurssilla sai sellaisia yleisiä tietoja, joista on hyötyä kaikenlaisissa työtehtävissä.”*

## Haaste- ja klinikkatyöpajat



Klinikkatyöskentelyn ja haastetyöpajojen tavoitteena oli edistää ja vauhdittaa kuntaorganisaatioiden kehittämistyötä sekä ketteriä kokeiluja ja pilotteja. Työpajat suunniteltiin jokaisen organisaation tarpeiden mukaan, joten niiden teemat vaihtelivat. Työpajoihin hankittiin asiantuntijat kilpailuttamalla Kunteko-ohjelman toimesta. Kilpailutus suunniteltiin yhteistyössä kunkin organisaation kanssa.

Seuraavat haastetyöpajat toteutettiin:

- Digityöpaja Kaustisen seutukunnan kuntaorganisaatioille
- Asiakslähtöisyyden edistämisen työpaja Varkauden kaupungille
- Asiakslähtöisyyden ja palvelumuotoilun edistämisen työpaja Jämsän kaupungille
- Itseohjautuvuuden edistämisen työpaja Sipoon asumispalveluyksiköissä

Ideana oli käsitellä organisaation valitsemaa teemaa kolmessa työpajapäivässä siten, että osallistujat saivat mahdollisimman konkreettisia työkaluja kehittää ratkaisuehdotuksia ja tehdä kokeiluja teemaan liittyen. Työpajojen sisältöjen suunnittelussa huomioitiin kehittämistyön eteneminen seuraavan prosessin mukaan:

- 1. Haastetyöpaja:** Keskitytään haasteisiin ja kehitetään ratkaisuideoita, joista osallistujat valitsevat parhaiten itselleen sopivan idean kokeiltavaksi. Määritellään tavoitteet ja suunnitellaan toimenpiteet niiden saavuttamiseksi.
- 2. Kokeilu:** Osallistujat tekevät käytännön kokeiluja ja/tai vievät kehittämishaastetta eteenpäin. Kokeiluvaiheeseen saa tukea asiantuntijalta työpajapäivässä.

- 3. Seuranta- ja iterointityöpajat:** Seuranta- ja iterointityöpajoissa arvioidaan kokeilujen tuloksia yhdessä keskustellen ja/tai kukin kuntatoimija raportoi oman kehitystyönsä vaiheesta ja tuloksista.

### Jämsä:

#### Kaupungin palvelumuotoilutyöpaja

Jämsän kaupungin edustajien kanssa suunniteltiin palvelumuotoilutyöpajakokonaisuus, johon osallistui noin 40 henkilöä eri ammattiryhmistä kaupungin palvelualoilta. Asiantuntija hankittiin kilpailuttamalla ja asiantuntijaksi valittiin Palvelumuotoilu Palo Oy. Päivien sisällöt olivat:

- *Päivä 1:* Palvelumuotoilun periaatteet, tavoitteet ja ihmiskeskeinen lähestymistapa palveluiden kehittämisessä.
- *Päivä 2:* Palvelumuotoilun vaiheet, suunnitteluprosessi ja menetelmät sekä työkalut.
- *Päivä 3:* Palvelumuotoilukokeiluiden sparraus ja jatkokehittäminen.

Kolmannessa työpajapäivässä osallistujat saivat tehtäväkseen pohtia, mitä hyötyä palvelumuotoilusta on eri näkökulmista. Vastaukset on koottu seuraavan sivun taulukkoon.

## Työpajaan osallistuneiden näkemyksiä palvelumuotoilun hyödyistä

### ASIAKAS

- molemminpuolinen ymmärrys kasvaa
- osallisuus ja mahdollisuus tulla kuulluksi ja kehittämiseen mukaan
- palvelun laatu paranee
- palvelujen käyttö helpottuu
- asiakkaan näkökulman korostaminen
- palvelujen kohdentaminen paranee
- tekee asioita näkyvämmäksi
- asukastyytyväisyys lisääntyy
- negatiivinen palaute vähenee, positiivinen lisääntyy
- tarpeeseen oikeaa palvelua

### TYÖNTEKIJÄ

- kehittää asiakaslähtöistä ajattelua
- selkeyttää rooleja
- perustehtävän kirkastaminen
- pakko miettiä prosesseja, vähentää sähläystä
- uusia näkökulmia
- luo avoimuutta
- luo mielekkyyttä työhön
- osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät
- luo merkittävyyttä työhön
- saa tukea työhön yhteisöllisyyden kautta
- selkeä palvelu = selkeä työnkuva

### KAUPUNKI

- sisäiset palveluprosessit tehostuvat, tuo säästöjä
- selkeät palvelukuvaukset säästävät resursseja
- prosessit järkevoityvät, mikä näkyy työajassa
- palvelujen tunnettavuus paranee
- avoimuuden ilmapiiri ja tiedon lisääntyminen
- vaikuttaa kaupungin imagoon positiivisesti
- kaikkien osapuolten ymmärrys lisääntyy: päättäjät, asiakkaat, työntekijät
- vaikuttavuuden arviointi paranee

Jämsässä tehtiin työpajatyöskentelyn aikana monenlaisia kokeiluja eri palvelualoilla, esimerkiksi:

- Vammaispalveluissa tavoitteena oli kokeilla palveluseteliä. Asiakkaita ja palveluntarjoajia oli osallistettu ja tehty kuvakäsikirjoitus siitä, mitä palveluseteli tarkoittaa.
- Uuden kirjaston ja monitoimitalon suunnittelua tehtiin asiakkaiden kanssa niin, että asiakkaat havainnoivat nykyisiä tiloja ja pohtivat mikä toimii ja mikä ei.

- Elinkeinopalvelut uudistivat kesätyösetelin hakuprosessin yrityksille.
- Kaupungin elinkeinoyhtiö ideoi chattikanavaa yritysidean omaaville ja kehitti tiedottamista.
- Varhaiskasvatuksessa pohdittiin asiakasraatia ja asiakaspalautteen keruuta sekä benchmarkattiin malleja muista kunnista. Testiraatina asiakaspalautteelle toimivat omat työntekijät, joiden lapsia on päivähoidossa.

# Ohjelmassa kehitettyjä työkaluja työyhteisöille

Teksti: Anna-Mari Jaanu



Kunteko-ohjelman ensimmäisellä kaudella kehitettiin muutama työkalu kuntatyöpaikkojen kehittämistyön jatkuvuutta tukemaan. Työkalujen avulla työyhteisöt voivat kehittää toimintaansa itseohjautuvasti.

## Topaasia Työyhteisö -pelillä vauhtia kehittämistyöhön

Topaasia Oy:n kanssa kehitettiin Työyhteisö -peli. Se soveltuu tiimin tai työyksikön toiminnan arvioimiseen ja kehittämistyön vauhdittamiseen. Pelissä arvioidaan työyhteisön toimintaa keskustellen johtamisen, työelämän laadun, yhteistyön ja asiakslähtöisyyden kannalta. Peli on osallistava ja sen avulla jokainen työyhteisön jäsen pääsee vaikuttamaan oman työyhteisönsä toimintaan.

*"Topaasia-pelit ovat tuoneet lisää mahdollisuuksia ja intoa työarjen tiimilähtöiseen kehittämiseen"*

*Henkilöstösuunnittelija Anna Kaisa Ojala, Turun kaupunki*

Pelaaminen kestää vain noin tunnin, mutta tuottaa siinä ajassa yhteisen näkemyksen työyhteisön tärkeimmistä kehittämiskohteista. Lisäksi peli ohjaa tekemään konkreettisen toimintasuunnitelman. Pelistä on sekä korttipakkaversio että sähköinen versio. Työkalun voi tilata Topaasiasta.

Topaasia Oy:n perustajan **Jussi Gallan** mukaan Työyhteisö -peli on levinnyt myös kuntasektorin ulkopuolelle ja peliä hyödynnetään monipuolisesti myös yksityisellä sektorilla, aina start upeista isoihin yrityksiin. Muita Topaasia -pelejä on 16 eri teemoista. Pelejä hyödyntää myös Turun kaupunki.

## Kuntaorganisaation kehittämisspolku

Kuntekon sparrauksen asiantuntijat kehittivät vuonna 2017 yhteistyössä kuvauksen kuntaorganisaation kehittämisspolusta. Sen tavoitteena on tukea kehittämishankkeen toteuttamista vaihe vaiheelta. Työkalusta saa vinkkejä, mitä asioita kehittämisen eri vaiheissa tulisi huomioida. Kehittämissvaiheet ovat:

- Vaihe 1:** Muutostarve – tiedon kerääminen
- Vaihe 2:** Muutoksen tavoitteet
  - aloitusneuvottelu
- Vaihe 3:** Muutoksen toteutus
  - kehittämisen organisointi
- Vaihe 4:** Muutoksen arviointi – vaikuttavuus, soveltaminen ja jatkosta sopiminen

# Viestintä ja hyvän kuntatyön näkyväksi tekeminen

Teksti: Anna-Mari Jaanu

Uutiskirjekysely 2020

**Vastaajien arviot uutiskirjeestä** (N=75)

Luen uutiskirjeen **80 %**

Uutiskirjeen sisältö  
on hyödyllistä **64,0 %**

Uutiskirjeen sisältö  
on kiinnostavaa **69,4 %**

Uutiskirjeen sisältö  
on ajankohtaista **78,6 %**

**Ohjelman viestintä oli koko ohjelmakauden ajan aktiivista ja monikanavaista.** Tavoitteena oli kertoa ohjelman palveluista ja tuloksista, esitellä kehittämissimerkkejä kunta-alalta ja nostaa esiin ajankohtaisia työelämän kehittämisen teemoja blogikirjoituksilla. Käytössä olivat internetsivujen lisäksi sosiaalisen median kanavat (Twitter, Facebook, LinkedIn) ja uutiskirje. Uutiskirjeitä laadittiin ohjelman aikana yli 100. Tilajamäärä vaihteli 2 000–3 200 välillä.

Tärkeimpänä sisältönä vastaajat pitivät kuntakohtaisia esimerkkejä kehittämistyöstä, toiseksi tärkeimpänä tietoa ohjelman palveluista ja kolmanneksi tärkeimpänä blogikirjoituksia työelämän kehittämiseen liittyen.

Ohjelman oman viestinnän lisäksi ohjelmasta viestittiin KT:n yleiskirjeissä ja useissa KT:n ja pääsopijajärjestöjen järjestämässä tilaisuuksissa. Ohjelmasta oli juttu tai mainos jokaisessa Kuntatyönantaja-lehden numerossa. Myös järjestöjen lehdissä kerrottiin ohjelmasta ja esiteltiin kuntaorganisaatioiden kehittämistyötä.

Julkaisuja tehtiin tämä julkaisu mukaan lukien kolme. Vuonna 2017 tuotettiin *”Tekoja ja tekijöitä. Kertomuksia kunta-alan työelämän kehittämisestä”* -verkkojulkaisu, jossa kuvataan eri kuntaorganisaatioiden kehittämistyötä.

## Tuloksia

- kunnissa tehdään paljon hyvää kehittämistyötä, josta on syytä kertoa muille
- hyvän kehittämistyön näkyväksi tekemisen kiinnostaa Kuntekossa mukana olleita, ja he toivovat jatkossakin case-esittelyjä ja esimerkkejä
- ohjelma tehtiin tunnetuksi monikanavaisen viestinnän avulla. Viestintä oli arvioinnin mukaan onnistunutta ja parantui toisella kaudella
- rohkaiseva ja positiivinen viestintä innosti oppimaan toisilta
- ohjelmalla oli hyvä maine ja hyvä brändi kuntakentällä, paljolti viestinnän ansiosta
- KT:n ja pääsopijajärjestöjen viestintä auttoi kohderyhmän tavoittamisessa

Vuonna 2017 tehtiin ohjelman neuvonantajiston työnantaja- ja työntekijäosallistujien haastatteluihin pohjaava *”Neuvonantajiston pyöreä pöytä – Tulevaisuuden kunta- ja maakuntatyö”* -raportti. Ohjelmasta kerrottiin myös Talouselämä-lehden Elinvoimainen Suomi -liitteen maksullisessa artikkelissa vuonna 2019.

Ohjelman aikana laadittiin useita lehdistötiedotteita, etenkin kampanjoiden aikana. Molempien Kunteko-

gaalojen yhteydessä saatiin runsaasti näkyvyyttä. Esimerkiksi vuoden 2019 gaalasta oli 38 juttua mediassa tai kuntien verkkosivuilla. Valtakunnallinen uutiskynnys ylitettiin, kun ohjelmapäällikköä ja projektipäällikköä haastateltiin MTV3:n aamulähetyksessä heinäkuussa 2020. Aiheena oli ”Sankarit poikkeusoloissa” -juttusarja.

### Kuntakäynnit ja aluetilaisuudet

Ohjelman alkaessa keväällä 2015 tehtiin useita kuntakäyntejä eri puolille Suomea. Lisäksi vuoden 2015 syksyllä järjestettiin aluetilaisuuksia Helsingissä, Kuopiossa, Oulussa, Tampereella, Seinäjoella, Turussa, Joensuussa ja Kajaanissa. Toisella kaudella tilaisuuksia oli Kokkolassa, Rovaniemellä, Kuusamossa ja Raumalla.

Aluetilaisuudet korvattiin myöhemmin *Kysy Kuntakosta* -webinaareilla. Niitä oli useita. Lisäksi ohjelmasta kerrottiin monien kuntien edustajille erilaisissa verkkotilaisuuksissa. Ohjelmalla oli ständi Kuntamarkkinoilla 2015–2019, Lappeenranta-seminaarissa vuosina 2015–2018 sekä Tampereen työmarkkinaseminaareissa 2015, 2017 ja 2019.

Ohjelma oli esillä Lappeenranta -seminaarissa vuosina 2015 ja 2020 sekä Tampereen työmarkkinaseminaareissa vuosina 2015 ja 2017.



Anniina Tuomi, Taina Tervonen ja Anna-Mari Jaanu Kuntamarkkinoilla

### Kansainvälinen yhteistyö

Kunteko-ohjelmaa esiteltiin useamman kerran erilaisilla eurooppalaisilla foorumeilla. Ohjelmasta kerrottiin Zagrebissa järjestetyssä EPSU – CEMR -projektin seminaarissa 9.6.2016: *New forms of service delivery for municipalities, the contribution of social dialogue and good practice for well-being at work*. Seminaarin aiheena oli: *“Promoting well-being at work and role of social partners in local and regional government”*.

### Viestinnän tunnuslukuja 2015–2020:



Noin **490 000** sivun katselua, yksilöityjä katseluja n. **370 000**



Uutiskirje

**101 kappaletta**



Twitter

**Yli 3 200** seuraajaa, noin **3 300** twiittiä



Youtube

**44 videota**, näyttökertoja noin **7 000**



Podcastit

Sarjassa **24 podcastia**, n. **5 000** kuuntelukertaa



**Yli 1 000** seuraajaa



**667 kehittämistekoa**

Ohjelma oli esillä myös pohjoismaisessa julkisen sektorin työsuojelu- ja työympäristöfoorumissa Tukholmassa sekä Porvoossa pohjoismaisten julkisen alan työntekijäjärjestöjen tilaisuudessa.

Toisella ohjelmakaudella Kuntekoa esiteltiin Vilnassa 23.-24.5.2018 pidetyssä sosiaalipartnereiden konferenssissa "A Sound mind in a sound body". Kunteko oli esillä hyvänä käytäntönä tuottavuuden ja työelämän laadun yhtäaikaista kehittämistä. Seminaarissa oli yli 100 osallistujaa 19 maasta, joista 17 on EU-jäsenmaata.

Seminaarissa oli mukana esityksistä ja alustuksista piirroksia tuottava taitelija. Vieressä on hänen näkemyksensä Kunteko-ohjelman esittelystä.





## Sankarit poikkeusoloissa

Koronapandemian alettua keväällä 2020 päätettiin tehdä lyhyitä juttuja kuntien uudenaikaisista tavoista toimia ja tuottaa palveluja poikkeusoloissa.

Juttuja tehtiin eri ammattiryhmien ja palvelualojen näkökulmista.

- 1.** Koronasairaalassa ei olisi selviydytty ilman laitoshuoltajia
- 2.** Koronaosastolla työskentely vaatii suurta huolellisuutta
- 3.** Vantaan kotihoidossa tehdään äärimmäisen arvokasta työtä
- 4.** Staran logistiikkakeskus varautui koronakriisiin ajoissa
- 5.** Kangasala järjesti koko kaupungin kevätjuhlan verkossa
- 6.** Kangasalla ei jääty laakereille lepäämään poikkeusoloissa
- 7.** Espoossa työntekijöitä siirtyi uusiin tehtäviin poikkeusoloissa
- 8.** Selänteen peruspalvelukuntayhtymä tukee lapsiperheitä poikkeusoloissa
- 9.** Leipuri-konditoria-alan etäopetus onnistuu Tampereen Tredussa
- 10.** Selänteen vammaispalveluissa päivätoiminta on viety asiakkaiden kotiin
- 11.** Varkaudessa jaetaan Hyvän mielen -apukasseja

- 12.** Kotkan kaupunki tukee yrittäjiä monin tavoin
- 13.** Ikaalisissa vanhuksat ja omaiset tapaavat toisiaan treffituvassa ilman tartuntariskiä
- 14.** Xamk tarjoaa korkeakouluopintoja maksutta verkossa
- 15.** Joensuun nuorisotyö on tavoittanut uusia nuoria poikkeusoloissa
- 16.** Liminka avasi auttavan puhelimen koronaepidemian ajaksi
- 17.** Espoon varhaiskasvatus keksi puuhaa lapsiperheille
- 18.** Järvenpään kaupunki tarjoaa kulttuuria verkossa
- 19.** Pyhäjärvi tarjoaa liikuntaa ilmaiseksi verkossa
- 20.** Maahanmuuttajanaisten työnhakuryhmät menivät verkkoon
- 21.** Vantaa tukee virtuaalisesti esihenkilötyötä ja johtamista poikkeusoloissa
- 22.** EtäHelvi auttaa virtuaalisesti johtamaan omaa etätyötä
- 23.** Helsinki-apu on ikäihmisten tukena koronaepidemian aikana

POIKKEUSTILAN  
sankarit



Women to work -hanke  
Helsinki



Helsingin Staran  
logistiikka



Auttava puhelin  
Limingan kunta

- 24.** Turussa koronatieta saavuttaa maahanmuuttajat laajan yhteistyön ansiosta
- 25.** Lapinjärven kunta jakaa koululaisille elintarvikekasseja
- 26.** Espoon Lähderannan koulussa edetään luku-järjestyksen mukaan myös poikkeusoloissa
- 27.** Helsingin kaupunginkirjasto otti digiloikan parissa päivässä
- 28.** Mikkelin Rantakylän yhtenäiskoulu antaa erityisopetusta lähes normaalisti etäyhteyksien avulla
- 29.** Helsingin työväenopisto tarjoaa yli sata ilmaiskurssia verkossa
- 30.** Kontiolahdella osallistetaan työntekijät miettimään uusia työtapoja kriisitilanteessa



Gaalassa vuonna 2019 palkittuja. Kuvaaja Matti Matikainen.

## Kunteko-gaalat

Ensimmäinen Kunteko-gaala järjestettiin vuonna 2017 ja toinen 2019. Ideana oli palkita kuntatyön kehittäjiä. Palkintosarjoja olivat ihmeiden tekijät, oman työn sankarit ja innostavat teot. Lisäksi vuoden 2017 palkittiin innostavia sparraajia eli ohjelman kehittäjäkonsultteja.

Ihmeiden tekijöissä palkittiin sellaisia kuntaorganisaatioita, jotka olivat henkilöstölähtöisesti ja tuloksellisesti uudistaneet organisaatiotaan. *Oman työn*

*sankarit* -sarjassa palkittiin eri ammattiryhmien edustajia aktiivisesta oman työn kehittämisestä. *Innostavat teot* -sarjassa palkittiin kymmeniä kehittämistekoja eri toimialoilta Tekojen torilta. Vuonna 2019 palkittiin lisäksi *vuoden viestintä-, yhdenvertaisuus-, teknologia- ja ympäristöteot*. Molemmissa gaaloissa jaettiin yli 40 palkintoa.

Gaaloista uutisoitiin laajasti paikallismedioissa ja kuntien viestinnässä. Vuonna 2019 saatiin 38 mediaosumaa tai näkyvyyttä kuntien verkkosivuilla.

Vuoden 2019 gaala sai lisäksi paljon huomiota sosiaalisessa mediassa, järjestöjen sivuilla sekä lehtien palstoilla. Ammattitoimittaja tilattiin tekemään juttu molemmista gaaloista, minkä lisäksi osallistujia haastateltiin videoille. Toimittajan tuottamaa materiaalia hyödynnettiin ohjelman viestinnässä.

## Kuntatyö 2.0 podcastsarja

Kuntatyö 2.0 podcastsarjassa pureuduttiin työn murrokseen ja työelämän trendeihin. Jaksoissa vieraili työelämän kehittäjiä ja kuntatyön tekijöitä

useilta eri toimialoilta. Vuoden 2020 lokakuun puoliväliin mennessä jaksoja oli julkaistu 24.

### Podcastjaksot:

- 1.** Työn murros
- 2.** Itseohjautuvuus, – case Järvenpään sote
- 3.** Organisaatiokulttuurin muutos
- 4.** Työelämän muotoilu
- 5.** Tulevaisuuden kirjasto, – case Oodi
- 6.** Lukion digitalisaatio,  
– case Olarin lukio Espoo
- 7.** Työn merkityksellisyys
- 8.** Liikkuva sairaanhoitajan vastaanotto  
– case Eksote
- 9.** Robotiikka talous- ja hallintotyössä  
– case Vantaa
- 10.** Helsingin kotihoidon etäpalvelut
- 11.** Luottamus työelämässä
- 12.** Tulevaisuuden julkinen liikenne (HSL)
- 13.** Oppiminen työssä – case Vantaa
- 14.** Valmentava johtaminen  
– case Järvenpää
- 15.** Kaavoitus ja maankäytön suunnittelu  
– case Järvi-Saimaan Palvelut Oy
- 16.** Ammatillisen koulutuksen reformi  
– case Sedu
- 17.** Työn ilo - case Hämeenlinnan kaupunki
- 18.** Vuorovaikutuksen merkitys työyhteisöissä
- 19.** Aikuissosiaaliryöön kehittäminen  
– case Varkauden kaupunki
- 20.** Hyveet työelämässä  
– case Espoon kaupungin varhaiskasvatus
- 21.** Muutosprosessin opit  
– case Kauhajoen kaupunki
- 22.** Virtuaalinen työnohjaaja Helvi  
– case Helsingin kaupunki
- 23.** Robotiikkaa varhaiskasvatuksesta  
korkea-asteelle – case Riihimäen kaupunki
- 24.** Nuoriso kohdataan kylillä ja verkossa  
– case nuorisopalvelut Joensuu



## Webinaarit

Ohjelman aikana toteutettiin erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa yhteensä 39 webinaaria. Niiden tavoitteena oli levittää tietoa jostakin työelämän kehittämiseen liittyvästä teemasta tai esitellä hyviä kunta-alan kehittämiscaseja. Webinaarisarjoissa käsiteltiin joitakin teemoja eri näkökulmista ja useamman kerran.

Webinaareissa kokeiltiin monenlaisia tekniikoita ja osa niistä tallennettiin. Osallistujien määrä vaihteli parista kymmenestä noin sataan. Webinaarien aiheita olivat esimerkiksi:

- hyveet työssä
- palvelumuotoilu
- aivotyö
- työhyvinvoinnin ja dialogisen johtamisen sekä työyhteisöjen toimivuuden parantaminen sote-alalla
- perheystävälliset kuntatyöpaikat
- vuorovaikutuksen merkitys työpaikalla
- kulttuurinmuutos
- työhyvinvoinnin yhteisöllinen johtaminen

## Esimerkkejä webinaarisarjoista

SoteDialogit muutoksessa -hankkeen kanssa toteutettiin kuuden webinaarin sarja, jonka tavoitteena oli levittää valtakunnallisen hankkeen kokemuksia ja tuloksia. Hankkeessa kehitetään vanhuspalveluisia, lastensuojelussa ja erityisopetuksessa tarvittavaa osaamista ja johtamisosaamista. Lisäksi hankkeessa

kartoitetaan työpaikkojen kehittämistarpeita ja haetaan niihin ratkaisuja yhteistoiminnallisen, dialogisen ja tutkimusavusteisen kehittämisen avulla.

Webinaarien sisällöt olivat:

1. Lastensuojelun työpaikkojen pelisäännöt
2. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen sote-alalla
3. Pehdytyksestä veto- ja pitovoimaa
4. Itseohjautuvuutta kotihoidossa – Itseohjautuvana tiiminä kehittyminen
5. Työlähtöinen työhyvinvointi lastensuojelussa
6. Dialoginen johtaminen ja yhteiskehittäminen näyttöön perustuvan toiminnan edistämässä

Esimerkki Perheystävälliset kuntatyöpaikat -webinaarisarjasta:

1. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistäminen työuran eri vaiheissa ja Työterveyslaitoksen palvelut työpaikoille, Työterveyslaitos
2. Hyvän elämän toimintamalli kunta-alalla, KT Kuntatyönantajat
3. Väestöliiton perheystävällinen työpaikka -ohjelma ja -tunnus
4. Perheystävälliset käytännöt Kelassa
5. Perheystävällinen Helsinki
6. Case Joensuun kaupunki
7. Case Nortamon perhekeskus, Rauman kaupunki

## Opit

- viestintää kehitettiin koko ajan ja viestintäsuunnitelmia muutettiin tilanteiden mukaan (esimerkkinä koronakevään Sankarit poikkeusoloissa -juttusarja)
- hyvän kuntatyön näkyväksi tekemisessä otettiin käyttöön uusia keinoja: podcastit ja webinaarit
- ohjelman palvelujen markkinoinnissa someviestintä tuli yhä tärkeämmäksi ja markkinointia tehtiin monissa kanavissa
- vaikka somen painoarvo kasvoi, tilastot näyttivät, että ohjelman verkkosivut olivat suosittu portti ohjelman toimintaan ja palveluihin
- KT:n ja järjestöjen viestintä auttoi ohjelman viestintää saavuttamaan kohderyhmää ja levittämään tietoa ohjelmasta
- myös ohjelmassa olleet ulkopuoliset asiantuntijat levittivät tietoa ohjelmasta kuntakentälle

## Tekojen tori

Tekojen tori on verkkoalusta, johon kerätään tarinoita kuntatyön kehittämisestä eli kehittämistekoja. Tavoitteena on tehdä näkyväksi kuntaorganisaatioissa tehtyä kehittämistyötä. Tekojen tori toimii myös inspiraation lähteenä ja oppimisen kanavana, se tarjoaa vinkkejä ja malleja kehittämiseen eri näkökulmista.

Torilla julkaistavat kehittämisteot voivat olla isoja tai pieniä. Ne luokitellaan palvelualojen ja teemojen mukaisesti. Tekojen torilla on julkaistu vuoden 2020 lokakuun puoliväliin mennessä yhteensä 667 tekoa.

Kehittämistekoja oli lokakuussa 2020 noin 100 kunnasta ja 36 muusta kuntaorganisaatiosta. Alla on lueteltu Tekojen torille aktiivisimmin tekoja vieneet kuntaorganisaatiot.

Tekojen torin ylläpito ja kehittämistekojen kartuttaminen portaaliin vaati jatkuvaa viestintää, kampanjointia ja kuntakentän suoraa kontaktointia. Kuntakon ohjelmahenkilöstö seurasi aktiivisesti median eri kanavia ja pyysi julkisuudessa esiin nostettuja hyviä kuntatyön kehittämiscaseja Tekojen torille ottamalla yhteyttä henkilökohtaisesti niihin

henkilöihin, joita erilaisissa jutuissa oli haastateltu. Lisäksi ohjelman uutiskirjeissä ja muilla suorilla kontakteilla kuntien yhteyshenkilöihin pyydettiin kartoittamaan ja tuomaan kehittämistekoja Tekojen torille.

### Käyttäjien kokemuksia Tekojen torista

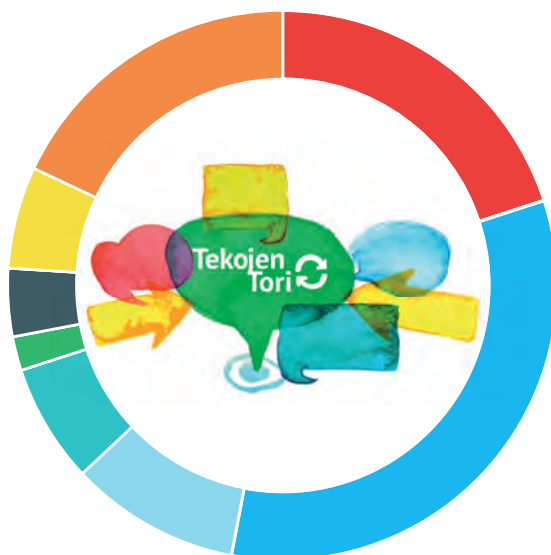
Tekojen torille kehittämisteon ilmoittaneille lähetettiin kyselyt vuosina 2017 ja 2020. Vuonna 2020 vastauksia saatiin 91. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että Tekojen torilla on kiinnostavaa sisältöä.

## TOP5

### Tekojen Tori

1. Hämeenkyrön kunta 53 kehittämistekoa
2. Varkauden kaupunki 38 kehittämistekoa
3. Järvenpään kaupunki 30 kehittämistekoa
4. Limingan kunta 30 kehittämistekoa
5. Kangasalan kaupunki 28 kehittämistekoa

### Teot jakaantuvat toimialoittain seuraavasti:



● opetus ja kasvatus	20 %
● sosiaali- ja terveysala	33 %
● kulttuuri ja vapaa-aika	10 %
● tekniset alat ja ympäristö	7 %
● elinkeino- ja yrityspalvelut	2 %
● johto, hr ja hallinto	4 %
● ruoka- ja siivouspalvelut	6 %
● koko kunta	18 %

# ”On tärkeää, että hyviä käytänteitä jaetaan Tekojen torilla.”



## Tuloksia

- Tekojen tori -portaalia pidetään hyödyllisenä, sieltä etsitään ideoita omaan kehittämistyöhön
- Tekojen toria pidetään tärkeänä kanavana ja se jää elämään ohjelman jälkeen
- Tekojen tori on paikka, jossa saa omaa kehittämistyötä ja hyvää kuntatyötä esille
- Tekojen torin tunnetuksi tekeminen vaatii vuosien työtä ja jatkuvaa markkinointia
- parhaiden tekojen palkitseminen tuo julkisuutta kuntatyölle ja hyvää mieltä palkituille

## TOP10

### – kiinnostavat ratkaisut

Tekojen torilla listataan myös erillisinä listoina kiinnostavia ratkaisuja. Seuraavat listat on julkaistu:

- Ateria- ja puhtauspalvelut TOP 12
- Sosiaali- ja terveydenhuollon ergonomia TOP12
- Varhaiskasvatus TOP12
- Mikä innostaa kehittämään? TOP 17
- Suunterveydenhoidon TOP18

Samoin valtaosa vastaajista suosittelisi Tekojen toria muille. Tekojen tori koettiin enimmäkseen selkeäksi käyttää ja lähes 70 prosenttia vastaajista koki tekojen hakemisen helpoksi.

Vaikka suurin osa koki Tekojen torin käyttämisen helpoksi, nousi avoimissa vastauksissa esille parannettavaa. Teon ilmoittautumislomaketta toivottiin yksinkertaisemmaksi ja teon täyttämistä nopeammaksi. Myös hakuominaisuuksiin ja selkeyteen toivottiin parannuksia.

*”Teon lisääminen Tekojen torille on ihan helppoa, mutta koin sen työlääksi, kun niin paljon asioita kysyttiin. Toisaalta ymmärrän, että vastaanottajan on saatava tarpeeksi tietoa teosta, että voisi sitä itse omassa organisaatiossaan hyödyntää.”*

*(kysely 2020)*

Avoimissa vastauksissa toivottiin Tekojen torin markkinoinnin lisäämistä, jotta se saavuttaisi vieläkin laajemmin kunta-alan toimijoita ja jotta yhä useampi kertoisi kehittämistyöstään torilla. Vastajat ehdottivat myös vastavuoroisuuden lisäämistä Tekojen torille, jotta julkaistuista kehittämisteoista voisi saada palautetta. Ratkaisuksi ehdotettiin esimerkiksi kommenttiosiota tai ”otettu mallia” -painiketta teon yhteyteen.

## Kampanjat

Tekojen torin suosion lisäämiseksi järjestettiin useita kampanjoita jo ensimmäisellä ohjelmakaudella. Toisella kaudella kampanjoita oli vuosittain. Kampanjoilla saatiin selvästi lisättyä kehittämistekojen määrää. Esimerkiksi vuoden 2018 Tekoja tiskiin -kampanjan myötä saatiin 85 ja vuoden 2019 kampanjan avulla 158 uutta kehittämistekoa. Alla olevassa taulukossa on vertailtu eri vuosia ja tekojen määrää.

	Kehittämistekoja yhteensä	Uusia tekoja /vuosi	Tekoja /kk
2018	355	118	10
2019	566	211	18
10/2020	667	101	10

### Tekoja tiskiin -haastekisa 2018

Haastekisassa kerättiin kesä-joulukuun 2018 aikana kehittämistekoja Tekojen torille. Ideana oli haastaa kollegoitaan kertomaan kehittämistyöstään. Haastaminen tapahtui ilmiantamalla haluttu henkilö tai taho sähköisellä lomakkeella, johon tuli laittaa lyhyt perustelu siitä, miksi kyseisen tahon tulisi kertoa kehittämistyöstään Tekojen torilla.



Kampanjaa markkinoitiin sosiaalisessa mediassa, uutiskirjeissä sekä Kuntamarkkinoilla ja Lappeenranta-seminaarissa. Parhaimmat teot palkittiin kunniakirjoilla tammikuun 2019 aikana. Tekoja tuli kampanjan myötä yhteensä 85. Parhaat teot palkittiin ja palkituille toimitettiin kunniakirjat ja kukat postitse.

### ***Tekoja tiskiin 2019***

Tekoja tiskiin -kampanja järjestettiin elo-lokakuussa. Kampanjaa varten tehtiin video, jossa kerrottiin Tekojen torista ja kehoitettiin nostamaan hyvää kuntatyötä esille. Kampanjaa markkinoitiin aktiivisesti sosiaalisessa mediassa, verkkosivuilla ja uutiskirjeissä. Myös KT ja pääsopijajärjestöt jakoivat julkaisuja sosiaalisessa mediassa sekä julkaisivat tiedotteita viestintäkanavissaan. Kampanjaa markkinoitiin myös Kuntalehdessä, Kuntaliiton uutiskirjeissä ja Motiivi-lehdessä. Kampanja oli esillä Kuntamarkkinoilla jaettavien iskulausekorttien muodossa. Parhaimmat teot palkittiin Kunteko-

gaalassa marraskuussa 2019. Kampanjan myötä Tekojen torille saatiin 158 uutta tekoa.

### ***Viikon muutoksetekijät 2020***

Viikon muutoksetekijät -kampanjan tarkoituksena oli nostaa esille ihmisiä kehittämistekojen takaa ja tehdä samalla hyviä kehittämistekoja näkyväksi. Joka viikko valittiin yksi kehittämisteko ja kehittäjät esiteltiin lyhyissä jutuissa kuvien kera ohjelman internetsivuilla ja sosiaalisen median kanavissa. Kampanja alkoi viikolla 7 ja kesti viikolle 13 asti. Kampanja päättyi koronapandemian alettua ja tilalle tuli Sankarit poikkeusoloissa -juttusarja.

### ***Hyvä kiertämään 2020***

Hyvä kiertämään -kampanja tarkoituksena oli saada ihmiset jakamaan kehittämistekojaan Tekojen torilla, jotta muutkin voisivat hyötyä muiden tekemästä hyvästä kehittämistyöstä. Kampanja käynnistyi 18.5. ja päättyi 30.9.

## **Opit**

- kehittämisteot eivät ilmesty Tekojen torille itsestään, vaan niiden kerryttäminen vaatii kampanjointia sekä suoria kontakteja ja viestejä kuntakentälle
- some ja muu markkinointi tukee portaalin tunnetuksi tekemistä
- Tekojen torin tunnetuksi tekeminen vaatii aikaa ja jatkuvaa markkinointia, portaalin tunnetuksi tekemistä eri tilaisuuksissa
- Tekojen tori -portaalin toiminnallisuuksia ja käytettävyyttä tulee kehittää jatkuvasti
- ylläpitoon tarvitaan rahoitusta jatkossakin

Kampanjaa markkinoitiin aktiivisesti sosiaalisessa mediassa ja uutiskirjeissä kampanjan pääviestillä ”Laita hyvä kiertämään”. Sosiaalisessa mediassa käytettiin myös hashtagia ”#hyväntekijät” ja ”#jaettutekoparasteko”. Kampanjaa varten koottiin kuntakentän aktiivisilta kehittäjiltä video, jossa he kertovat, miksi hyvä kannattaa laittaa kiertämään. Myös järjestöt markkinoivat kampanjaa omissa kanavissaan.

Parhaimmat teot ja aktiivisimmat kunnat palkittiin Kuntekon loppuseminaarissa. Kaiken kaikkiaan kampanjan aikana saatiin noin sata uutta kehittämistekoa.



# Läpimurtoinnovaatiot kunta-alalla

Teksti: Niilo Hakonen



**Läpimurtoinnovaatioiden tuottaminen kunta-alalle oli yksi Kunteko-ohjelman tavoitteista.** Seuraavassa hahmotellaan, mitä läpimurtoinnovaatiot voisivat olla ja miten niihin on Kunteko-ohjelman aikana vaikutettu.

## Mitä ovat läpimurtoinnovaatiot?

Innovaatio on jokin uusi tai olennaisesti parannettu tuote, toimintamalli tai palvelu. Idea muuttuu innovaatioksi, kun se otetaan käyttöön ja osoittautuu esimerkiksi taloudellisesti tai palvelun laadun kannalta hyödylliseksi. Läpimurtoinnovaatiossa uudenlainen toimintatapa leviää yhä laajemmalle kuntakentässä.

Läpimurtoinnovaatio voi olla suuri, koko organisaatiota koskeva toimintakulttuurin muutos, parannus palveluissa tai niiden vaikuttavuudessa tai pienehkö, mutta hyödylliseksi koettu toimintatavan muutos.

Läpimurtoinnovaation yhteydessä voidaan puhua disruptiosta. Disruptiota tapahtuu, kun uusi tuote, palvelu tai toimintamalli on asiakkaan näkökulmasta niin paljon parempi, että se tekee vanhasta tarpeettoman tai riittämättömän.

Läpimurtoinnovaatiot suhteessa Kunteko-ohjelmaan on jaettu syntytapansa mukaan kolmeen ryhmään:

- 1.** Kunteko-ohjelman toimenpiteillään aikaansaamat läpimurtoinnovaatiot
- 2.** Kunta-alan läpimurtoinnovaatiot Kunteko-ohjelman aikana. Kunteko on voinut toimenpiteillään olla tukemassa niiden syntyä, leviämistä ja näkyväksi tekemistä.
- 3.** Kunteko itsessään työelämän kehittämisen läpimurtoinnovaationa.

## Kunteko-ohjelman toimenpiteillään aikaansaamat läpimurtoinnovaatiot

Kuntekon ensimmäisellä kaudella 2015–2017 nähtiin paljon vaivaa kehittämis- ja oppimisverkostojen käynnistämiseksi. Kehittämisverkostossa kourallinen kuntaorganisaatioita kehitti samaa asiaa ja oppi toisiltaan. Oppimisverkostoja voitiin rakentaa kehittämisverkoston tai tietyn työpaikkoja kiinnostavan teeman ympärille ja mukana oli useampia kuntaorganisaatioita eri rooleissa.

Ohjelman ideana oli antaa tällaisille verkostoille alkusykäys: osaava vetäjä ja rahoitus pariin kolmeen ensimmäiseen tapaamiseen. Ajatus oli, että sen jälkeen verkosto kykenee jo sopimaan ja rahoittamaan itse oman toimintansa ja voi tarvittaessa hakea myös ulkopuolista rahoitusta esimerkiksi Työsuojelurahastolta.

## Esimerkkejä toimintakulttuurin uudistajista

*Kehittäjän mielellä Kuhmossa*

*Järvenpäässä kohti  
itseohjautuvaa  
toimintakulttuuria*

*Tuottavuutta  
henkilökohtaisesti  
Hollolassa*

*Työn hurjat kehittämässä  
Järvi-Saimaan Palveluita*

*Hausjärvellä henkilöstölähtöistä  
kehittämistä Hausbändissä*

*Vantaalla osaamisen  
kehittämistä ja  
työn tuunaamista*

*Lempäälän IDEA  
-toimintakulttuurilla  
talous kohentui ja  
palvelut paranivat*

*Helsingin  
kaupunginkirjasto  
digiloikassa*

*Varkaudessa satoja tekoja  
kuntalaisten hyväksi*

*Hämeenkyröstä eniten  
kehittämistekoja  
Tekojen Torilla*

*Kontiolahdella henkilöstö  
kehittää ja ideoi*

*Hämeenlinnassa työn  
iloa ja onnistumisia*

*Tampereella henkilöstö kehittäjänä  
+ mahdollistava esimiestyö  
+ vahva yhteisöllisyys*

*Haminassa siiloista  
siltoihin henkilöstöä  
osallistaen*

*Lapinjärvi rakentanut  
ihmislähtöistä kuntaa  
vuodesta 2015*

*Joensuussa  
työkykyjohtamista  
ja yhteishenkeä*

*Eksotessa  
toimintakykyisenä  
kotona ja monikanavaista  
kotihoitoa*

*Hyveet työssä  
Espoon  
varhaiskasvatuksessa*

*Terveyskylä.fi – laatimassa  
parhaat asiantuntijat  
yhdessä potilaiden kanssa*

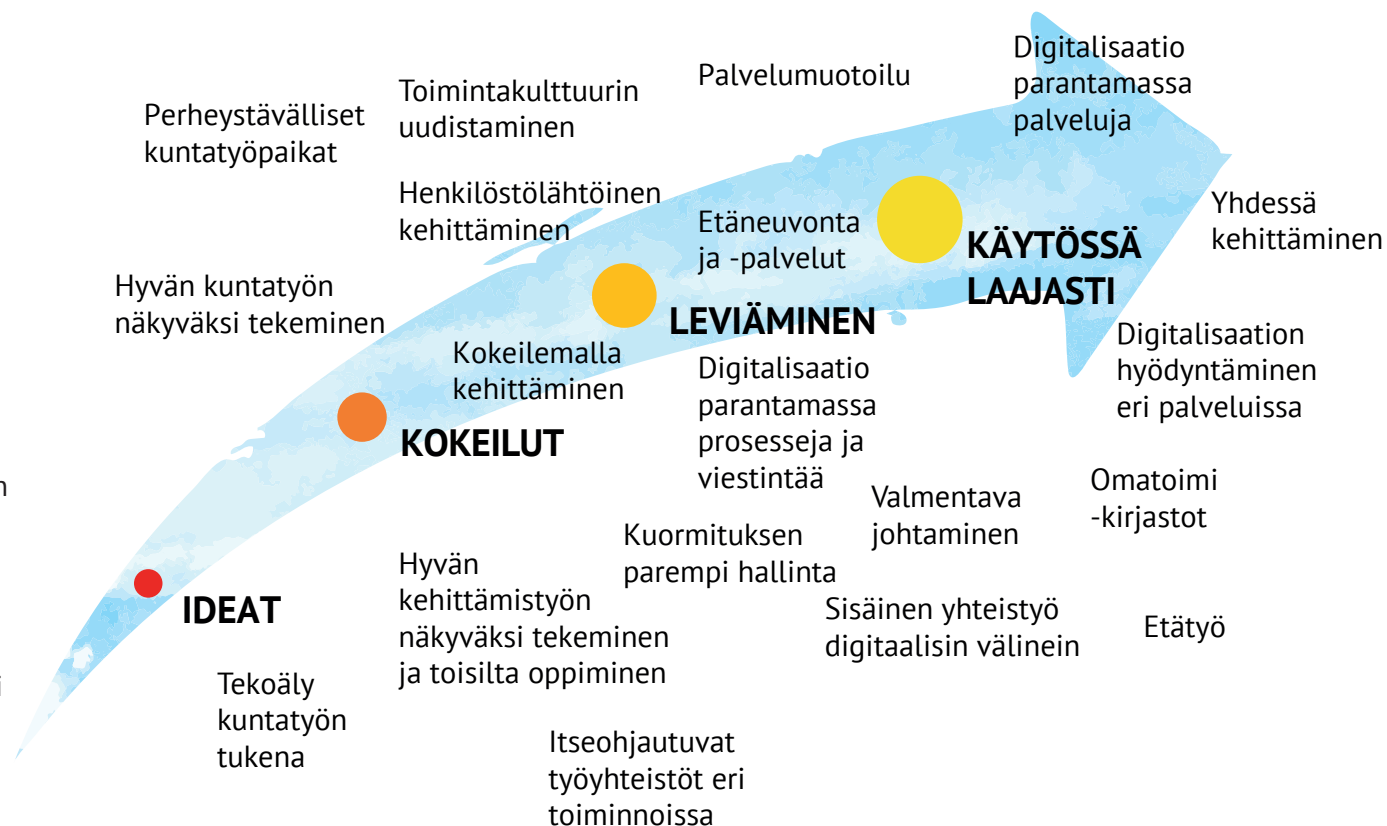


Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Osoittautui, että ulkopuolista rahoitusta haetaan mieluummin oman organisaation toiminnan kehittämiseen, ja että edellä kuvattu alkusykäys ei useinkaan ollut riittävä porkkana verkostojen ja yhteiskehittämisen käynnistämiseen. Läpimurtoinnovaatiota lähimmäksi päästiin työn ja muun elämän yhteensovittamisen kehittämisverkostossa, joka rakensi aiheeseen liittyvän Hyvän elämän toimintamallin. Se jää edelleen käyttöön Kuntekon jälkeen.

Kokemus oli, että pelkästään ohjelman toimin läpimurtoinnovaatioiden kehittämiseen tarvitaan niin suurta ajallista ja rahallista panostusta, että Kuntekon noin puolen miljoonan euron vuosibudjetti tarjosi siihen vain vähän mahdollisuuksia. Kokonaan uusien läpimurtoinnovaatioiden kehittämiseen tarvitaan aikaa, jopa vuosia. Kehittämisen tueksi tarjottavien verkostojen kokoaminen, koordinointi ja hyödylliseksi koettu asiantuntijatuki vaativat kunnolla resursoitua työpanosta ja rahoitusta, jotta verkostoon saataisiin osallistujia ja jotta koordinaattorilla olisi mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa verkoston hyväksi.

Johtopäätös on, että kun tavoitellaan pelkästään ohjelman toimenpiteillä läpimurtoinnovaatioita, tarvitaan erillisiä hankkeita, joilla on riittävä oma rahoitus ja oma vetäjä. Parhaan lähtökohdan muodostavat kuntaorganisaatioiden itsensä tunnistamat ja tärkei-

## Läpimurtoinnovaatioita kunta-alalla viime vuosina



nä pitämät kehittämistarpeet. Eduksi on, jos hankkeessa on mahdollista hyödyntää jo olemassa olevia yhteistyöverkostoja sen sijaan, että rakennettaisiin kokonaan uutta verkostoa. Todellisten läpimurtoinnovaatioiden aikaan saaminen voi silti olla epävarmaa

esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen ja hankkeen päättymisen vuoksi. Läpimurtoinnovaatioiden takana on usein vuosia jopa vuosikymmeniä kestänyt työskentely asian parissa.

## Kunta-alan läpimurtoinnovaatiot Kunteko-ohjelman aikana

Kuntaorganisaatiot yhdessä muodostavat kuntapalvelujen ison kehittämisverkoston, jossa kukin kuntaorganisaatio pyrkii toteuttamaan samoja – tavallisesti laissa säädettyjä – tehtäviä ja tekemään sen laadukkaasti, vaikuttavasti ja kustannustehokkaasti.

Usein huomaamatta jää, miten hyvin kuntapalvelut Suomessa nykyisin toimivat kunnan sijainnista riippumatta, ja miten paljon työtä jo tehdään niiden kehittämiseksi. Vaikka Kuntekon aikana kunta-ala on noussut työnantajasektoreista kehittämisen kärkeen, ovat myös haasteet suuria: väestörakenteen muutokset, ilmastonmuutos, työn murros, kuntatalouden kestävyys ja uusimpana koronapandemia.

Kuntaorganisaatioiden oma kehittämissyö, kokeilut ja yhteistyö kumppanien kanssa tuottavat jatkuvasti uudenlaisia toimintatapoja. Läpimurtoinnovaatioksi ne yltävät sitten, kun ne siirtyvät suunnittelupöydiltä ja ideapajoista käytäntöön ja lähtevät leviämään kuntakentässä.

Merkittäviä uutuuksia viime vuosina ovat olleet esimerkiksi kokeilemalla kehittäminen ja toimintakulttuurin uudistaminen sellaiseksi, jossa kehittämiselle on lupa, tilaa ja johdon tuki. Toimintakulttuurin uudistamiseen liittyvien hankkeiden määrä kasvoi

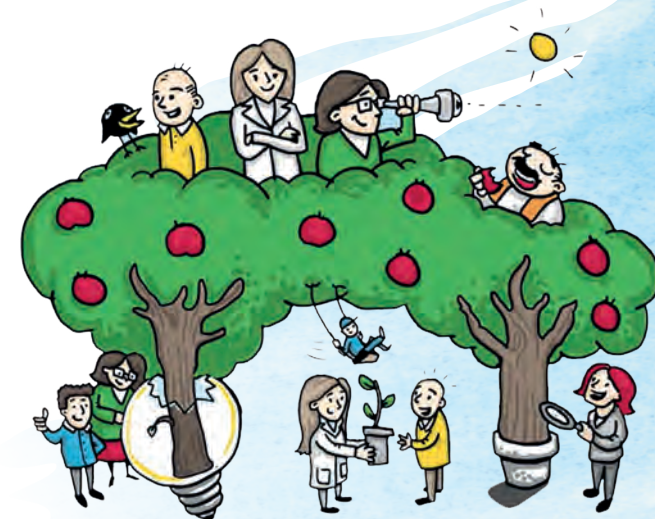
merkittävästi viime vuosina ennen koronaepidemiaa. Kunteko on ollut mukana monissa niissä hankkeen eri vaiheissa tai viimeistään esiteltäessä tuloksia Tekojen Torilla ja webinaareissa.

Tehokkain tapa tuottaa läpimurtoinnovaatioita on seurata ja tukea eri tavoin kuntaorganisaatioiden omaa kehittämistyötä ja siihen liittyvää yhteistyötä sekä tehdä tuloksia näkyväksi. Silloin koko kuntakenttä voi toimia kehittämislaboratoriona, joka tuottaa läpimurtoinnovaatioita kumppaneidensa kanssa. Jotta ohjelmatyöllä kyettäisiin vaikuttamaan läpimurtoinnovaatioiden syntyyn, on tarjolla oltava työpaikkojen tarpeisiin vastaavia ja niiden hyödylliseksi kokemia palveluja silloin, kun työpaikat niitä itse tarvitsevat. On tärkeää huomata, että pääosa kehittämissyöstä tehdään aina organisaation omin voimin ja omien kumppanien kanssa. Kuntekolla oli siitä huolimatta usein merkittävä rooli kehittämistyön tulosten näkyväksi tekemisessä ja läpimurtoinnovaatioiden levittämisessä.

## Kunteko itsessään työelämän kehittämisen läpimurtoinnovaationa

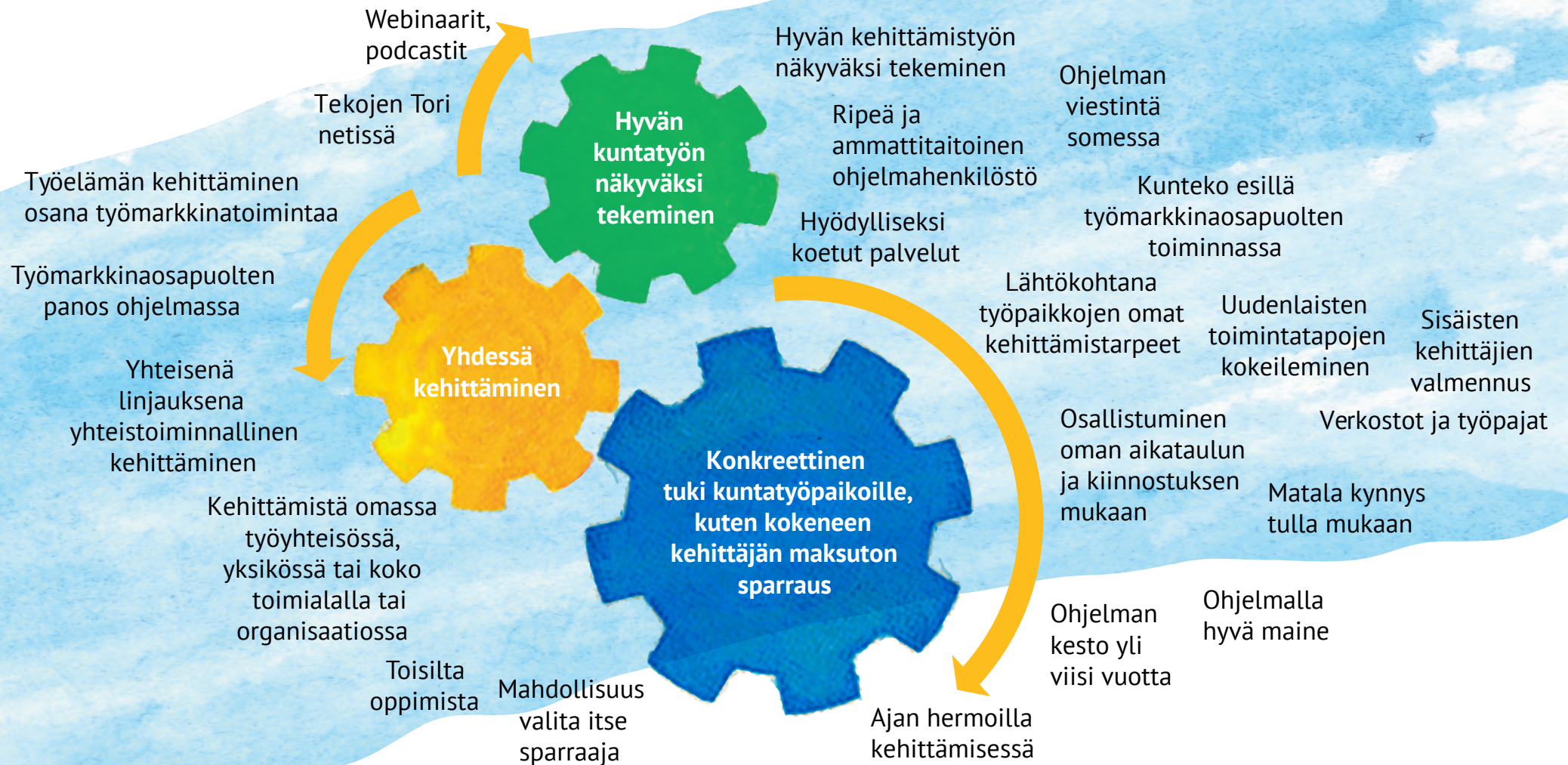
Kunteko-ohjelma on ollut laajin toimialakohtainen työelämän kehittämissuunnitelma Suomessa. Ohjelman yhtenä tehtävänä oli kokeilla ja kehittää uusia toimintatapoja toimialakohtaiseen hanketoimintaan.

Kuntekossa kokeilluista ja kehitetyistä yksittäisistä palvelumuodoista läpimurtoinnovaatioksi voidaan nostaa ainakin Tekojen tori ja maksuton sparraus. Ne olivat suosittuja, hyödylliseksi koettuja ja uudenlaisia tapoja toimia. Läpimurtoinnovaationa voidaan pitää myös koko Kunteko-ohjelman toiminnosta ja palveluista muodostettua kokonaisuutta, jonka avulla kyettiin tavoittamaan laajasti kuntatyöpaikat vaatimattomista resursseista huolimatta. Vastaavaa kokonaisuutta voi hyvin suositella kokeiltavaksi myös muilla toimialoilla.



Kuva: Videotiiviste Oy

## Kunteko läpimurtoinnovaationa: Miten tavoittaa hyödyllisellä tavalla alan työpaikat?



# Tuloksia ohjelman ulkoisesta arvioinnista

Teksti: Anna-Mari Jaanu



**Ohjelman loppuarvioinnin toteutti vuoden 2020 aikana MDI Public Oy.** Arviointitoimeksiannossa ohjelman loppuarviointi oli jaettu kolmeen arviointitapaan osaan:

- 1.** Ohjelman hyötyjen ja vaikutusten arviointi kuntien ja osallistuvien työyhteisöjen tasolla
- 2.** Ohjelman vaikutusten ja lisäarvon arviointi valtakunnallisesti kunta-alan työelämän kehittämisessä
- 3.** Ohjelman toteutuksen ja palvelujen arviointi

Kuntien ja ohjelmaan osallistuvien työyhteisöjen tasolla ohjelman palveluiden tuottamat vaikutukset kehittämistyöhön on koettu pääosin hyvin positiiviksi. Sekä työnantajaedustajien että palveluissa mukana olleiden osallistujien näkökulmasta palvelut on koettu hyvin hyödyllisiksi ja vaikuttaviksi. Palaute on ollut kauttaaltaan erittäin hyvää. Ohjelman toiminta suhteessa resursseihin on ollut vaikuttavaa: muutaman päivän kehittämistoimilla on saatu synnytettyä alkuja ja tuettu sekä täydennetty käynnissä olevaa tekemistä.

Edellytyksiä sille, että palvelut ovat olleet toimivia ja vaikuttavia, ovat seuraavat asiat:

- Asiakslähtöisyys - palvelujen riittävä räätälöinti kuntakohtaisesti
- Ulkoisen asiantuntijan ja kuntaorganisaation yhteisymmärrys kehittämistarpeista

- Selkeä ja realistisesti saavutettavissa oleva tavoite palvelulle
- Johdon ja henkilöstön yhteinen sitoutuminen kehittämistyöhön
- Kehittämishenki – innostus ja kehittämismyönteinen asenne organisaatioissa

Ohjelmassa mukana olleiden mielestä Kuntekon erityisenä hyötynä on nähty ulkoisen näkemyksen saaminen kuntaorganisaation tilanteelle ja kehittämistyölle, asiantuntija-apu, ohjelman kontaktit ja verkostot sekä ohjelman edistämisen yhteistoiminnallisen kehittämisotteen ja kehittämisinnostuksen välittyminen kentälle.

Arvioinnin mukaan Kunteko ohjelma on koko kunta-alan tasolla ollut vaikuttamassa, vahvistamassa ja buustaamassa kehittämistoimintaa kuntakentällä ja vaikuttanut selvästi kehittämismyönteisemmän ilmapiirin vahvistumiseen. Vaikutukset näkyvät vahvimmin mukana olleissa kuntaorganisaatioissa.

Ohjelman pohjalta on saatu kehitettyä toimintatapoja, joilla on vaikutettu ohjelman laajempiin päämääriin (tuloksellisuus, tuottavuus, työnhyvinvointi). Ohjelmassa on myös luotu mahdollisuuksia siihen, että kehittämistoiminnan hyödyt leviäisivät laajemmin kuntakenttään. Ohjelman vaikuttavuutta voidaankin arvioinnin mukaan pitää hyvänä, kun

asiaa tarkastellaan suhteessa käytössä olleisiin resursseihin ja kuntakentän laajuuteen, heterogeenisyyteen ja monialaisuuteen. Haasteena kuitenkin on varmistaa, että kuntaorganisaatioissa tapahtuva kehittämistyö jatkuu.

Keskeinen ohjelman tuottama lisäarvo on ollut työmarkkinaosapuolten yhdensuuntaisen ymmärryksen vahvistuminen työelämän kehittämisen tarpeellisuudesta ja osapuolten sitoutumisen edistäminen työelämän kehittämiselle jatkossa.

Ohjelman toteutuksen osalta ohjelman organisointi ja johtaminen sekä ohjelmalliset toiminta-

tavat olleet ulkoisen arvioinnin mukaan toimivia. Kunteko-ohjelmassa on huomioitu ja mukauduttu hyvin toimintaympäristön haasteisiin, mikä näkyy ajankohtaisten teemojen esiin nostamisessa ohjelman palveluissa, viestinnässä ja toimintatavoissa. Onnistumista on edistänyt ohjelman luonne eli se, että tukea tarjotaan kuntakentältä nouseviin kehittämistarpeisiin. Ulkoisen arvioinnin mukaan ohjelman toteutus on kehittynyt ohjelman elinkaaren aikana ja toteutusta on onnistuneesti suunnattu ja tarpeellisilta osin terävöitetty loppukaudella. Myös viestintä on ollut onnistunutta.

### Ohjelman vaikutusketju

Kunteko-ohjelman vaikutuksia pitkällä aikavälillä kuvattiin projektisuunnitelmassa näin:

- kuntatyöpaikoilla tehdään aiempaa enemmän työelämän kehittämistä
- ohjelman edetessä yhä useampi kuntatyöpaikka osallistuu ohjelmaan
- kehittämisosaaminen kasvaa ja kehittämisestä tulee osa toimintaa
- tuloksellisuus ja työelämän laatu kuntatyöpaikoilla paranevat edelleen
- suomalaiset kuntatyöpaikat kehittyvät Euroopan parhaiksi
- kunnat selviytyvät paremmin käynnissä olevista suurista muutoksista

- kestävyysvaje pienenee
- kunta-alan työelämän arvostus kasvaa ja ala säilyy houkuttelevan työnantajana
- työmarkkinaosapuolten välinen yhteistyö ja luottamus vahvistuvat sekä kansallisella että paikallisella tasolla.
- luottamuksen vahvistuminen luo tilaa läpimurtoinnovaatioille

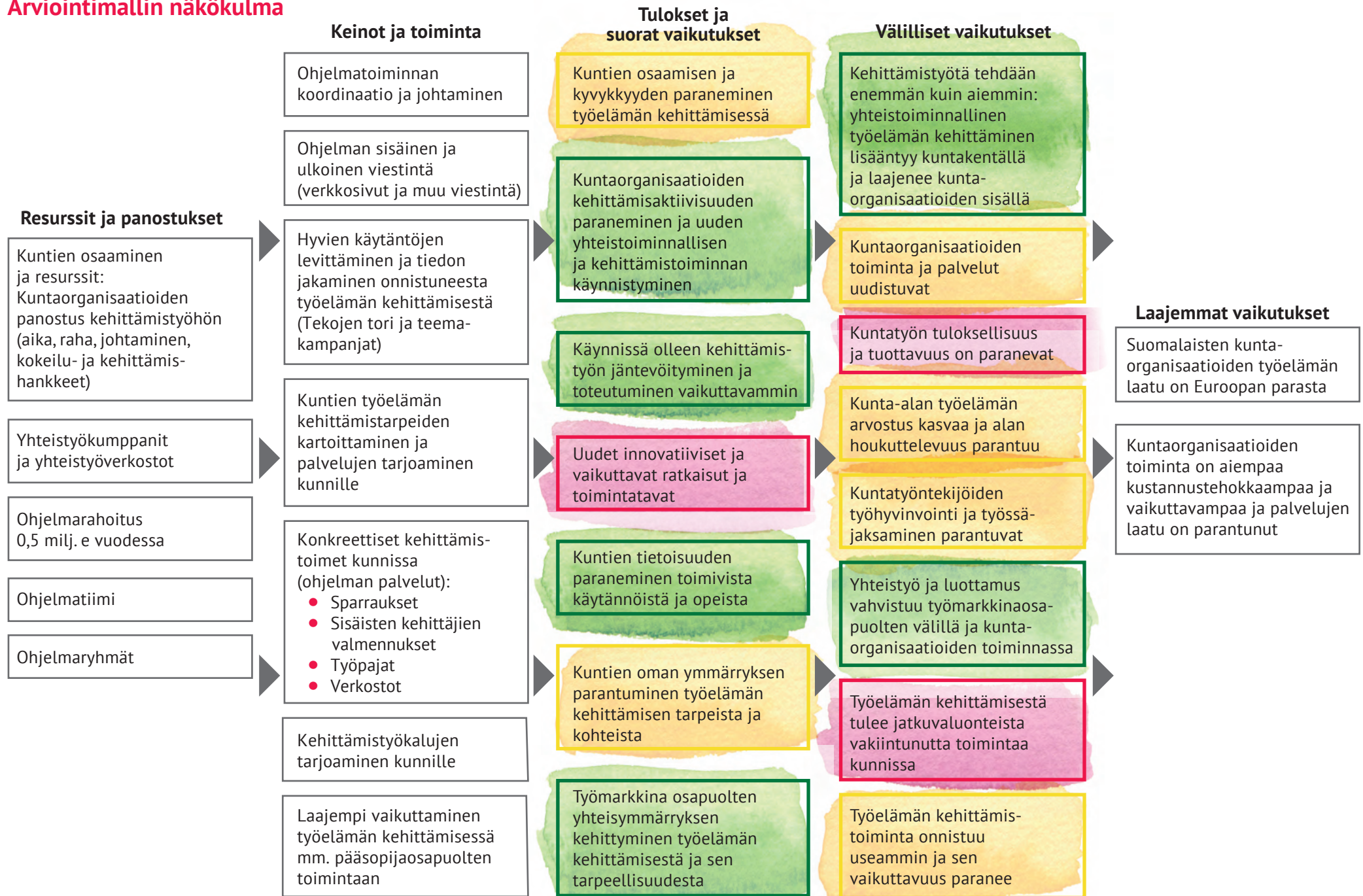
Ohjelman projektisuunnitelman pohjalta arviointityön toteuttamisen tueksi laadittiin arviointimalli kuvaamaan ohjelman vaikutusten syntylogiikkaa ja aikajännettä. Malli toimii viitekehyksenä ohjelman vaikutusten arvioinnille.

Arviointimallissa tunnistettiin ja kuvattiin ohjelman vaikutuspolut eli se, miten ohjelman eri toiminnoista syntyy tuloksia, tuloksista tavoiteltavia vaikutuksia ja miten ohjelman päätavoitteet saavutetaan välillisten vaikutusten kautta. Malli auttoi ohjaamaan arviointitiedon keruuta ja analysointia. Seuraavan sivun kuvassa kuvataan ohjelman vaikutusketjua. Värit tarkoittavat seuraavaa:

- Vihreä** = Suhteessa odotuksiin Kunteko ohjelmalla on vaikutettu asiaan erittäin paljon
- Keltainen** = Suhteessa odotuksiin Kunteko ohjelmalla on vaikutettu asiaan paljon
- Punainen** = Suhteessa odotuksiin Kunteko ohjelmalla on vaikutettu asiaan jonkin verran



## Arviointimallin näkökulma





Arvioinnin mukaan ohjelman pitkäaikaisempia vaikutuksia ovat osaamisen kehittyminen ja kyvykkyyden paraneminen kunnissa. Pitkäaikaiset vaikutukset syntyvät myös laajempien ajattelutapamuutosten kautta. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteistoiminnallinen kehittäminen ja myönteinen kehittämisasenne, joissa vaikutuksia syntyy arvioinnin mukaan ohjelman päättymisen jälkeen vielä pitkään. Vaikutusten synnyn ja jatkuvuuden kannalta olisikin tärkeää, että kehittämistyön tukeminen toteutetaan riittävän katkeamattomana ja samansuuntaisena jatkumona Kunteko-ohjelman jälkeen. Tarvetta siis on ohjelman palvelujen kaltaisille toiminnoille edelleen ohjelman päättymisen jälkeen.

### **Kehittämisuosituksia jatkoa ajatellen**

Ulkoisessa arvioinnin mukaan seuraaviin asioihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota:

- 1.** Johdon ja henkilöstön pitkäjänteinen sitoutuminen työelämän kehittämiseen tulee varmistaa
- 2.** Tulevaisuudessa tulisi hyödyntää Kuntekon vaikuttavimpia palveluita.
- 3.** Tulevassa kehittämistyössä tulee hyödyntää Kunteko ohjelmasta saatuja oppeja (kuntalähtöisyys, palvelujen räätälöinti).
- 4.** Kuntien työelämän kehittämiselle ja kehittämiselle tulisi laatia pidemmän aikavälin visio sekä tavoitteisto ja seurantamittarit.
- 5.** Kunteko ohjelman vaikutuksista ja hyödyistä sekä työelämän kehittämisestä ja kehittämisestä tulisi tuottaa seurantatietoa ohjelman päättymisen jälkeen.
- 6.** Kunta-alan työelämän kehittämisessä tulee jatkossa hakea vahvemmin kumppanuuksia, yhteistyötä ja synergiahyötyjä.
- 7.** Tekojen torin jatkuvuus tulee varmistaa ja tukea sen aktiivista hyödyntämistä
- 8.** Kehittämistoiminnan tukemiseen ja koordinaatioon tulee luoda pysyvämpiä rakenteita mm. Työelämän kehittämisryhmä Tekryn toiminnan tueksi (verkostoja, palveluita, kehittämisalustoja jne.).
- 9.** Kuntien kehittämistyön tukemiseen tulee varmistaa vakinaisempaa resursointia jatkossa.



## Kuntaorganisaatiot kaipaavat tukea työelämän kehittämiseksi jatkossakin

Kunteko-ohjelmaan osallistuneilta kuntaorganisaatioilta kysyttiin vuonna 2020, millaista tukea työelämän kehittämiseen toivottaisiin jatkossa. Tärkeäksi nousevat viestintä ja hyvän kuntatyön näkyväksi tekeminen monin eri tavoin. Myös kehittämistyötä tukevia palveluja toivottiin laajasti. Työelämän kehittämistä pidetään kuntaorganisaatioissa tärkeänä. Kesällä 2020 tehtyjen haastattelujen perusteella (12 kpl) seuraavat asiat nousevat esille kysyttäessä, miksi tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä tulisi kuntaorganisaatioissa tehdä:

- toimintakulttuurin muutos ja suuret eläköitymiset vaativat kehittämistä
- talous, asiakasnäkökulma ja toimintaympäristö vaativat kehittämistä
- kehittämisellä tavoitellaan hyviä kuntapalveluja kuntalaisille, hyvää työntekijäkokemusta, hyvää työnantajabrändiä, työn merkityksellisyyden kokemisen lisäämistä
- tavoitellaan, että saadaan käytettävissä olevilla resursseilla laadukasta palvelutuotantoa.
- tavoitellaan työn sujuvuutta ja toimintatapojen uudistumista
- tavoitellaan uudenlaista ajattelutapaa
- tavoitellaan yhteiskehittämisen hyödyntämistä, vuorovaikutuksen lisäämistä
- halutaan olla edelläkävijöitä

*”Olemme kehittäneet työelämän laadun mallia. Meillä on tavoitteena työn sujuvuus. Henkilöstöresurssit ovat niukat, joten riskinä on uupunut kuntatyöntekijä. Pitää keksiä muita keinoja sujuvoittaa työtä.”*

*(haastattelu 2020)*

*”Tehty työ on henkilöstön näkökulmasta tuonut sitä, että työntekijät ja oma työ koetaan arvostetuksi.”*

*(haastattelu 2020)*

### Minkä tyyppisistä palveluista olisi hyötyä jatkossa?

Organisaation edustajien vastauksia, N=52 (KYLLÄ -vastaukset)

- 69 %** Kokeneen kehittäjän maksuton tuki tai sparrauspäivä
- 78 %** Oman organisaation sisäisten kehittäjien valmennus
- 39 %** Oppaat ja muu kirjallinen aineisto
- 44 %** Uutiskirjeet, blogit
- 82 %** Teemakohtaiset webinaarit/seminaarit
- 85 %** Tietoa vaikuttavista käytännöistä ja kiinnostavista ratkaisuista
- 75 %** Vertaistuki ja hyvien käytäntöjen levittäminen
- 63 %** Teemakohtaiset työpajat ulkopuolisen asiantuntijan kanssa
- 97 %** Kuntekon kaltainen tuki jatkossa



# Työelämän kehittäminen osana työmarkkinatoimintaa

Teksti: Niilo Hakonen

**Työmarkkinaosapuolten panoksen ja yhteistoinnallisen kehittämisen merkitystä** on vaikea liioitella Kuntekon toteutuksessa. Hyvät kokemukset ohjelmasta heijastuivat myös neuvottelutoimintaan.

Keväällä 2018 luottamusmiesjärjestelmän tarkoitusta laajennettiin siten, että tavoitteeksi tuli myös edistää ja kehittää paikallista sopimista ja työelämän laatua. Keväällä 2019 työmarkkinaosapuolet toteuttivat yhteisen laajan työn murroksen seurannan, jonka tulokset julkaistiin kesäkuussa. Seuranta jatketään myös tulevina vuosina. Kunteko-ohjelma julkaisi seurannan kohteena oleviin teemoihin liittyvän Kuntatyö 2.0 podcast-sarjan.

Syksyllä 2019 perustettiin kunta-alan työelämän kehittämisen työryhmä Tekry koordinoimaan ja ohjaamaan pääneuvotteluryhmän alaisuudessa valtakunnallista työelämän uudistamista. Keväällä 2020 Tekry valmisteli sopimuksen yhteistyöstä työelämän kehittämiseksi. Tavoitteeksi asetettiin pitkäjänteinen toiminta, joka mahdollistaa kuntaorganisaatioiden ja niiden henkilöstön tarpeista lähtevän kehittämisen kohdentamisen eri toimialoille, palveluihin, yhteistyörakenteisiin ja tarvittaessa myös ammattiryhmäkohtaisiin hankkeisiin. Sopimus hyväksyttiin osana kunta-alan neuvottelutulosta 27.5.2020.

Tekryn toimintaideaa kuvataan näin:

*Suomi on maailman onnellisin ja turvallisin maa. Me haluamme, että niin on myös jatkossa. Siksi autamme kunta-alan henkilöstöä, esimiehiä ja johtoa kehittämään yhdessä ja edistämään yhteisvoimin tuloksellisuutta ja työelämän laatua.*

*Työpaikoilla yhdessä kehittäminen näkyy onnistumisina, työhyvinvointina, laadukkaampina palveluina, uudenlaisina toimintatapoina ja kykynä hyödyntää uutta teknologiaa.*

*Edessä olevat kunta-alan haasteet selätetään vain yhteistyöllä, keskinäisellä luottamuksella ja tutkitun tiedon hyödyntämisellä. Tekry toimii sen puolesta, että työelämän kehittämisen osaaminen ja rahoitus kunta-alalla kasvavat.*

Tekryn tavoitteena on saada aikaan työelämän kehittämisen hankkeita, käydä vuoropuhelua työn tulevaisuuteen ja työn murrokseen liittyen ja laatia suosituksia tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun liittyen. Tekryn toiminnalla halutaan myös vaikuttaa työelämän kehittämisen jatkuvuuteen ja vahvistaa sitä pitkäjänteisesti.

Tekryn mukaan työelämän kehittäminen kunta-alalla on

- 1.** Yhdessä kehittämistä: henkilöstö, esimiehet ja johto kehittävät yhdessä. Kaikki kehittävät
- 2.** Ainoa kestävä tapa vastata edessä oleviin haasteisiin, kuten koronakriisiin, väestörakenteen muutoksiin, työn murrokseen, ilmastonmuutokseen ja kuntatalouden haasteisiin
- 3.** Tuottavuutta, tuloksellisuutta, työelämän laatua ja työhyvinvointia
- 4.** Hyvän kuntatyön ja kehittämistyön näkyväksi tekemistä, toisilta oppimista.
- 5.** Työn murroksessa ja Suomea jälleenrakennettaessa tarvitaan aiempaa suurempaa panostusta kokeilu-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan
- 6.** Tavoitteena monipuolinen ja vahva tuki kuntatyöpaikkojen oman kehittämistyön onnistumiselle.



Kunta- ja maakunta-alan työelämän kehittämisohjelma

Työelämän kehittäminen kunta-alalla  
– Kunteko-ohjelma 2015–2020

ISBN 978-952-293-772-8  
ISBN 978-952-293-773-5 (web)

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus