

Tuottavuutta laatua parantamalla? – LATU-hankkeen arviointi

Jussi Kleemola

Kesäkuu 2014

Sisällys

Esipuhe	3
Tiivistelmä	4
Summary	6
1 Lähtökohdat ja taustaa arviointityöhön	8
1.1 Arvioinnin tavoitteet	8
1.2 Arvioinnin läpivienti	8
2 LATU-hankkeen toteutuminen	11
2.1 Hankkeen tavoiteasetanta	11
2.2 Hankkeen lähtökohtien ja toteutumistavan arviointi	12
2.3 Tavoitteiden saavuttaminen kunnissa	15
3 Tuottavuutta työelämän laatua kehittämällä	18
4 Hankkeen tuloksellisuuden arviointi	20
4.1 Kuntien toimintaympäristö muutoksessa	20
4.2 Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen	21
4.3 Tulokset kunnittain	24
4.4 LATU-mittauksen tulokset	36
4.5 Kuntakohtaiset mittaukset	37
5 Hankkeen vaikuttavuus	40
5.1 Pysyvät vaikutukset osallistujakunnissa	40
5.2 Laajemmin levitettävät mallit ja opit	41
5.3 Tuotosten levittäminen	43
6 Kokoava arvio ja suositukset	44
6.1 Kokoava arvio	44
6.2 Johtopäätökset ja suositukset	48

Esipuhe

Työelämän laadulla tuottavuutta -hankkeessa oli selkeä lähtökohta. Haluttiin selvittää, voisiko kuntatuottavuuden parantamisen vaatimukseen vastata työelämän laatua kehittämällä ja sillä tavoin, että työntekijät olisivat kehitysprosessissa täysipainoisesti mukana. Tuottavuuden kehittäminen on mitä ajankohtaisin aihe kunnissa. Suurena työllistäjänä kuntasektorilla on merkittävä rooli työelämän laadun kehittämisessä.

Alkuasetelman selkeys oli tietysti näennäistä. Liikkeelle lähdettiin työyhteisölähtöisesti ilman etukäteen sovittua etenemistapaa, mikä edusti kunnissa uudenlaista ajattelua. Lisäksi epäilyjä herätti, että tuottavuutta haluttiin lähestyä kehittämistoimintana ja laadullisena kysymyksenä tehostamisen sijasta. Oliko se edes mahdollista ja miten? Kenelläkään ei ollut valmiita vastauksia. Sitran LATU-hankkeella vastauksia lähdettiin hakemaan yhdessä kuntien työntekijöiden kanssa. Vastauksia saatiinkin ja hankkeen kannalta myönteisiä, mikä on hienoa.

Kunnianhimoiset tavoitteet ja työyhteisölähtöinen lähestymistapa asettivat LATU-hankkeen arvioinnille haastavat puitteet. Mukana olleiden viiden kunnan kuntakohdaiset haastattelukierrokset edellyttivät paneutumista sisältökysymyksiin jokaisella paikkakunnalla erikseen. Samanaikaisesti kuntakenttä on ollut jatkuvan muutoksen tilassa. Kuntatalouteen ja hallintorakenteisiin kohdistuneet ulkoiset paineet ovat paikoin kyseenalaistaneet kehitystoiminnan mielekkyyden. Niinpä arviointia on jouduttu tekemään paikoin hyvinkin hienovaraisesti

Arviointi edellyttää yhteistyötä kaikkien osapuolten kesken. Kiireen keskellä voi usein tuntua siltä, että arviointi on hankkeen kannalta ylimääräinen rasite. Rahoittajan näkökulmasta ja Sitran vaikuttavuustyön kehittämisen kannalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää saada arvioinnin kautta tietoa hankkeiden onnistumisesta. Kunnissa arviointi palvelee toivottavasti tulosten todentamista eri yhteyksissä ja sen myötä kehittämistyön jatkumista.

Onnistunut arviointi on tiiviisti kytköksissä saadun aineiston laatuun ja kattavuuteen. Niinpä on hienoa todeta, että arvioinnin laajan aineiston kerääminen ja haastattelujen toteutus onnistui suunnitelmien mukaan. Kiitos siitä kuuluu kaikille hankkeeseen osallistuneille: projektiin osallistuneille, kunnan- ja kaupunginjohtajille ja palveluntuottajille. HMV PublicPartnerille kiitokset arvioinnin toteutuksesta ja joustavasta yhteistyöstä.

Helsingissä toukokuussa 2014

Pia Mero
asiantuntija, Sitra

Tiivistelmä

Työelämän laadulla tuottavuutta -hankkeen (LATU) tavoitteena oli työelämän laadun parantaminen ja mitattava tuottavuuden lisääminen juurruttamalla kehittäminen osaksi kuntien arkityötä. Hankkeeseen osallistui viisi kuntaa: Hollola, Lieksa, Masku, Punkalaidun sekä Siikajoki.

Kokonaisuudessaan LATU-hankkeen voidaan arvioida toteutuneen pilottihankkeena hyvin. Lähestymistavassa on onnistuttu yhdistämään työelämän laadun ja tuottavuuden kehittäminen koko kunnan kattavasti. Lähestymistapa osoittautui monelta osin toimivaksi.

Laaja-alaisen osallistavan kehittämiskulttuurin edistäminen ja sen mahdollistaminen kunnissa voidaan nähdä jo itsessään merkittäväksi saavutukseksi. Hankkeessa kehitettiin ja otettiin käyttöön kuntaorganisaatioille rakennettuja uusia työkaluja sekä toimintamalleja, joilla mahdollistetaan osallistava ja jatkuva kehittäminen. Kuntiin luotiin prosessi kehitysideoiden käsittelemiselle ja työkalut niiden vaikutusten arvottamiselle.

Kuntakohtaisesti asetettiin varsin haastavaksi arvioidut tavoitteet, joilla huomioidaan kehitettävä kokonaisuus ja käytettävissä oleva parin vuoden aikajakso. Tavoitteena oli samanaikaisesti parantaa mitattua henkilöstön hyvinvointia, parantaa vuosittaista tuottavuutta 500 eurolla jokaista kunnan työntekijää kohden ja tuottaa kirjattuja kehitysideoita 10 prosenttia henkilöstön määrästä hankkeen aikana. Asetetut tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan tai jopa ylittämään kunkin kunnan osalta.

Henkilöstön hyvinvoinnille asetetut tavoitteet saavutettiin osassa kunnista vain niukasti. Kun huomioidaan kuntatyöntekijöihin yleisesti hankkeen aikana kohdistuneet ulkoiset paineet, voidaan tulosta pitää hyvänä. Asetetut euromääräiset tavoitteet sen sijaan ylittyivät selvästi. Todelliset kuntien talouteen vaikuttavat realisoituvat hyödyt tulevat kuitenkin olemaan arvioitua pienempiä, koska osa tuottavuuden parantumisesta kohdistuu suuremman vaikuttavuuden aikaansaamiseen.

Hankkeen toteutustavan ja hankkeen läpiviennin tuesta vastaavan palvelutuottajan vahvuuksina oli henkilöstöä laajasti osallistava ja vuorovaikutukseen aktivoiva lähestymistapa. Lähestymistavan ansiosta tavoitellussa organisaatioiden kulttuurimuutoksessa edettiin erinomaisesti riippumatta lyhyestä toteutusajasta. Konkreettisten rakenteita muokkaavien ja toimintaa ohjaavien mekanismien synnyttäminen on ollut hitaampaa ja tulokset ovat jääneet vaatimattomammiksi.

Laaja-alainen henkilöstölähtöinen kehittäminen on vasta saatu käynnistettyä hankkeeseen osallistuneissa kunnissa ja sen vakiinnuttaminen edellyttää aktiivista panostusta. Kunnat ovat päättäneet jatkaa toimintamallien käyttöä varsinaisen LATU-hankkeen päätyttyä osana jokapäiväistä toimintaa. Työkalujen ja toimintamallien osalta on myös tehtävä vielä jatkokehitystä.

Hankkeessa kehitettyjen työkalujen, toimintamallien ja käytänteiden tuotteistamiseen tulee panostaa laajemman levitettävyyden mahdollistamiseksi. Tulosten laajempi hyödyntäminen ja levittäminen muihin kuntiin edellyttävät myös näiden kuntien osalta ulkopuolista ohjausta ja tukea. Tehokas mallien jalkauttaminen kansallisesti edellyttää vähintään tätä koordinoivaa tahoa. Mikäli Sitra ei ota tätä roolia, tulisi Sitran löytää soveltuva muu vastuutaho ja omistaja jatkotyölle.

Summary

The objective of the 'Productivity from Quality of Life (LATU) project' was to improve the quality of working life and markedly raise productivity by embedding development activities in the everyday work of municipal organisations. Five municipalities took part in the project: Hollola, Lieksa, Masku, Punkalaidun and Siikajoki.

As a whole, LATU has succeeded well as a pilot project. On a municipal-wide basis, the approach enabled the participating municipalities to combine improvements in the quality of working life with greater productivity. In many respects, the approach was proven to be effective.

Within the municipalities, the promotion and enabling of a broad-based participative culture was a significant achievement in itself. The LATU project involved the development and introduction of new tools and operating models designed for local government organisations. Such tools enable continuous development processes and participation. A new process for handling improvement ideas, and tools and indicators for measuring their impact, were created for the municipalities.

Objectives viewed as challenging were set for each municipality. These goals took account of the overall development target and the two-year time frame. The overall goal for the project period was to improve the measured well-being of personnel, raise annual productivity by 50 euros per employee, and obtain documented improvement ideas from 10 % of all personnel. These objectives were achieved, and some were even exceeded, by all five participating municipalities.

However, the objectives for employee well-being were barely met by some municipalities. Considering the general external pressures on municipal employees during the project, the results must be regarded as good. Furthermore, the project's financial targets (in euros) were clearly exceeded. However, for the municipalities the economic benefits will be lower than anticipated, because some of the productivity improvements have been fed back into achieving greater impact.

The strengths of the service provider responsible for the project's implementation method and support services included use of an employee-driven approach emphasising broad-based participation and encouraging interaction. Despite the strict time line, this approach enabled the smooth cultural transformation of the organisations. However, it took longer to create concrete restructuring and steering mechanisms, and the results were modest.

Broad-based employee-driven development has only just been begun in the five municipalities participating in the LATU project. Active measures will be required to make this permanent. The municipalities have decided to continue using the new operating models in their everyday activities after the LATU project. The tools and operating models require some further development.

More emphasis should be placed on the productisation of the tools, operating models and practices developed under the project, so that they can be disseminated for wider use. Other municipalities will need external guidance and support if they are to benefit from the results of the project. At the very least, a coordinating body will be needed for the efficient national roll-out of the operating models developed. If Sitra does not assume this role, it will identify another, suitable party ready to take ownership of the follow-up work.

1 Lähtökohdat ja taustaa arviointityöhön

Tässä dokumentissa esitetään LATU-hankkeen loppuarvioinnin tulokset.

LATU-hankkeen aikana laadittiin sisäinen väliarviointi. Siinä keskeisenä näkökulmana oli hankkeen liikkeellelähdon onnistuminen sekä suositukset kehittämistyön eteenpäin viemiseksi.

1.1 Arvioinnin tavoitteet

Työelämän laadulla tuottavuutta -hankkeen arvioinnin tavoitteena on arvioida

- hankkeen tuloksia yleisesti ja kuntakohtaisesti suhteessa asetettuihin tavoitteisiin
- hanketoiminnan vs. muiden tekijöiden merkitystä kuntien tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämisessä hankkeen aikana
- hankkeessa rakennettuja toimintamalleja ja työkaluja
- hankkeessa rakennettuja kuntakohtaisia toimintamalleja ja vertailla niiden keskinäistä onnistumista
- hankkeessa kehitettyjä toimintamalleja yleistettävyyden ja levitettävyyden näkökulmista. Lisäksi arvioinnin tavoitteena on analysoida onnistumisen edellytyksiä, parhaita toimintamalleja ja hyviä työelämälähtöisiä käytäntöjä
- työelämän laadun kehittämisen vaikuttavuutta tuottavuuteen.

1.2 Arvioinnin läpiviinti

Hankkeen puolivälissä laadittiin väliarviointi, jonka tavoitteena oli tuottaa arvio hankkeen etenemisestä sekä suosituksia hankkeen suuntaamiseksi.

Loppuarviointi on toteutettu toimeksiannon mukaisesti tehokkailla menetelmillä, tarkalla rajauksella sekä tarkoituksenmukaisen rajallisella panostuksella (noin 20 htp). Arviointi kattaa hankekokonaisuuden sekä viiden kunnan kuntakohtaisen kehittämistyön.

Arvioinnin läpiviennissä on tukeuduttu toimeksiantajan ja arvioitavien kuntien antamaan kirjalliseen aineistoon sekä laajaan haastattelukierrokseen ja sähköisiin kyselyihin.

Kuntakohtaisen tiedonkeruun keskeinen sisältö

Koko arvioinnin lähtökohtana on LATU-hankkeeseen osallistuneiden viiden kunnan osahankkeiden arviointi sekä kokonaiskuvan muodostaminen mainittujen yksittäisten kuntien arviointitulosten pohjalta.

Kuntakohtainen tiedonkeruu koostui ennalta saadusta kuntakohtaisesta materiaalista, avainhenkilöiden haastatteluista, haastattelujen yhteydessä saadusta aineistosta sekä sisäisille uudistajille suunnatusta sähköisestä kyselystä. Käytettävissä ovat olleet hankesuunnitelmat, raportoidut tulokset muun muassa kirjatusta kehitysideoista ja niiden arvioiduista vaikutuksista, LATU-projektissa tuotetut itsearviointit (LATU-mittaus) ja pöytäkirjat sekä muuta hankkeessa käytettyä tai sen aikana tuotettua materiaalia. Lisäksi on saatu tietoa kuntien tunnusluvuista sekä niiden kehittymisestä hankkeen aikana.

Varsinainen haastattelukierros pyrittiin pitämään suppeana, joskin haastattelujen määrä kasvoi suunnitellusta yli 50 henkilöön. Haastatellut on valittu siten, että he ovat tiiviisti kosketuksissa LATU-hankkeen kanssa. Lisäksi on pyritty saamaan riittävä kokonaiskuva kuntien eri toimialoista ja yksiköistä.

Haastatteluihin osallistui kaikkien hankkeessa mukana olleiden kuntien kunnan- tai kaupunginjohtajat, hankkeeseen osallistuneita avainhenkilöitä eri toimialoilta sekä valitut sisäiset uudistajat. Lisäksi kunkin kunnan palveluntuottajan vastuukonsulttien kanssa on käyty keskusteluita siitä, millainen on heidän näkemyksensä hankevas- tuullaan olevan kuntansa tilanteesta. Yksittäisen kunnan tilanteen lisäksi haastatte- luissa on keskusteltu myös LATU-hankkeen valtakunnallisesta etenemisestä.

Kuntakohtainen tiedonkeruu oli sisällöltään kokonaisuudessaan seuraavanlainen:

Hankesuunnitelma vs. hankkeen toteutuminen:

- hankkeen tavoitteet, rajaukset, riskit ja tulokset
- hankkeen toteutus
- hankkeen kustannusarvio ja budjetti
- keskeiset tulokset
- tulosten hyödyntäminen
- viestintä.

LATU-mittaus ja sen muutokset (2011, 2012, 2013)

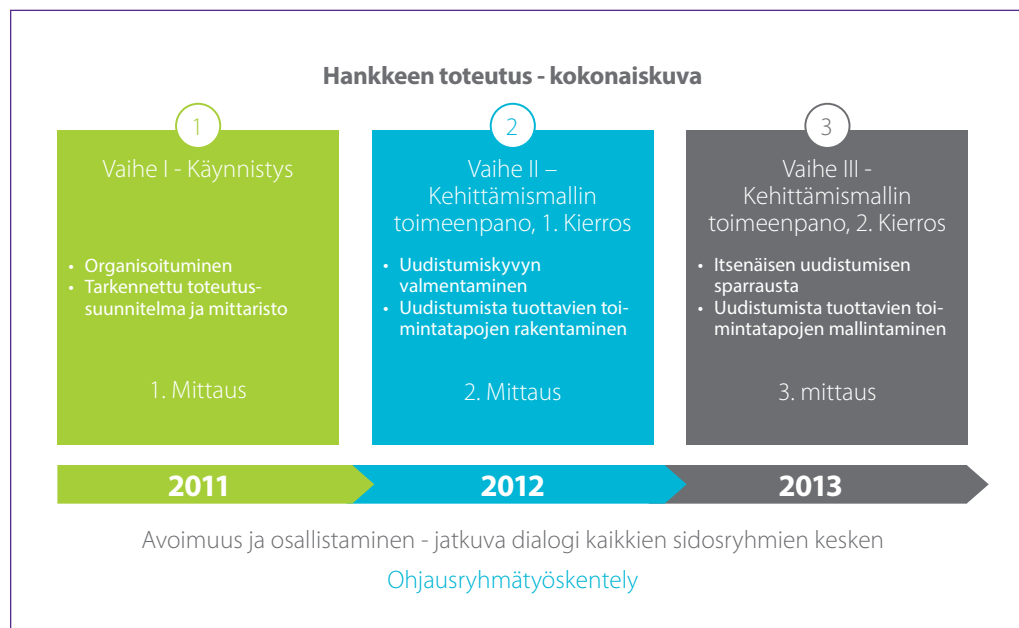
Kuntakohtaiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen:

- kerätyt kehitysideat
 - kehitysideoiden arvioidut vaikutukset (perustuen kuntien tekemään koritukseen)
 - työelämän laadun paraneminen työhyvinvointimittareilla ja Engagementillä (työn imu) mitattuna
 - vaikutukset työssäolopäivien määrään.
-

Hankkeen arviointi perustui pääosin laadulliseen tutkimukseen ja sen pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Arvioinnissa selvitettiin kehittämiskulttuurin muutosta sekä eri henkilöstöryhmien ja johdon suhtautumista henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämiseen (asenteet ja niiden mahdollinen muuttuminen projektin aikana). Lisäksi arvioitiin rakennettuja työkaluja ja toimintamalleja henkilöstölähtöisen kehittämisen tukemisen näkökulmasta.

Arvioinnin yhteydessä on lisäksi tunnistettu levitettäviä ideoita, parhaita toimintamalleja sekä hyviä työelämälähtöisiä käytäntöjä.

2 LATU-hankkeen toteutuminen



Kuva 1. LATU-hanke toteutettiin vaiheittaisena kehittämisprosessina oheisen kaavion mukaisesti.

Hankkeen lopputuloksena kunnissa on nyt käytössä jatkuvan kehittämisen malli sitä tukevine työkaluineen. Kehittämismalli on kaikissa kunnissa pysyvä osa kuntien toimintaa. Kuntakohtaisten tulosten lisäksi hanke tuottaa dokumentoidun, laajemmin levitettävissä olevan kehittämissmallin.

2.1 Hankkeen tavoiteasetanta

Työelämän laadulla tuottavuutta -hankkeen (LATU) tavoitteena on parantaa henkilöstön työelämän laatua ja yhteisön johtamista sekä lisätä työn tuottavuutta juurruttamalla kehittäminen osaksi arkityötä. LATU-hankkeeseen osallistui viisi kuntaorganisaatiota: Hollola, Lieksa, Masku, Punkalaidun sekä Siikajoki.

LATU-hankekokonaisuus käynnistyi hitaasti. Osa alkuperäisistä osallistujakunnista jäi pois. Lisäksi palveluntuottajan valintaprosessi ja roolin määrittely veivät aikaa.

Hankkeen tavoitteet

Hankkeen tavoitteeksi asetettiin työelämän laadun parantaminen ja mitattava tuottavuuden lisääminen juurruttamalla kehittäminen osaksi kuntien arkityötä. Tavoitteena on kehittää tehokas ja osallistava kehittämismalli, jonka avulla kuntaorganisaatioissa lisätään mitattavaa tuottavuutta työelämän laatua parantamalla ja henkilöstön innovaatiopotentiaalia hyödyntämällä.

Kehittämismalli kytketään osaksi kuntaorganisaatioiden toimintakäytäntöjä, johtamisjärjestelmää ja esimiestyötä siten, että organisaatioilla on hankkeen päättymisen jälkeen osaamisvalmiudet, mittarit ja työkalut työelämälähtöiseen tuottavuuden kehittämiseen.

Hankkeessa mukana olleisiin kuntaorganisaatioihin tuotetaan

- keskeisten tuottavuustekijöiden mittarit
- systemaattisen, tehokkaan ja jatkuvan kehittämisprosessin toimintamalli
- kehittämisen seurannan, aktivoinnin ja kannustamisen toimintamalli.

Tavoitteeksi asetettiin, että kehittämishankkeen toteuttamisen jälkeen kuntaorganisaatioiden henkilöstötuottavuuden mittarit ovat kunnossa ja tuottavuus (kustannussäästöt ja prosentuaalinen parantuminen) on mitattavasti parantunut kehittämistoiminnan avulla. Myös palvelujen ja työelämän laatu ovat parantuneet.

Työn suuntaaminen hankkeen aikana

LATU-hanke koostui kolmesta vaiheesta. Kahden ensimmäisen vaiheen valmistuttua 2012 lopulla kunnat omalta osaltaan suuntasivat hankkeen kolmannen vaiheen työn sisältöä. Lisäksi koko hankkeen tavoiteasetantaa tarkennettiin seuraavasti:

- Panostetaan hyvien käytäntöjen dokumentointiin.
- Panostetaan yhteisen kehittämismallin aikaansaamiseen.
- Hankkeen tavoiteasetanta konkretisoidaan kuntatasolla.
- Palveluntuottajan tavoiteasetanta tarkennetaan työn kohdentamiseksi.
- Hankkeen jälkeinen jatkuvuus varmistetaan kuntakohtaisesti.

Hankkeen loppuvaiheessa on panostettu kansallisesti levitettävän, henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämismallin määrittelyyn. Hankkeen kokonaisuakataulua on jatkettu vuoden 2013 loppuun ja tulokset esitellään vuoden 2014 alkupuolella.

2.2 Hankkeen lähtökohtien ja toteutumistavan arviointi

Hankkeen suunnitteluvaiheessa tehtiin joukko valintoja hankkeen läpivientimallista. Lisäksi hankkeen aikana rakennettiin kuntakohtaisia toimintamalleja ja hyödynnettiin erilaisia toteuttamistapoja. Seuraavassa on arvioitu keskeisten valintojen onnistumista.

1. *5 erilaista osallistujakuntaa.* Hankkeeseen valikoitui riittävän erilaisia ja eri kehitystilanteissa olevia kuntia valitun lähestymistavan testaamiseksi ja kehittämiseksi. Yleistettävyyden näkökulmasta kuntien määrä oli riittävä ja kuitenkin hankkeena hallittavissa oleva. Pilottivaiheessa useamman kunnan kehittämissyhteistyö oli hyödyllistä. Kun LATU-mallia viedään jatkossa uusiin kuntiin, voidaan toimia myös ilman useamman kunnan rypästä.
2. *Veturikuntamalli.* Veturikunnan tehtävänä oli hankkeen yhteiskoordinaointi kuntien kesken. Veturikuntana Hollolalla on paljon aiempaa kokemusta tuottavuuden kehittämisestä sekä yleisesti laajojen kehittämishankkeiden läpiviennistä. Hollolan kaupunki onnistui hyvin veturikuntana. Veturikunnalla olisi voinut olla enemmän vastuuta hankkeen operatiivisessa ohjauksessa.
3. *Koko kunnan kattava kehittämisen lähestymistapa.* Oli rohkeaa lähteä soveltamaan uutta kehitettävää lähestymistapaa, joka kattaa kunnan koko henkilöstön. Lähestymistapa sopii hyvin tavoiteltuun laaja-alaiseen kehittämiskulttuurin muutokseen ja mitattavien tulosten osoittamiseen. Lisäksi tavoitteena on ollut saada aikaan toimialarajat ylittävää kehittämistä, joka kuitenkin jäi varsin vähäiseksi. Toimialat ylittävä kehittäminen edellyttää ennalta valmisteltuja poikkihallinnollisia kehityskohteita. Alkuvaiheessa kokonaisvaltainen lähestymistapa hidasti etenemistä, sillä yhteisissä tilaisuuksissa asioita jouduttiin käsittelemään yleisellä tasolla.
4. *Kehittämisen kohdistaminen kunnan sisällä.* Kehittämistä lähdettiin edistämään koko kunnan kattavasti. Kunnissa osa työyhteisöistä jäi syystä tai toisesta kehittämisen ulkopuolelle. Tietoisilla kohderyhmävalinnoilla vaikuttavuutta olisi voitu saada enemmän esimerkiksi keskittymällä muutostilanteissa oleviin työyhteisöihin. Kaikkia toimialoja tai työyhteisöjä ei saatu mukaan kehittämiseen.
5. *Kuntakohtaiset suunnitelmat ja kunnan tilanteeseen soveltaminen.* Kunnille annettiin mahdollisuus laatia omaan tilanteeseensa soveltuva kehittämissuunnitelma, joka kuitenkin täytti myös yhteiset tavoitteet. Tämä oli käytännön edellytys, jotta kunnat saatiin mukaan hankkeeseen ja kehittäminen kohdistui oikein.
6. *Ristiinpölyttäminen työyhteisöjen välillä.* Tavoitteena oli jakaa ideoita ja kokemuksia kunnan sisällä ja kuntien välillä. Tavoiteltu ristiinpölyttäminen jäi vähäiseksi. Ristiinpölytys tapahtui lähinnä työvaliokunnan kautta. Kuntien välisiä yhteisiä tilaisuuksia oli vain muutamia, sähköiset välineet eivät tukeneet tiedonvaihtoa, ja konkreettiset kehittämissideat syntyivät vasta hankkeen loppuvaiheessa.
7. *Sisäiset uudistajat.* Sisäisten uudistajien mallin avulla saatiin kuntakohtaisesti huomattavan laaja kehittämistoimintaa tukeva henkilöjoukko. Suurin hyöty sisäisistä uudistajista saatiin omien työyhteisöjen kehittämisen edistäjinä. Sen sijaan kokemus ammatillisesti vieraisissa työyhteisöissä toimimisesta ei tuottanut toivottua tulosta. Kehittämistyö, jota työyhteisöissä tehdään sisäisten uudistajien vetämänä, on hyvin konkreettista, ja se edellyttää toimintokohtaista osaamista.
8. *Osallistava henkilöstölähtöinen kehittäminen.* Osallistava ruohonjuuritason lähtevä kehittäminen ei ole kunnissa tavanomaista. Osallistavan kulttuurin rakentaminen on edellyttänyt ajattelutavan muutosta kaikilla or-

ganisaatiotasolla. Hankkeessa on panostettu muutoksen aikaansaamiseen ja siinä onnistuttiin hyvin. Laajasti henkilöstöä osallistavaa kehittämistä yritettiin laajentaa myös toimintamallien luomiseen. Se on haastavaa, eikä siinä onnistunut kaikilta osin. Toimintamallien kehittäminen henkilöstölähtöisesti edellyttää myös selkeitä malleja, ohjausta ja organisoitumista.

9. *Henkilöstölähtöisen kehittämisen yhdistäminen tuottavuuden tavoitteluun.* Tuottavuuskytkentä tuo ryhtiä henkilöstölähtöiseen kehittämistoimintaan. Lähestymistapa sopii hyvin tuottavuusajattelun ulottamiseen koko henkilöstöön. Ideoiden korittamisella pystytään arvioimaan tuottavuushyötyjä, mutta todellista toteutuvaa tuottavuusparannusta on varsin vaikea todentaa.
10. *Palveluntuottajan rooli muutoksen vastuullisena käynnistäjänä ja valmentajana.* Palveluntuottajan rooli on ollut välttämätön osa kehitysmallia. Vastuuta on hankkeen edetessä siirretty enenevästi kunnille. LATU-lähestymistavan läpivienti ja juurruttamisosaaminen jäivät pitkälti palveluntuottajalle. Mallin dokumentointiin panostetaan hankkeen loppuvaiheessa.
11. *Tuloksiin perustuva palveluntuottajan kannustepalkkio.* Kannustepalkkion perusteiden määrittäminen osoittautui vaikeaksi. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun Sitrassa kokeiltiin kannustinpalkkiota rahoitetun hankkeen yhteydessä, ja siinä onnistuttiin.
12. *Sitran rooli ohjaajana.* Sitra on toiminut kokonaishankkeen ohjausryhmätasolla ja osallistunut kokonaishankkeen operatiiviseen valmisteluun (työvaliokunta). Tyypillisestä rahoittajan ja ohjaajan roolista poiketen Sitra on osallistunut vahvasti myös hankkeen operatiiviseen toimintaan. Tämän tyyppisessä pilottihankkeessa tällainen lähestymistapa oli välttämätön, koska ei voitu tukeutua tarkkaan ennalta laadittuun projektisuunnitelmaan.
13. *Vaiheittainen eteneminen (kehityskierrokset) ja niiden tulosten mittaaminen.* Vaiheittainen eteneminen toi ryhtiä, loi tarkistuspisteitä sekä antoi mahdollisuuden suunnata etenemistä hankkeen aikana. Pysyvän toimintamallin vakiinnuttaminen vastuutettiin kunnille, jolloin ei tarvittu kolmatta yhteistä kehityskierrosta. Mittaukset antoivat suuntaa kehittämisen vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämisasenteeseen. Kahden vuoden mittausjakso on kuitenkin varsin lyhyt trendin varmistamiseksi.
14. *Kehittämismallin ja kehittämistyön vieminen osaksi kunnan olemassa olevia rakenteita ja käytännön työn tekemistä.* Tämä oli oikea ratkaisu pysyvän kuntakohtaisen toimintamallin aikaansaamiseksi.
15. *Hankkeen yhdeksi tavoitteeksi asetettujen keskeisten tuottavuustekijöiden mittarien käyttöönotto kunnissa.* Kunnilla ei ollut käytettävissä valmiita, soveltuvia kuntatuottavuuden mittareita. Uusien tuottavuusmittareiden kehittäminen hankkeessa olisi ollut liian suuri kokonaisuus. Yleisten kunnan tuottavuusmittareiden sijaan hankkeessa keskityttiin hankkeella tavoiteltavien tuottavuushyötyjen arvottamiseen.
16. *Hankkeen ohjaus:* konsortiosopimus, Sitra, konsortion ohjausryhmä, työvaliokunta, kuntaorganisaatiokohtaiset ohjaus- tai projektiryhmät, palveluntuottaja, projektisuunnitelma. Monen osapuolen laaja hanke edellytti hankehallintaa ja eritasoista ohjausryhmätyöskentelyä, joka mahdollisti myös kaikkien tarvittavien päätöksentekotahojen osallistumisen hankkeen

läpivientiin. Pilottihankkeessa ei voitu tukeutua tarkasti ennalta laadittuun projektisuunnitelmaan, mikä edellytti hankkeen aikaista suuntaamista sekä päätöksentekoa.

2.3 Tavoitteiden saavuttaminen kunnissa

LATU-hankkeessa saavutettiin pääosin sille asetetut kuntakohtaiset tavoitteet. Merkittävimpänä saavutuksena voidaan pitää osallistavan henkilöstölähtöisen kehittämiskulttuurin luomista kuntiin. Tässä kulttuurinmuutoksessa on onnistuttu hyvin, kun otetaan huomioon hankkeen lyhyt aika.

Hankkeen toisen vaiheen aikana panostettiin erityisesti sisäisten uudistajien ja esimiesten kykyyn toimia itsenäisesti jatkuvan uudistumisen edistäjinä ja siten pyrittiin edistämään kaikkien työntekijöiden uudistumisasennetta.

Hankkeen kolmannen vaiheen aikana pyrittiin vakiinnuttamaan kuntakohtaisia toimintamalleja. Kehittämisideoiden arvottamiseen, toimintakulttuurin juurruttamiseen kunnissa sekä dokumentointiin panostettiin paljon.

Keskeisten tuottavuustekijöiden mittareiden kehittäminen on osoittautunut haastavaksi, ja kuntakohtaisten mittaristojen laatiminen on vielä kesken. Mittariston pohjaksi on laadittu malleja ja työkaluja, jotka ovat vielä varsin yksinkertaisia ja karkeita. Kuntien tuottavuustekijöiden mittariston laatimisessa lienee viisasta seurata valtakunnallista kehitystyötä, jonka tuloksena lähivuosina syntyyne suuntaviivoja yhtenäisen mittariston luomiseksi kuntakenttään.

Jokaiseen hankkeeseen osallistuneeseen kuntaan on luotu systemaattisen, tehokkaan ja jatkuvan kehittämisprosessin toimintamalli. Toimintamalli on osa kuntien olemassa olevia rakenteita. Toimintamallit ovat kunnissa jo käytössä. Yleisen jatkuvan kehittämisprosessin toimintamalli on kuvattu karkeasti palveluntuottajien väliraportissa, mutta tarkempi kuvaus on vielä kesken (12/2013). Kunnissa on tehty seuraavia toimenpiteitä kehittämisprosessin toimintamallin juurruttamiseksi:

- On määritelty kehittämisen vastuutahot (jory, työryhmä, henkilö).
- On luotu foorumit (kokousten, agendojen, käsittelytapojen) käytännön tekemiselle ja seurannalle.
- On panostettu käytännön tekemisen jatkuvuuteen ja kehittämistyön ylläpitoon. Kaikissa kunnissa sisäiset uudistajat jatkavat myös hankkeen päättymisen jälkeen.
- Seurantaan on luotu hyviä käytäntöjä, kuten erilaiset käsittelyfoorumit: johtoryhmä ja yksikötason raportoinnit, sisäisten uudistajien säännölliset tapaamiset ja esimiestunnit. Kehitysideoiden kirjaamiseen ja arvioimiseen on laadittu työpohjat.
- Kannustamisen tueksi Hollolassa on rakennettu palkitsemismallia, mutta se vaatii vielä kehityspohdintaa, jotta sitä voitaisiin levittää eteenpäin.

2.3.1 Työyhteisöissä tuotetut ideat

Hankkeen yhdeksi tavoitteeksi asetettiin hankkeen aikana työyhteisöissä tuotettujen kehitysideoiden määrä. Kehitysideoita tulisi hankkeen aikana olla vähintään 10 prosenttia henkilöstön määrästä.

kunta	Tulokset	Suhteessa tavoitteeseen
Punkalaidun	Koritetut ideat yhteensä 55 kpl Ideoita suuruusluokassa 1 000 €—45 000 € Henkilömäärä 120	• Ylittää tavoitteen selvästi.
Siikajoki	Kori 1 (1 000 €) = 57 kpl Kori 2 (4 000 €) = 15 kpl Kori 3 (15 000 €) = 12 kpl Yhteensä koritetut 84 kpl Henkilömäärä 300	• Ylittää tavoitteen selvästi.
Lieksa	Kori 1 (1 000 €) = 82 kpl Kori 2 (4 000 €) = 31 kpl Kori 3 (15 000 €) = 16 kpl Yhteensä koritetut 129 kpl Henkilömäärä 900	• Ylittää tavoitteen.
Masku	Kori 1(1000€)=21 kpl Kori 2 (5000€)=7 kpl Kori 3 (15000€)=10 kpl Yhteensä koritetut 38 kpl Henkilömäärä 320	• Ylittää tavoitteen.
Hollola	Kori 1, 2, 3 ja 4 arvioituja Yhteensä 205 kpl Henkilömäärä 1 500	• Ylittää tavoitteen.

Kuva 2. Työyhteisöissä tuotetut ideat kunnittain.

2.3.2 Jatkuvan kehittämisen toimintamalli ja mittarit

Hankkeen tavoitteena oli luoda kuntiin jatkuvan kehittämisen toimintamalli ja mittarit, ja tavoitteessa onnistuttiin. LATU-hankkeessa jokaiseen kuntaan on tuotettu henkilöstölähtöisen jatkuvan kehittämisen toimintamalli. Malli sisältää uudenlaisen kehittämislähtöisen ajattelutavan. Lisäksi malli sisältää yksinkertaisia työkaluja, käytäntöjä ja työpohjia. Malli tukeutuu olemassa oleviin rakenteisiin.

2.3.3 Euromääräisten tavoitteiden saavuttaminen

	Kehitysideoiden määrätavoite	Muutoksilla saatava eurotavoite (säästöt)
Lieksa	150 ideaa	
Siikajoki	75 ideaa	150 000 €
Masku	70 ideaa	140 000 €
Punkalaidun	45 ideaa	90 000 €
Hollola	350 ideaa	700 000 €

Kuva 3. Hankkeen yhdeksi tavoitteeksi asetettiin työyhteisöissä hankkeen aikana tuotettujen koritettujen kehitysideoiden euromääräiset tavoitteet.

Asetettu eurotavoite ylittyi kaikissa kunnissa. Todellisten tuottavuusvaikutusten arvioiminen ja todentaminen on kuitenkin vaikeaa, ja monet kehitystoimenpiteet tuottavat tuloksia vasta vuosien kuluessa.

3 Tuottavuutta työelämän laatua kehittämällä

LATU-hankkeen kantavana lähtökohtana on parantaa kunnan tuottavuutta työelämän laatua edistämällä. Usein ajatellaan, että tuottavuuden parantaminen henkilötöyövaltaisissa organisaatioissa johtaa väistämättä työelämän laadun heikkenemiseen, koska merkittävimmät säästöt pystytään tekemään ensisijaisesti henkilöstökuluja leikkaamalla.

Tutkimusten mukaan työelämän laadun parantamisella on kuitenkin monitasoisia vaikutuksia. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen tutkimuksissa on arvioitu, että systemaattinen panostus työhyvinvointiin on hyvin kannattavaa työpaikkojen ja koko kansantalouden kannalta. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin työelämän laadun ja työpaikan taloudellisen menestymisen välillä on selvä yhteys. Jos laadun arvosana paranee kahdella yksiköllä (esimerkiksi kuudesta kahdeksaan), työpaikan talous paranee yhdellä yksiköllä. Yhteys on samansuuntainen julkisella ja yksityisellä sektorilla. Kyky luoda ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja ja tuotteita on tavallista suurempi työelämälaadultaan korkeilla työpaikoilla.

Työpaikan organisoitumisella ja toimintatavoilla on suuri merkitys. Vasta arkiset toimintatavat ratkaisevat, miten hyvin toimipaikka onnistuu ylläpitämään ja kehittämään yritykselle tärkeitä asioita, kuten kilpailukykyisiä tuotteita, henkilöstön osaamista, yhteistyöverkostoja tai asiakaskuntaa. Työelämän laatu näkyy muun muassa tasapuolisena kohteluna ja avoimena tietojen vaihtona. Työelämän laadun näkökulmasta hyvillä ja huonoilla työpaikoilla keskinäinen vuorovaikutus on erilaista. Monet piirteet liittyvät johtamiseen ja esimiestyöhön. Luottamukseen perustuva yhteistyö riippuu kuitenkin koko työyhteisöstä.

LATU-hankkeen tavoitteena on vaikuttaa henkilöstölähtöisellä kehittämisellä organisaation aikaansaannoskykyyn. Valtiovarainministeriön tuloksellisuuden mallissa (2012) aikaansaannoskyky muodostuu seuraavista näkökulmista:

1. osaamisen kehittyminen ja uudistuminen
2. motivaatio ja työn imu
3. johtaminen ja työyhteisön vuorovaikutus
4. henkilöstön osallistuminen kehittämiseen.

LATU-hankkeessa pyrittiin vaikuttamaan jokaiseen näistä neljästä näkökulmasta joko suoraan tai välillisesti. Hankkeella pyrittiin vaikuttamaan etenkin henkilöstön osallistamisen kehittämiseen ja johtamisen sekä työyhteisön vuorovaikutuksen lisäämiseen ja uudistumiseen.

Kaikissa LATU-hankkeeseen osallistuneissa kunnissa uskotaan, että perusasetelma on oikea eli työelämän laatua kehittämällä voidaan aikaansaada parampaa tuottavuutta. Asetetut euromääräiset tavoitteet pystyttiin osoittamaan kaikissa kunnissa korituksen avulla.

Henkilöstölähtöinen osallistava kehittämismalli tuottaa paljon pieniä kehitysideoita, joista voi muodostua kokonaisuudessaan merkittäviä suoria tai välillisiä euromääräisiä säästöjä. LATU-hankkeessa tehdyn korituksen perusteella voidaan osoittaa, että kehitysideat tuottavat kokonaisuudessaan merkittävää hyötyä. Lisäksi suurin osa syntyneistä ideoista vaikuttaa positiivisesti palveluiden laatuun tai tuottaa muutoin aikaisempaa enemmän tavoiteltua vaikuttavuutta.

Tuottavuuden näkökulmasta LATU-hankkeen ehkä merkittävimpana saavutuksena voidaan pitää kehitysideoiden kirjaamisen, käsittelyn sekä arvottamisen (koritus) prosessia. Prosessilla on suuri merkitys siihen, miten laaja-alaisesti syntyviä kehitysideoita toteutetaan. Voidaan kuitenkin arvioida, että ideoiden arvottamisella on henkilöstölähtöisen kehittämisen kannalta huomattavasti suurempi merkitys. Arvottaminen tekee näkyväksi sen kehittämistyön, mitä kuntien henkilöstö eri organisaation tasoilla tekee jatkuvasti toiminnan tuottavuuden parantamiseksi.

Työn näkyväksi tekemisellä on moninaisia vaikutuksia. Kehitystyön merkittävyys on omiaan motivoimaan henkilöstöä kehittämiseen. Toisaalta näkyvää on helpompi ohjata sekä kohdistaa kehitystyön eteenpäin viemiseksi. Ei voida myöskään vähätellä mahdollisuutta viestiä omaehtoisesta kehittämistyöstä poliittisille päättäjille ja erisidosryhmille.

4 Hankkeen tuloksellisuuden arviointi

4.1 Kuntien toimintaympäristö muutoksessa

Kuntien toimintaympäristö on suuressa muutoksessa. Koko maailmantalous näyttää epävarmalta, ja julkisen talouden yleinen kestävyys tulevaisuudessa on vielä ratkaistava. Suurten ikäluokkien eläköityminen vaikuttaa olennaisesti julkiseen talouteen. Paine kohdistuu monesta suunnasta kuntasektorille, joka ensisijaisesti on vastuussa hyvinvointipalvelujen järjestämisestä. Kuntasektorin yleisenä haasteena on kasvava palvelukysyntä ja sitä hitaampi tulojen kasvu. Kuntien velvoitteet ovat viime vuosina lisääntyneet jatkuvasti, ja niiden voi odottaa jatkossakin lisääntyvän. Esimerkiksi luokkakokojen pienentäminen, erilaiset kelpoisuusvaatimukset, tiloihin kohdistuvat vaatimukset, henkilöstömitoitustaat ja muut laatuun liittyvät velvoitteet nostavat kustannuksia.

Vuodelle 2012 tehtiin 630 miljoonan euron valtionosuusleikkaus, ja vuonna 2013 kuntien talous kiristyi edelleen. Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää kuntien toiminnan tuottavuuden jatkuvaa parantamista.

Kuntarakenneuudistus vaikeuttaa tällä hetkellä kuntien kehittämistyötä sekä toiminnan suunnittelua, sillä uudistuksen eteneminen on monelta osin epävarmaa. Edetessään se vaikuttaa koko Suomen kuntakenttään. Uudistus itsessään on omiaan lisäämään kuntien henkilöstön epävarmuuden tunnetta ja vaikuttaa siten myös työhyvinvointiin.

Seuraavassa on tarkasteltu tarkemmin LATU-kuntien näkökulmasta niiden tilannetta sekä toimintaan vaikuttavia reunaehdoja.

Taulukko 1. Kuntakohtaiset toimintaympäristön haasteet (2012).

Hollola	Lieksa	Masku	Punkalaidun	Siikajoki
Taloudellisesti vahva kunta. Valtionosuuksia on kuitenkin leikattu vuosittain merkittävästi, mikä aiheuttaa paineita.	Velkaantumisen, investointipaineita	Suhteellinen velkaantuneisuus yli 65 %, liikkumavaraa lähinnä veroprosentissa	Liikkumavara pieni, palvelurakenneyhteistyö vahvaa	Liikkumavara pieni, velkaa, hyvä huoltosuhte
Valtionosuuksien osuus tulo-pohjasta noin 15 %	Valtionosuuksien osuus tulo-pohjasta noin 40 %	Valtionosuuksien osuus tulo-pohjasta alle 30 %	Valtionosuuksien osuus tulo-pohjasta noin 50 %	Valtionosuuksien osuus tulo-pohjasta yli 40 %
Yli 22 000 asukasta, väestönkasvua 15 % vuoteen 2030	Väestön voimakas väheneminen, yli 20 % vuoteen 2030	Alle 10 000 asukasta, voimakas väestönkasvu (35 % vuoteen 2030)	Alle 4 000 asukasta, väestön väheneminen	Alle 6 000 asukasta, kasvukunta
Työpaikkaomavaraisuus alle 35 % (jalostus ja palvelut); liittyy Lahden keskustaajaman vaikutusalueeseen	Erittäin työpaikkaomavarainen (lähes 90 %); Joensuun vaikutusalue merkittävä elinkeinoelämälle	Työpaikkaomavaraisuus 25 %; Turun kylkeen kasvanut, kaupunki-mainen kunta	Työpaikkaomavaraisuus 70 %; suuntautuminen Forssaan ja osin Satakuntaan	Työpaikkaomavaraisuus 60 %, Raahen vaikutuspiiri
Tuottavuus ja työelämän laadun kehittäminen	Heikko huoltosuhte → tulojen väheneminen, menojen kasvu	Kunnan henkilöstötuottavuus ja eläkepoistuman hallinta	Heikohko huoltosuhte → rahoitusepävarmuus	Kunnan henkilöstötuottavuus ja eläkepoistuman hallinta

4.2 Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen

4.2.1 Kehittämismalli ja mittarit

Jokaiseen hankkeen kunnista on luotu jatkuvan kehittämisprosessin toimintamalli osaksi kuntien rakenteita. Toimintamallit ovat kunnissa jo käytössä. Yleisen jatkuvan kehittämisprosessin toimintamalli on kuvattu karkeasti palveluntuottajien väliraportissa.

Toimintamalli dokumentoidaan kokonaisuudessaan oppaaksi, jota muut kunnat voivat hyödyntää omassa kehittämisessään. Oppaassa on esitelty LATU-hankkeessa käytettyä lähestymistapaa, menetelmiä sekä luotuja työkaluja. Lisäksi eri kuntien kokemuksia ja tuloksia on esitetty case-kuvauksina. Laajempaa hyödyntämistä ajatellen tällä oppaalla on suuri merkitys, ja sen viimeistelyyn kannattaa panostaa.

Keskeisten tuottavuustekijöiden mittarien luominen kuntiin osoittautui uusien tuottavuusmittareiden osalta liian suureksi kokonaisuudeksi. Yleisten kunnan tuottavuusmittareiden sijaan hankkeessa olisi alun alkaen pitänyt keskittyä hankkeella tavoiteltavien tuottavuushyötyjen arvottamiseen.

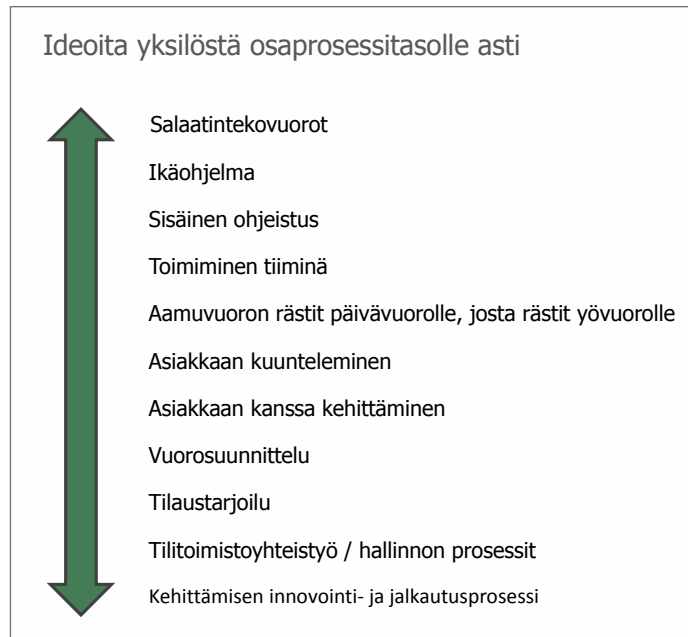
4.2.2 Analyysi kehittämisideoista ja kehittämisen luonteesta

Henkilöstölähtöisen kehittämisen ehdottomina vahvuksina on henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen ja osallistamisen positiivinen vaikutus työmotivaatioon sekä sitoutumiseen. Heikkoutena on kuitenkin yksilöiden omien intressien vaikuttaminen työn suuntaamiseen sekä ajautuminen osaoptimointiin. Ihmiset pystyvät kehittämään asioita oman tehtäväkenttensä näkökulmasta, mutta heidän kykynsä uudistaa rakenteellisia, oman organisaatioaseman yläpuolella olevia kokonaisuuksia on heikko. Tämän vuoksi on tärkeää, että kehittäminen on kokonaisvaltaista, tukee strategiaa ja on osa johtamisjärjestelmää.

	Mitattavuus	Masku	Punkalaidun	Siikajoki	Lieksa	Hollola
Oma työ	-	x	x			
Osaaminen	-		x	x		x
Tiimityö ja yhteistyö	-	x	x		(x)	x
Sisäinen tiedonkulku	-	x	x	x	x	x
Tuloksellisuus	?			x		x
Prosessiaskeltaso	+	x	x	x	x	x
Osaprosessitaso	x	x			x	x
Kehitys-/innovaatio-toiminta	?					x
Asiakasprosessi	(+)		x	x	x	x

Kuva 4. Kehitysaihioiden luokittelua – ”samoja aihioita toistuu”.

Hankkeen aikana on syntynyt huomattava määrä pieniä kehitysideoita. Niistä kertyy LATU-hankkeessa tehdyn korituksen perusteella arvioituna kokonaisuudessaan merkittäviä suoria tai välillisiä euromääräisiä säästöjä. Lisäksi valtaosa ideoista vaikuttaa positiivisesti palveluiden laatuun tai tuottaa muutoin aikaisempaa enemmän tavoiteltua vaikuttavuutta.



Kuva 5. Esimerkkejä kehittämisideoiden laajasta kirjosta.

Jotta henkilöstölähtöinen kehittäminen toimii hyvin, se vaatii ohjaavia rakenteita sekä suurempiin uudistuksiin ulkopuolisia syötteitä, joita voidaan laaja-alaisesti työstää ja konkretisoida. LATU-hankkeen yhteydessä työstettiin useampia laajempia, ennalta päätettyjä rakenteellisia uudistuksia, joiden läpiviennissä onnistuttiin hyvin. Sen sijaan varsinainen kehittämisen toimintamalli työpajoihin on tuottanut suuren määrän pienempiä kehitysideoita.

4.3 Tulokset kunnittain

4.3.1 Masku

LATU-hankkeeseen osallistui Maskun kunta sisältäen tekniset palvelut, perusturvapalvelut, sivistyspalvelut sekä talous- ja hallintopalvelut eli yhteensä noin 320 työntekijää. Hanke käynnistyi hivenen kankeasti, ja hankkeen alkuvaiheessa oli panostettava houkuttelemaan henkilökuntaa osallistumaan hankkeeseen. Tuoreesta kuntaliitoksesta ja useista aikaisemmista hankkeista johtuen kunnassa oli niin sanottua hankeväsymystä.

Kaikki toimialat saatiin kuitenkin osallistumaan LATU-kehittämiseen, vaikka esimerkiksi sivistyspuolella liikkeellelähtö ei ollut ongelmaton. Alun aikataulu koettiin kohdallisen tiukaksi, ja se kuormitti organisaatiota muun tekemisen ohella. Hankkeen kuluessa on sitouduttu hankkeeseen ja myös tuloksia on saatu aikaiseksi. Myös luottamushenkilöt ovat antaneet tukensa hankkeelle.

Maskussa on toteutettu tuore kuntaliitos, ja hanke ajoittui hyvin kuntaliitoksen jälkeiseen yhteisten toimintamallien rakentamiseen. LATU-hanke toimi samalla myös strategian käytäntöön viennin tukena. Hankkeen kautta toimintaa ja sen tavoitteita on saatu selkeytettyä koko kunnan tasolla. Kunnan kaikki toiminta pohjautuu strategiaan.

Maskun LATU-mittauksen tulokset ovat lähellä keskiarvoja. Mittausjakson aikana työelämän laadun koetaan kokonaisuudessaan hieman parantuneen, mutta työhön sitoutuminen on hieman laskenut. Tavoitteita ei ole kaikilta osin saavutettu, mutta kehityksen suunta on ollut oikea. Sairauspoissaolojen lisääntyminen on saatu pysäytettyä ja työelämän laadun koetaan parantuneen. Hankkeen aikana syntyneille ideoille asetetut tavoitteet on ylitetty. Myös jatkuvan kehittämisen malli on saatu osaksi kunnan toimintaa tavoitteiden mukaisesti.

Merkittävimmät saavutukset – yleiset

- Kunnan toimintaan ja tehtäviin valintoihin on lisätty yhteisöllisyyttä. Henkilöstö osallistetaan laajasti päätöksentekoprosessiin.
 - Kunnan sisäistä viestintää on kehitetty merkittävästi teknisin apuvälinein ja toimintamallein.
 - Hankkeen aikana on tunnistettu ja tarkasteltu uusia ongelmakohtia, joita on pystytty myös kehittämään entistä laaja-alaisemmin. Etenkin prosessin solmukohtien läpinäkyvyys on parantunut.
 - Hankkeella on luotu entistä parempia valmiuksia kohdata tulevaisuuden muutoksia ja haasteita. Etenkin osallistavan kehittämisen ja taloudellisuusajattelun edistäminen parantaa valmiuksia.
 - Hankkeen koetaan vaikuttaneen positiivisesti sekä henkilöstön hyvinvointiin että kykyyn hyödyntää henkilöstövoimavaroja entistä laaja-alaisemmin.
 - Eri yksiköiden välinen yhteistyö on lisääntynyt ja helpottunut hankkeen aikana rakennettujen uusien henkilösuhteiden kautta.
-

- Hanke on tuottanut paljon kehitysideoita arjen työn sujuvuuden parantamiseen ja henkilökunnan sekä asiakkaiden hyvinvoinnin lisäämiseen.

Merkittävimmät saavutukset – konkreettiset

- Jatkuvan kehittämisen toimintamalli on kytketty kunnan vuosikelloon. Vuosikellon avulla kunnan päätöksenteko ja henkilöstölähtöinen kehittäminen on saatu synkronoitua keskenään. Tämä virtaviivaistaa investointeja edellyttävien henkilöstölähtöisten kehitystoimenpiteiden etenemistä. Lisäksi se nopeuttaa strategisten valintojen viemistä osaksi työyhteisöjen käytännön toimintaa.
- On kehitetty prosessien saumakohtia, esimerkiksi alakoulun ja yläkoulun yhteistä kehittämistä sekä päiväkotien ja koulujen välistä yhteistyötä.
- Hankkeen osana on henkilöstölähtöisesti kehitetty merkittäviä konkreettisia muutoksia, jotka liittyvät esimerkiksi organisaatiomuutosten läpivientiin, sähköisten työkalujen käyttöönottoon sekä erilaisiin tiedonkulkua parantaviin ratkaisuihin.
- Hankkeen aikana syntyi huomattava määrä ideoita, joista merkittävimmät arvioitiin korittamalla. Tällaisia koritettuja ideoita syntyi yhteensä 38 kappaletta. Esimerkkeinä yksinkertaisista ideoista ovat ulkoilualueiden hoitotasojen määrittäminen, tiedonsiirtolomakkeiden käyttöön ottaminen helpottamaan päivähoiton lapsien siirtymistä toiseen yksikköön sekä pelisääntöjen luominen työyhteisölle.

Keinot ja opit

- Kukin työyhteisö loi itse määrittelemänsä käytännönprosessin kehittämideoiden keruuseen, käsittelyyn ja arviointiin. Määrityksen tukena hyödynnettiin yhteisesti kehitettyjä työkaluja ja menetelmiä.
 - Esimiehet vastuutettiin esittelemään oman työyhteisönsä tuloksia, ja se motivoi työn edistämiseen.
 - Intranet otettiin käyttöön tiedonvälitykseen.
 - Kaksi kertaa vuodessa pidettävissä yhteistyöideapajoissa kehitetään prosesseja ja tehostetaan yhteistyötä yli työyhteisö- ja osastorajojen. Esimies ja sisäinen uudistaja osallistuvat yhteistyöideapajoihin kunkin työyhteisön edustajina.
 - LATU-asiat käsitellään johtoryhmässä kerran kuussa vuosikellon mukaisella asialistalla.
 - Säännölliset muuhun tekemiseen sovitut esimiestapaamiset edistävät kehitystyötä.
 - Kehitysideoiden kirjaaminen luo pohjan kehitystyön tuloksellisuudelle.
 - LATU-kahvit, joissa vapaamuotoisesti vaihdetaan kuulumisia päivän aikana eri henkilöstöryhmien välillä, luovat yhteisöllisyyttä ja edistävät tiedonvaihtoa.
 - On luotu säännölliset palaverikäytännöt (vakioagenda).
-

- Sisäiset uudistajat eivät aluksi toimineet omassa työyhteisössään, vaan ajatuksena oli tuoda ulkopuolinen näkemys työyhteisöön. Kokemuksen kautta päädyttiin kuitenkin malliin, jossa sisäiset uudistajat toimivat omassa yhteisössään ja pystyvät näin paremmin hyödyntämään omaa kokemustaan kehittämisessä.
- Hankkeeseen olisi ollut hyvä rakentaa enemmän yhteisiä tapaamisia ja vuorovaikutusta eri tasoilla muiden kuntien kanssa. Vertaistuelle olisi ollut tarvetta hankkeen käynnistyessä. Lisäksi ideoiden sekä kokemusten jakamisesta olisi varmasti ollut hyötyä liikkeellelähdessä.
- Viestinnän sisältöön tulee suhtautua tarkasti: esimerkiksi sisäisten uudistajien rekrytointivaiheessa ilmeni epäselvää viestintää heidän roolistaan ja tarpeellisuudestaan. Kun hankkeen tavoitteista viestittiin, osalle henkilöstöstä muodostui kuva, että haetaan yksinomaan lisää säästöjä jo tehtyjen säästöjen lisäksi. Epäselvä viestintä vaikutti kielteisesti hankkeeseen liittyviin asenteisiin.

Haasteet

- Joidenkin työyhteisöjen saaminen mukaan hankkeeseen on ollut haastavaa.
- Ajankäyttöön ja sen korvaamiseen liittyy haasteita. Miten kehittämiselle järjestetään aikaa, ja miten työntekijöille korvataan mahdollinen lisätyö? Kehittäminen on osa jokaisen työntekijän normaalia työnkuvaa ja osa arjen tekemistä. Sisäisten uudistajien työpanos kehittämistyön fasilitoijina on kuitenkin selvästi erillinen tehtävä, joka vaatii työaikaa.
- Yhteiset LATU-työpajat ja tapaamiset on koettu ajankäytöllisesti osin tehottomiksi.
- Luotettavien tuottavuusmittareiden rakentaminen on ollut vaikeaa.
- LATU-hanke on koettu prosessina jäsentymättömäksi. Osa henkilökunnasta olisi kaivannut selkeämpää ohjelmarunkoa välitavoitteineen ja sisältöineen. Selkeämpi hankesuunnitelma olisi hankkeen alkuvaiheessa auttanut viestinnässä ja sitoutumisessa hankkeeseen.

Tulevaisuus

- Toimintamallia on tarkoitus jatkaa koko kunnan tasolla, mutta intensiteettiä alennetaan hivenen. Henkilöstölähtöisen kehittämisen toimintatapaa jatketaan, samoin kuin keskeisiä malleja pidetään yllä.
 - Kunnanviraston johtoryhmä toimii työn veturina.
 - Toimitaan luodun vuosikellon mukaisesti.
 - Sisäiset uudistajat jatkavat työtään.
 - Ideoiden kirjaaminen ja jatkoprosessointi jatkuu, kuten hankkeen aikana.
 - Palaveri- ja tiedonvälityksen käytännöt jatkuvat työyhteisöissä.
 - Monessa työyhteisössä on tapahtunut kulttuurillinen muutos kohti yhdes-
sä tehtävää kehittämistyötä ja osallistavaa päätöksentekoa.
-

4.3.2 Siikajoki

LATU-hankeeseen osallistui Siikajoen kunta sisältäen kunnan henkilöstön lisäksi Raahan seudun hyvinvointikuntayhtymän vanhus- ja vammaispalvelujen Siikajoella työskentelevän henkilöstön eli yhteensä noin 300 työntekijää. Kaikki toimialat osallistuvat tällä hetkellä LATU-kehittämiseen, mutta esimerkiksi teknisellä ja sivistyspuolella liikkeellelähtö ei ollut ongelmatonta.

Siikajoella on toteutettu tuore kuntaliitos, ja LATU-hanke on ollut keino hakea yhteisiä toimintatapoja ja vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Tiukat tuottavuustavoitteet ovat kaikessa taustalla. LATU on tuonut kanavan tuottavuustavoitteiden purkamiseen käytännön tasolla, esimerkiksi siihen, millä tavoin henkilöt mitoitetaan oikein kuntien yhdistymisen jälkeen.

Hanke on toteutunut kokonaisuutena hyvin, joskin matkan varrella on ollut myös haasteita. Palveluntuottajalla ja Sitralla on ollut merkittävä rooli hankkeen käytännön läpiviemisessä. Hanke on edellyttänyt ajattelutavan muutosta henkilökunnassa, kun tuottavuusajattelu on saatettu koskemaan kaikkia. Ajattelutavan ja kehittämiskulttuurin juurruttaminen on vaatinut aikaa, ja siinä on nähtävissä selkeä positiivinen loppukiri hankkeen viimeisen vuoden aikana. Toisaalta monet avainhenkilöistä kokivat LATU-hankkeen liian pitkänä, mikä aiheutti hankeväsymystä ja intensiteetin alenemista. Hankkeen viimeisenä vuotena, vuonna 2013, varsinainen kehittämistyö oli laimeampaa ja painopiste on ollut olemassa olevien ideoiden arvottamisessa euroiksi sekä kehittämismallin kuvaamisessa.

Siikajoen LATU-mittauksen tulokset ovat lähellä keskiarvoja. Mittausjakson aikana työelämän laadun koetaan kokonaisuudessaan hieman parantuneen, mutta tunnistettu aikaansaannoskyky on hieman vähentynyt. Mittauksen perusteella kehityshankkeella on ollut kokonaisuutena positiivinen vaikutus. Hankkeen aikana syntyneille ideoille asetetut tavoitteet on ylitetty selvästi. Myös jatkuvan kehittämisen malli on saatu tavoitteiden mukaisesti osaksi kunnan toimintaa.

Merkittävimmät saavutukset – yleiset

- Ideoiden kirjaaminen ja niiden jatkokäsittelyprosessi on hankkeen merkittävin saavutus.
- Pienten kehitysideoiden merkityksen ymmärtäminen on osa suuria tuottavuustavoitteita, ja pienistä puroista muodostuu suuria summia.
- Pienten kehitystoimenpiteiden kirjaaminen on keino osoittaa tehty jatkuva kehitystyö.
- Henkilöstölähtöinen toimintakulttuuri on juurtunut aidosti osaksi kaikkea kunnan työskentelyä ja päätöksentekoa. Kulttuurinmuutos vaatii vielä jatkotyötä.
- Kunnan henkilöstön työhyvinvointi on kehittynyt positiivisesti, kun otetaan huomioon toimintaympäristön merkittävä muuttuminen hankkeen aikana.
- Asioiden tarkasteleminen kokonaisuutena samanaikaisesti eri toimintojen ja toimijoiden näkökulmasta on tuonut säästöjä sekä parannuksia käytännön toimintaan.

- Henkilöstö on lähtenyt tunnistamaan arjen ongelmakohtia sekä miettimään, miten työyhteisön omilla päätöksillä ja toimenpiteillä saadaan aikaan parannuksia.
- Osallistaminen kehittämiseen ja päätöksentekoon on levinnyt koko kunnan tasolla, kun aikaisemmin eri työyhteisöjen kulttuureissa oli suurempia eroja. Tämä on vaikuttanut positiivisesti työilmapiiriin.
- Hankkeen aikana on syntynyt paljon kehitysideoita, jotka ovat vaikuttaneet etenkin tiedonkulkuun, turvallisuuteen, palvelun laatuun, vaikuttavuuteen ja työhyvinvointiin.
- Toiminnan joustavuus ja toimialojen välinen yhteistyö ovat tiivistyneet.
- LATU-hankkeessa on ollut merkittävää saada työntekijöiden omat mielipiteet ja ideat keskusteltaviksi ja kehiteltäviksi.

Merkittävimmät saavutukset – konkreettiset

- Hankkeelle asetetut euromääräiset tavoitteet ylitetään selvästi arvioitujen tulosten perusteella. Todelliset toteutuneet euromääräiset tulokset nähdään kuitenkin vasta tulevaisuudessa.
- Hankkeen aikana syntyi huomattava määrä ideoita, joista merkittävimmät arvioitiin korittamalla. Tällaisia koritettuja ideoita syntyi yhteensä 84 kappaletta. Seuraavassa on esimerkkejä syntyneistä ideoista:
- Koulun siisteyttä on parannettu yhteistyössä siistijöiden, opettajien ja kunnossapitovastaavien kanssa.
- On luotu koulun hyvinvointisuunnitelma, perehdyttämiskansiot, viestintäkäytännöt ja välineluettelo.
- Laajan organisaatiomuutoksen läpivienti (asumispalvelu) onnistui erinomaisesti osallistavaa LATU-mallia hyödyntäen.
- LATU-mallia hyödynnetty esimerkiksi siirrettäessä koulun toiminta nopealla aikataululla tilapäistiloihin. Eri toimijoiden yhteistyö käytännön kysymysten ratkaisemiseksi sujui hyvin.

Keinot ja opit

- Esimiesten rooli on ollut avainasemassa.
 - Esimiestunti (malli Hollolasta) on otettu käyttöön.
 - Menetelmänä on käytetty koritusta – ideoiden arvottamista euroina.
 - Hanke on mahdollistanut työn ajankäytön muuttamisen, ja kehittämiselle on saatu oma aika ja paikka.
 - Monessa työyhteisössä kehittämisideoita käydään läpi säännöllisesti kuukausipalavereissa muun toiminnan osana.
 - Kirjallisilla tuotoksilla tehdään näkyväksi oma työ; kirjallisten tuotosten kautta työ on tullut läpinäkyväksi ja näkyväksi.
-

- Teknisen toimialan ”pikkuparlamentti” on otettu käyttöön henkilöstön väliseen asioiden käsittelemiseen ja osallistavaan päätöksentekoon.
- Muiden kuntien kirjattuja ideoita on läpikäyty ja sovellettu omassa yksikössä.
- On kehitetty säännöllisiä viikkopalavereita ja niiden asialistaa.
- Työelämälähtöinen kehittäminen vaatii luodun toimintamallin ja reunaviivat, sillä itseohjautuvana se ei toimi parhaalla tavalla.
- Kuntien toimintaympäristöstä johtuen tuottavuuden nostaminen on monimutkainen asia.
- LATU-hankkeesta ei todennäköisesti synny yksittäistä mallia, vaan erilaisia oppeja.
- Esimiehen roolina on tuoda rajat ja raamit kehittämiselle, jossa yhdessä tekemällä haetaan ratkaisuja.
- Sisäisten uudistajien malli on hyvä. Henkilöstölähtöinen kehittäminen edellyttää koolle kutsujaa ja ideointipalavereiden fasilitoijaa.

Haasteet

- Tuottavuuden parantaminen on ollut odotettua vaikeampaa, ja säästökohteita ei ole löydetty helposti.
- Pitkässä prosessissa työskentelyintensiteetin säilyttäminen on ollut haastavaa.
- Hanke on ollut pienelle kunnalle raskas (byrokratiaa, viestintää), mutta jatkuvan kehittämisen prosessina toimiva.

Tulevaisuus

- LATU-hankkeen toimintamallin on suunniteltu jatkuvan myös hankkeen jälkeen. Toimintamallia ei enää nähdä hankkeena, vaan toimivana prosessina ja ajattelutapana.
 - Henkilöstölähtöinen kehittäminen on kytketty strategiaan sekä osaksi talous- ja toimintasuunnitelman henkilöstönäkökulmaa.
 - Henkilöstölähtöinen kehittäminen on huomioitu tehtävänkuivissa ja kehityskeskusteluissa.
 - Toimintamalli ja työpohjat ovat pysyvästi käytössä useimmissa työyhteisöissä.
 - Henkilöstölähtöinen kehittäminen on useimpien työyhteisöjen lähtökohtana.
-

4.3.2 Punkalaidun

LATU-hankeeseen osallistui Punkalaitumen kunta sisältäen hallintotoimen, sivistystoimen, perusturvatoimen ja teknisen toimen eli yhteensä noin 140 työntekijää. Kaikki toimialat osallistuivat LATU-kehittämiseen, mutta esimerkiksi teknisellä ja sivistyspuolella liikkeellelähtö ei ollut ongelmaton.

Punkalaitumella kunnanjohtaja on vaihtunut useampaan otteeseen hankkeen aikana. Tällä hetkellä kunnassa on jo kolmas vakinainen kunnanjohtaja, joka on toiminut hankkeen aikana. Kunnanjohtajan vaihtuminen on vaikuttanut hankkeeseen aiheuttaen epäjätkumoa. Tämä vaikutti etenkin hankkeen käynnistymisvaiheessa epäselvänä tavoitteiden ja sisällön viestintänä.

Punkalaidun on pieni kunta, mikä mahdollistaa joustavan ja ketterän etenemisen haluttaessa. Kunnan henkilöstön ikärakenne on korkea, ja työsuhteet ovat hyvin pitkiä. Tämä osaltaan heikentää valmiutta toteuttaa nopeita muutoksia, koska asioita tehdään mieluiten niin kuin on aina ennenkin tehty.

Kaikkia työyhteisöjä ei ole saatu täysillä mukaan hankkeeseen, mutta koko kunnan tasolla tarkasteltuna hanke on onnistunut varsin hyvin. Alussa kehitysidea eteni vähitellen, mutta prosessin kehittyttyä kehitysideoita on saatu vietyä käytäntöön saakka. Nyt kun prosessi on saatu kuntoon ja selkeytettyä, kehitysideoiden eteneminen on vauhdittunut, mikä on myös parantanut henkilöstön motivaatiota kehittämiseen.

Punkalaidun on LATU-mittauksen tuloksissa keskiarvokunta. Pienessä kunnassa tunnistetut edellytykset oma työn tekemiseen ovat hieman keskimääräistä paremmat. Työilmapiirin tunnustetaan olevan hyvä, mutta se ei kuitenkaan ole parantunut tarkastelujaksolla. Kokonaisuutena työelämän laadun arvioidaan hivenen parantuneen mittausjakson aikana. Hankkeen aikana syntyneille ideoille asetetut tavoitteet on selvästi ylitetty. Myös jatkuvan kehittämisen malli on saatu tavoitteiden mukaisesti osaksi kunnan toimintaa.

Merkittävimmät saavutukset – yleiset

- Tiedonkulku eri toimialojen ja yksiköiden välillä on parantunut selvästi hankkeen ansiosta.
- Hanke on lisännyt keskustelua ja kehittämishalukkuutta sekä kustannustehokkuusajattelua.
- Korituksen pohjalta arvioidut euromääräiset tulokset ovat merkittäviä, mutta niiden konkretisoitumista on vaikea arvioida.
- Yhteisöllisyys on yleisesti parantunut.

Merkittävimmät saavutukset – konkreettiset

- Hankkeen aikana syntyi huomattava määrä ideoita, joista merkittävimmät arvioitiin korittamalla. Tällaisia koritettuja ideoita syntyi yhteensä 55 kappaletta. Pienempien kehitysideoiden lisäksi työn alle otettiin myös laajempia kokonaisuuksia, joista on esimerkkejä seuraavassa:

- Tiukka talousarvio on työstetty laaja-alaisesti henkilöstöä osallistamalla.
- Päivähoito on siirretty osaksi sivistystoimialaa. Rakenteellisen muutoksen läpivieminen onnistui hyvin henkilöstöä osallistavan prosessin ja avoimen tiedonvaihdon ansiosta.
- Eri yksiköiden välinen yhteistyö on tiivistynyt. Kehitystyötä tehdään yhteistyössä esimerkiksi kouluissa opettajien, siistijöiden ja teknisen toimialan välillä. Toisena esimerkkinä on aiempaa tiiviimpi yhteistyö perhepäivähoidon, päivähoiton ja neuvolan välillä.

Keinot ja opit

- Kehittämismallia on läpikäyty ja sovellettu omassa yksikössä.
- On kehitetty säännöllisiä viikkopalavereita ja niiden asialistaa.
- On järjestetty fasilitoituja keskustelu- ja kehittämistilaisuuksia valittujen haasteiden yhteiseksi ratkaisemiseksi.
- Rivityöntekijän on vaikea vaikuttaa säästöihin, sillä päätökset niistä tehdään muualla. Rakenteelliset muutokset tulee suunnitella ja päättää ylhäältäpäin. Henkilökunta tulee ottaa mukaan suunnittelemaan varsinaisen muutoksen toteuttamista, sillä henkilökunta tietää parhaiten, mitä on huomioitava ja mitä tarvitaan.

Haasteet

- Hankkeen käynnistysvaiheen viestintä ja tavoiteasetanta ei onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Ylintä johtoa myöten oli epäselvää, mihin hankkeella pyritään ja millä keinoin. Kunnanjohtajan vaihtuminen vaikutti käynnistysvaiheeseen ja toi epäjatkuvuutta.
- Ajankäyttöön ja sen korvaamiseen liittyi haasteita. Miten kehittämiselle järjestetään aikaa, ja miten työntekijöille korvataan mahdollinen lisätyö? Kehittäminen on osa jokaisen normaalia työkuvaa ja osa arjen tekemistä. Sisäisten uudistajien työpanos kehittämistyön fasilitoijina on kuitenkin selvästi erillinen tehtävä, joka vaatii työaikaa.
- Sisäisten uudistajien rekrytoimiseen liittyi haasteita joissakin työyhteisöissä.
- Yhteisten tilaisuuksien järjestämisessä ei huomioitu kaikkien mahdollisuuksia osallistua.

Tulevaisuus

- Luodut käytännöt ja mallit ovat käytössä myös hankkeen päätyttyä.
 - Sisäiset uudistajat jatkavat toimintaa myös ensi vuonna.
 - Henkilöstölähtöinen kehittäminen on lähtökohtana useimmissa työyhteisöissä.
-

4.3.3 Hollola

LATU-hankkeeseen osallistui Hollolan kunta sisältäen sivistystoimialan palvelujen tuottamisen kahdelle kunnalle, teknisen toimialan palvelut, sosiaali- ja terveystoimialan tilaajakeskuksen ja peruspalvelukeskusliikelaitoksen, joka tuottaa perustason sosiaali- ja terveyspalvelut viidelle kunnalle, sekä konsernipalvelut. Hollolan kunnasta oli hankkeessa yhteensä noin 1 500 työntekijää.

Palveluntuottajan vaihtuminen ja pitkä neuvotteluprosessi hankkeen käynnistysvaiheessa vaikuttivat osaltaan hankkeen käynnistymisen sujuvuuteen. Sosiaali- ja terveyspuoli jäi hankkeessa taka-alalle, mikä murensi hankkeen pohjaa Hollolassa. Myös sisäisten uudistajien saaminen oli joissakin työyhteisöissä haastavaa. Alkukangerteluiden jälkeen Hollolassa on päästy hyvin eteenpäin ja myös henkilöstö on saatu mukaan kehittämistyöhön.

Hollolassa on tehty paljon aikaisempaa kehitystyötä, ja myös LATU-hankkeen rinnalla on kulkenut muita kehittämishankkeita. Hollolassa on hyvät rutiinit hankkeiden läpivientiin. Toisaalta kunnan henkilöstössä on havaittavissa pientä kehittämismuutosta johtuen vuosien tiivistä kehitystyöstä sekä ulkoisista paineista, kuten kuntaliitosselvityksistä ja sosiaaliuudistuksesta.

Hollola on LATU-mittauksissa parhaiten vastanneista lähes kaikissa asioissa yli keskiarvon. Kokonaisuutena arvioiden työelämän laadun arvioidaan parantuneen mittausjakson aikana ja edistymistä on tapahtunut lähes kaikissa keskeisissä tarkastelunäkökulmissa. Hankkeen aikana syntyneet ideat ovat ylittäneet asetetut tavoitteet. Myös jatkuvan kehittämisen malli on saatu osaksi kunnan toimintaa tavoitteiden mukaisesti.

Merkittävimmät saavutukset

- Henkilöstölähtöinen toimintakulttuuri on juurtunut aidosti osaksi kunnan työskentelyä ja päätöksentekoa. Kehittämisen ja keskustelun kulttuurin luomisessa on edistytty hyvin. Pienten hallittavien kehitysideoiden ja onnistumisten kautta on saatu aikaan positiivinen ja turvallinen kehittämisen ilmapiiri. Se luo pohjaa myös vaikeampien asioiden henkilöstölähtöiseen käsittelyyn.
 - Tuottavuusajattelu on hankkeen kautta levinnyt osaksi kaikkien kuntalaisten työtä.
 - Eri työyhteisöjen henkilöstö on sitoutunut kehittämismalliin varsin kattavasti. Osallistaminen kehittämiseen ja päätöksentekoon on levinnyt koko kunnan tasolla, kun aikaisemmin eri työyhteisöjen kulttuureissa on ollut suurempia eroja.
 - Tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat parantuneet.
 - Ideoiden kirjaaminen ja niiden jatkokäsittelyprosessi ovat itsessään merkittäviä saavutuksia.
 - Pienten kehitysideoiden merkitys on ymmärretty osana suuria tuottavuustavoitteita.
-

- Palveluketjuja ja kokonaisuuksia on tarkasteltu kokonaisuutena samanaikaisesti eri toimintojen ja toimijoiden näkökulmista.
- Toiminnan joustavuuden ja toimialojen välinen yhteistyö on tiivistynyt.
- Hankkeen aikana on syntynyt paljon kehitysideoita, jotka ovat vaikuttaneet etenkin tiedonkulkuun, turvallisuuteen, palvelun laatuun, vaikuttavuuteen ja työhyvinvointiin.
- Hankkeen aikana syntyi huomattava määrä ideoita, joista merkittävimmät arvioitiin korittamalla. Tällaisia koritettuja ideoita syntyi yhteensä 205 kappaletta.

Keinot

- Sitoutuminen hankkeeseen on saatu aikaan panostamalla esimiesviestintään (aamutunti) sekä johdon aktiivisella osallistumisella LATU-tilaisuuksiin. On myös panostettu säännölliseen viestintään ja toistoihin viestinnässä.
- Starttipajoissa lähtökohtana oli LATU-hankkeen kytkeminen aikaisempaan kehitystyöhön. Peruskunnassa on jatkettu aikaisemman tuottavuushankkeen teemoja ja vakiinnutettu jatkuvan kehittämisen kulttuuria. Oivassa lähdettiin liikkeelle aikaisemman innovointimallin viemisestä käytännön toimintaan.
- Yli sata sisäistä uudistajaa tuki käytännön kehitystyötä työyhteisössään sekä muutoksen läpivientiä.
- Osa sisäisistä uudistajista erikoistui prosessien ja rakenteiden kehittämiseen, mikä mahdollisti toimiala- ja yksikkörajat ylittävien kehityskohteiden tunnistamisen ja eteenpäin viemisen.
- Säännölliset kehittämisfoorumit tukivat etenemistä sekä tarjosivat mahdollisuuden työyhteisöjen väliseen kehittämiseen ja kokemusten jakamiseen.
- Kehittäminen positiiviseksi- tai Keppi ja porkkana -ryhmä (KEPPO), jossa on kehittäjiä eri toimialoilta, tukee jatkuvan henkilöstölähtöisen kehittämistyön ylläpitoa toimialoilla ja yli toimialarajojen.

Haasteet

- Henkilöstölähtöinen kehittämisen malli soveltuu toisiin toimialoihin ja professioihin paremmin kuin toisiin. Tietyissä ammattiryhmissä suhtautuminen on hyvin kriittistä, ja lähestymistavan hyödyntäminen edellyttää selviä rajoja siitä, mihin kehittäminen kohdistetaan.
 - Hankkeen alkuvaiheessa kehittämistyötä yritettiin tehdä laaja-alaisesti, mikä johti asioiden käsittelemiseen varsin yleisellä tasolla. Siirtyminen toimiala- ja asiakokonaisuuskohtaiseen asioiden käsittelyyn vei työtä konkreettiselle tasolle ja edisti kehittämistyön tuloksellisuutta.
 - Tavoitteena olleiden mittaristojen luominen osoittautui haastavaksi, ja vastuuta jäi huomattavasti Hollolan kunnalle. Mittareiden luomisessa ei päästy täysin tavoiteltuun lopputulokseen.
-

- Sisäisten uudistajien saaminen oli joissakin työyhteisöissä haastavaa. Hankkeen aikana työyhteisöt saatiin kuitenkin hyvin mukaan kehittämiseen.
- Työelämälähtöinen kehittäminen on kuitenkin vierasta, ja tuottavuusnäkökulman korostuminen on leimannut hanketta.
- Organisaatiossa on havaittavissa pientä kehittämisuupumusta johtuen vuosien tiiviistä kehitystyöstä sekä ulkoisista paineista, kuten kuntaliitoselvityksistä ja sosiaaliuudistuksesta.
- LATU-lähestymistavan sisäistäminen vei aikaa organisaatiolta. Esimerkiksi hankkeen alun esittelymateriaaleja ei koettu riittävän konkreettisiksi.

Tulevaisuus

- LATU-mittauksen mitattuja tekijöitä tullaan sisällyttämään pidempään käytettyyn henkilöstömittaukseen.
- Kehittämistyön eteenpäin viemiseksi on perustettu erityinen KEPPO-ryhmä, jossa kehitysideoita sekä kehitystyön eteenpäin viemistä käsitellään eri toimialoista koostuvan jäsenistön kesken.

4.3.4 Lieksa

LATU-hankkeeseen osallistui Lieksan kaupungin, sosiaali- ja terveystoimialan palvelut, sivistyksen toimialapalvelut sekä Lieksan ja Nurmeksen yhteiset tekniikan toimialan palvelut. Lieksan kunnasta hankkeeseen osallistui yhteensä noin 900 työntekijää. Hanke saatiin hyvin liikkeelle, ja alkukangertelun jälkeen kaikki toimialat olivat mukana hankkeessa. Lähtökohtana on ollut henkilöstölähtöisen kehittämisen kytkeminen olemassa oleviin rakenteisiin ja johtamisjärjestelmään.

Kokonaisuudessaan LATU-hanke on onnistunut Lieksan kaupungissa hyvin. Hankkeelle asetetut tavoitteet on saavutettu, jatkuvan kehittämisen malli on pysyvänä osana rakenteita, ja henkilöstölähtöisyys näkyy aikaisempaa vahvemmin kaupungin toiminnassa.

Lieksan LATU-mittauksen tulokset ovat lähellä keskiarvoja. Mittausjakson aikana työelämän laadun koetaan kokonaisuudessaan hieman parantuneen, mutta kehitys ei ole kaikilta osin ollut positiivista. Hankkeen aikana syntyneet ideat ovat ylittäneet asetetut tavoitteet. Myös jatkuvan kehittämisen malli on saatu osaksi kunnan toimintaa tavoitteiden mukaisesti.

Merkittävimmät saavutukset – yleiset

- Kehittämis- ja keskustelukulttuuri on uudistunut, ja vuorovaikutus on parantunut selvästi. Vuorovaikutuksen ja yhteisen keskustelun myötä on vaikutettu laajasti myös aikaisempien muutosprosessien viimeistelyyn.
- Henkilöstön osallistamista toiminnan suunnitteluun on edistetty. Esimerkiksi kaupungin strategien linjausten, strategian, toimintasuunnitelmien ja budjetin laatimiseen on sovellettu aikaisempaa henkilöstölähtöisempää lähestymistapaa.

- Asioiden yhteinen käsittely ja selkeä prosessi kehityskohteiden eteenpäin saattamiselle ovat jo itsessään olleet hyödyllisiä.

Merkittävimmät saavutukset – konkreettiset

- Hankkeen aikana syntyi huomattava määrä ideoita, joista merkittävimmät arvioitiin korittamalla. Tällaisia koritettuja ideoita syntyi hankkeen aikana yhteensä 129 kappaletta.
- Hankkeen merkittävimpänä tuloksena on kehittämiskulttuurin syntyminen. Kehitysideoiden kirjaaminen, resursointi ja priorisointi toimivat selkeänä prosessina. Kehitysideoiden käsittelyyn ja seurantaan on selkeä prosessi, joka etenee työyhteisöistä palvelukeskuksen johtoryhmän kautta aina kaupungin johtoryhmään saakka.
- Koko kaupungin tasolla laadittu strategiatyön vuosikello sekä sen synkronointi eri palvelukeskusten kesken edistää sujuvaa päätöksentekoa ja toiminnan suunnittelua.
- Onnistumisena voidaan pitää myös toimialat ylittävää kehitystyötä, jota on tehty LATU-hankkeen ansiosta. Esimerkkinä on Lieksan seudun lastentyön ja lapsiperhepalveluiden välinen yhteistyö, jossa on kehitetty yhteistä, asiakaskohtaista toimialat ylittävää prosessia. Varhaisen puuttumisen mahdollistava kokonaisvaltainen malli tuottaa toimiessaan merkittäviä hyötyjä.
- Asiakaspalvelukeskuksen (ASPA) suunnittelussa ja käytännön toteuttamisessa on hyödynnetty LATU-hanketta. Henkilöstölähtöinen kehittäminen on ollut erityisen hyödyllistä eri toimintojen prosessien ja käytännön toiminnan suunnittelussa. Lisäksi osallistaminen on vähentänyt muutoksen henkilöstölle aiheuttamaa epävarmuutta tulevaisuudesta.
- Jatkuvan kehittämisen mallien edellyttämä ideoiden käsittely ja etenemisen seuranta on kytketty työyhteisöissä osaksi kokouksia.
- Hankkeessa luotiin työyhteisökohtaiset menetelmät systemaattiseen työn arviointiin sekä tarvittavien kehitystoimenpiteiden jatkoetenemiseen.

Keinot

- Jatkuvan kehittämisen malli luotiin henkilöstölähtöisesti. Sisäiset uudistajat ja esimiehet loivat yhteisen perustan mallille. Yhteisen perustan pohjalta erilliset työryhmät muodostivat palvelukeskuskohtaiset jatkuvan kehittämisen mallit. Henkilöstölähtöinen lähestymistapa mallin rakentamisessa on helpottanut mallin kytkemistä saumattomaksi osaksi olemassa olevia käytäntöjä ja rakenteita työyhteisötasolla.
- Kaupungin johto kytkettiin tiiviisti edistämään LATU-hanketta ja sen etenemistä. Kaupungin johtoryhmässä on käsitelty säännöllisesti LATU-hanketta ja sen etenemistä palvelukeskuksittain. Kunkin palvelukeskuksen johtoryhmissä on LATU-vastaavat, jotka laativat palvelukeskusten päälliköiden kanssa säännöllisesti yhteenvedot LATU-hankkeen etenemisestä palvelukeskuksen eri työyhteisöissä. Johdon tiivis osallistuminen hankkeen etenemiseen on edistänyt henkilökunnan sitoutumista. Lisäksi se

on mahdollistanut kehittämistoiminnan etenemisen edellyttämän nopean päätöksenteon.

- Sisäiset uudistajat ovat vieneet hyvin asioita eteenpäin laajalla rintamalla sekä saavuttaneet hyvän aseman.
- Henkilökunta kokee voivansa osallistua kehittämistyöhön.

Haasteet

- Henkilöstölähtöinen kehittämisen malli soveltuu toisille toimialoille paremmin kuin toisille. Myös yksittäisten avainhenkilöiden suhtautuminen henkilöstölähtöiseen kehittämiseen voi vaikuttaa etenemiseen.
- Sisäisten uudistajien saaminen oli joissakin työyhteisöissä haastavaa. Työyhteisöt saatiin kuitenkin hankkeen aikana hyvin mukaan kehittämiseen.
- Organisaatiossa on havaittavissa pientä kehittämisuupumusta johtuen vuosien tiiviistä kehitystyöstä sekä ulkoisista paineista.
- LATU-lähestymistavan sisäistäminen vei aikaa organisaatiolta. Esimerkiksi hankkeen alun esittelymateriaaleja ei koettu riittävän konkreettisiksi.

4.4 LATU-mittauksen tulokset

Työelämän laatua mitattiin LATU-hankkeessa positiiviseen työpsykologiaan nojaavan Engagement-käsitteen kautta. Engagement (työn imu) viittaa tasoon, jolla työntekijät uskovat työnsä merkittävyyteen ja nauttivat sen sisällöstä. Engagementia kokeva henkilö ottaa vastuuta ja tuntee omistajuutta työnsä hedelmistä.

Hankkeen aikana tehtiin kolme LATU-mittausta, jotka kattoivat kuntien koko henkilöstön. Palveluntuottaja Dazzle Oy räätälöi käytettävän mittariston hanketta varten.

4.4.1 Aikaansaannoskyky

Kokemus työelämän laadusta on kokonaisuutena pysynyt hyvällä tasolla ja hieman kehittynyt hankkeen aikana. Samoin laadukkaan työnteon edellytyksiä kuvaavat indikaattorit (mahdollistajat) ovat kehittyneet suotuisaan suuntaan. Mitattu muutos on toistaiseksi varsin pieni ja johtunee osaltaan siitä, että hanke ei vielä ole ehtinyt saada aikaan merkittäviä muutoksia mitattuihin "työn teon edellytykset" -tekijöihin.

Kuntatalouden yleiseen kehitykseen ja taloudellisen liikkumavaran puutteeseen liittyvinä haasteina ovat edelleen oikeudenmukainen palkitseminen ja työpaikan fyysisten puitteiden sekä välineiden rajoitteet. Urakehityksen näkökulmasta rajoitteet ovat laajemmin kuntaorganisaatioiden rakenteisia kysymyksiä, joihin ei voida nopeasti vaikuttaa. Esimiestoiminnan uudistumiseen on kyetty vaikuttamaan positiivisesti, mutta erityisesti palautteen antaminen on hyvin vaihtelevaa, ja se vaatii siten edelleen huomiota esimies- ja työntekijöiden toiminnassa.

Innovatiivisuudelle on mittauksen perusteella kunnissa varsin hyvin tilaa (Puolet vastaajista kokee asian olevan hyvällä tolalla; toisten työtehtäviin se ei välttämättä edes kuulu.), ja työyhteisöjen toimivuus sekä työmotivaatio ovat hyvät. Kuitenkin

ihmisten jaksaminen ja ”työn ilon kehitys” on myös mittausten perusteella välittyvä haaste.

Osaamisen kehittymisen näkökulmaa ei suoraan ole otettu mittauksessa tarkasteltavaksi. Korkealle arvioidut ja arvostetut näkökulmat, työtehtävien mielekkyys, sopiva haastavuus ja voimakas halu viedä tehtävät loppuun asti sekä tunnistettu hyvä laatu kuvaavat kuitenkin osaltaan sitä, että osaaminen on kuitenkin vähintäänkin riittävää.

Arvio: Kokonaisuutena aikaansaannoskyky on mittausten perusteella parantunut.

4.4.2 Tuottavuus ja taloudellisuus

Tuottavuuden ja taloudellisuuden yleistavoitteena on resurssien hyödyntäminen mahdollisimman suuren palvelutuotannon aikaansaamiseksi tai tavoiteltuun palvelutuotantoon pyrkimistä mahdollisimman vähin uhrauksin.

Arvio: Korkean arvosanan saaneet tekijät ”työn tehokkuus” sekä ”oma tarmokkuus” antavat viitteitä siitä, että henkilöstölähtöiset edellytykset tuottavaan ja taloudelliseen toimintaan ovat hyvät. Toisaalta esiin nousseet kehitystarpeet esimiestoiminnassa antavat viitteitä siitä, että henkilöstön tarmokkuutta voitaisiin suunnata vielä nykyistä paremmin tuottavuuden ja taloudellisuuden näkökulmista.

4.4.3 Palvelukyky

Palvelukyvyn yleistavoitteena on asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumisen aste.

Arvio: Henkilöiden näkemykset oman toiminnan laadukkuudesta, työtehtävien kiinnostavuudesta ja työn merkityksellisyydestä ovat hyviä edellytyksiä ja lähtökohtia myös laadukkaalle asiakaspalvelulle.

4.4.4 Tuloksellisuus kokonaisuutena

Arvio: Mittaus kokonaisuutena antaa viitteitä siitä, että on lisätty ja parannettu edellytyksiä parantaa tuloksellisuutta kokonaisuutena.

Kokonaisuutena indikaatiot positiivisesta kehityksestä ovat olemassa kaikista näkökulmista. Viimeinen, vuonna 2013 tehty mittaus on useimmissa kunnissa kääntänyt hyvän kehityksen osittain lievään laskuun. Mittauksissa voi olla myös erhettä vuosien välillä, koska vastaajamäärät ovat huomattavasti vähentyneet (10–20 prosenttia).

4.5 Kuntakohtaiset mittaukset

4.5.1 Punkalaidun

Punkalaidun on mittausten näkökulmasta keskiarvokunta. Pääosa yleisistä mittausten tulkinnoista pätee myös Punkalaitumen kuntaan. Lisäksi mittauksen perusteella

- pienessä kunnassa tunnistetut edellytykset oman työn tekemiseen ovat hieman keskimääräistä paremmat
- työilmapiirin tunnistetaan olevan hyvä. Se ei kuitenkaan ole tarkastelujaksolla parantunut.

Arvio: Kehityshankkeella on kokonaisuutena myönteisiä vaikutuksia mitatuista näkökulmista.

4.5.2 Siikajoki

Siikajoki on myös mittausten näkökulmasta lähellä keskiarvoja. Toisaalta

- tunnistettu aikaansaannoskyky on laskenut
- työtehtävien kiinnostavuus, haastavuus ja tärkeys ovat hieman vähentyneet
- työilmapiirin ja työyhteisössä työskentelyn edellytysten on arvioitu hieman heikentyneen
- ylpeys oman työn laadusta (tekemisestä hyvin) on vähentynyt
- vastaajien suurin työn ilo on vähentynyt.

Arvio: Mittauksessa välitty kunnan kokonaistilanne. Kehityshankkeella on kokonaisuutena positiivinen vaikutus.

4.5.3 Lieksa

Lieksa on mittausten näkökulmasta lähellä keskiarvoja, mutta kehitys ei kaikilta osin ole positiivista:

- Henkilöstön energisyys, aikaansaannoskyky, kiinnostavuus, valmiiksi saaminen, itsensä ”likoon laittaminen” ja tunnistettu työn sopiva haastavuus ovat laskussa kaikkien myönteisimmin asiaan suhtautuvien joukossa.
- Työn rooli ja merkitys eivät ole lisääntyneet vastaajille kokonaisuutena.

Arvio: Mittauksessa välitty kohdekunnan tilanteen ja ”työn teon puitteiden” haastavuus, joita työelämän kehityshankke ei yksinomaan voi poistaa. Onnistumisen tunne työssä ja ”työylpeys” ovat laskeneet, ja sillä voi olla huolestuttavia pitkän aikajänteen vaikutuksia.

4.5.4 Masku

Masku on mittausten näkökulmasta lähellä keskiarvoja, mutta työhön sitoutuminen on hieman laskussa.

- Työnteon edellytysten koetaan olevan keskimääräistä parempia.
 - Oman työskentelyn tunnistettu energisyys ja tehokkuus eivät ole parantuneet.
 - Myönteiset kokemukset yhteisöllisyydestä ovat hieman laskeneet.
-

- Kokemukset esimiesten tuesta ja esimiestyöstä eivät ole parantuneet.
- Mahdollisuudet työssä innovointiin ovat vähentyneet.

Arvio: Yleiset edellytykset työskentelylle ovat ilmeisesti kohdallaan, mutta työhön sitoutuminen ja muun muassa mahdollisuus ”innovoida” on vähentynyt. Esimiestyöhön tulisi panostaa ja kiinnittää jatkossakin huomiota.

4.5.5 Hollola

Hollola on mittauksissa parhaiten vastanneiden (todennäköisesti sisäisten edelläkävijöiden) osalta lähes kaikissa asioissa yli keskiarvon.

- Mittauksessa näkyvät omassa työssä tunnistettu korkea energisyys ja tehokkuuden hakeminen.
- Sitoutuminen, työylpeys ja oman toiminnan laatu koetaan tärkeiksi.
- ”Työn ilo” on kasvussa.
- Kokemukset esimiestyötä ovat kehittyneet suotuisasti.
- Työstä palkitseminen ei kuitenkaan tyydytä, ja vastaukset hajoavat samansuuntaisesti kuin pienemmissä kunnissa.

Arvio: Hollolassa mittaukset osoittavat edistymistä kaikissa keskeisissä tarkastelunäkökulmissa.

5 Hankkeen vaikuttavuus

5.1 Pysyvät vaikutukset osallistajakunnissa

Hankkeen merkittävimpänä hyötynä pidetään kehittämisprosessin käyttöönottoa ja laaja-alaisen kehittämiskulttuurin edistämistä. Näissä voidaan arvioida jo syntyneen selviä hyötyjä.

- Prosessi on saatu kaikissa kunnissa toimimaan, mutta sen vakiinnuttaminen edellyttää kuitenkin edelleen panostamista kehittämistoiminnan aktivoimiseen.
- Osallistava kehittämiskulttuuri on edistynyt kunnissa merkittävästi. Kulttuurin ylläpitäminen edellyttää vielä panostuksia pysyvien muutosten aikaansaamiseksi.
- Tuottavuus- ja tulokellisuusajattelu on kehittynyt kunnissa.
- Henkilöstölähtöisen kehittämistyön tukemiseen on saatu työkaluja.
- On luotu ideoiden arvottamisen malli.

Osallistava kehittäminen on kunnissa vierasta. Kehittäminen on perinteisesti ollut esimies- ja johtovetoista. Lisäksi kehittämistä ei kunnissa usein koeta oman tehtäväkuvan osaksi, vaan erilliseksi ponnistukseksi.

Hankkeen aikana on tuotettu runsaasti kehitysideoita. Tuotetut ideat on konkretisoitu ja niiden eteneminen on vastuutettu. Kehittämishankkeiden perusteella voidaan arvioida, että saavutetaan euromääräisiä kustannussäästöjä sekä toiminnan tehostumista. Taloudellisia hyötyjä on jo syntynyt lähinnä yksittäisten kehitysideoiden myötä. Tosin joissakin tapauksissa kehityshankkeet olisi toteutettu ilman LATU-hankettakin. Todellisten taloudellisten hyötyjen arvioiminen ja osoittaminen on haastavaa lyhyen aikajänteen vuoksi.

LATU-hankkeen ansiosta

- kehitysideat on saatu näkyviksi, ja ne etenevät prosessin ansiosta
- ideoiden konkretisointi, arviointi ja vastuutus toimivat prosessina
- kehitystyön vaikutuksia on pystytty arvioimaan korituksen avulla
- uusia ideoita on syntynyt huomattavasti.

Useat hankkeessa syntyneet ideat ovat varsin pieniä ja siten vaikutuksiltaan vaatimattomia. Lisäksi monet merkittävimmät toimenpiteet on suunniteltu jo ennen LATU-hankkeen käynnistymistä.

Euromääräisten hyötyjen ohella uskotaan, että kunnan asiakkaille tuotetaan positiivista hyötyä. Lisäksi etenkin toimialat ylittävän toiminnan nähdään saavuttavan yhteiskunnallista vaikuttavuutta (esimerkiksi lasten ja perheiden hyvinvointi kokonaisuutena).

Hankkeen merkittävimpana tuloksena on kehittämiskulttuurin edistäminen. Myös yksittäiset koritettut kehitysideoit ovat tuottaneet, ja tulevat tuottamaan, osoitettavissa olevia hyötyjä. Suurempien kokonaisuuksien työstämiseen LATU-mallilla tulisi kannustaa. Pienempien kehitysideoiden merkitystä osana kokonaisuutta on myös hyvä korostaa: merkittävät kokonaisuhyödyt koostuvat pienistä asioista.

5.2 Laajemmin levitettävät mallit ja opit

Toimintamalli kokonaisuutena

LATU-hankkeessa on tuotettu henkilöstölähtöisen jatkuvan kehittämisen toimintamalli. Malli sisältää uudenlaisen kehittämislähtöisen ajattelutavan. Lisäksi malli sisältää yksinkertaisia työkaluja, käytäntöjä ja työpohjia. Malli tukeutuu olemassa oleviin rakenteisiin. Malli on yleiskäyttöinen ja levitettävissä erilaisiin organisaatioihin. Ajattelumallin käyttöönotto edellyttää valmentavaa otetta ja mahdollisesti ulkopuolisen osaamisen hyödyntämistä.

Osallistava henkilöstölähtöinen kehittäminen

Osallistava ruohonjuuritasolta lähtevä kehittäminen ei ole kunnissa tavanomaista. Osallistavan kulttuurin rakentaminen on edellyttänyt ajattelutavan muutosta kaikilla organisaation tasoilla. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää merkittävää panostusta ja aikaa. Jos lähestymistapaa käytetään myös laajempien kokonaisuuksien kehittämiseen, se edellyttää myös selkeitä malleja, ohjausta ja organisoitumista.

Korittaminen

Kehitysideoiden tuottamien vaikutusten systemaattinen arviointimenetelmä ”korittaminen” on yksi hankkeen merkittävimmistä tuotoksista. Yksinkertaisella menetelmällä yksittäisen kehitysideoan merkittävyys ja euromääräiset vaikutukset pystytään arvottamaan karkeasti. Näin pystytään arvioimaan kehitysideoan toteuttamisen mielekkyyttä sekä priorisoimaan. Arvottamisen varsinainen merkitys tulee kuitenkin muualta.

Sisäiset uudistajat

Sisäisten uudistajien mallin avulla saatiin kuntakohtaisesti huomattavan laaja kehittämistoimintaa tukeva joukko henkilöitä. Suurin hyöty sisäisistä uudistajista saatiin omien työyhteisöjen kehittämisen edistäjinä. Sen sijaan kokemus toimimisesta ammatillisesti vieraisissa työyhteisöissä ei tuottanut kaikilta osin toivottua tulosta.

Koko kunnan kattava kehittämisen lähestymistapa

Tavoiteltava laaja-alainen kehittämiskulttuurin muutos sekä toimialarajat ylittävän kehittämisen aikaansaaminen edellyttävät kokonaisvaltaista lähestymistapaa.

Ristiinpölyttäminen työyhteisöjen välillä

Tavoitteena on ideoiden ja kokemuksen jakaminen kunnan sisällä. Jotta se toimisi tehokkaasti, se edellyttää yhteisiä kehittämistilaisuuksia sekä muun muassa tiedonvaihtoa tukevia sähköisiä välineitä. Ideoiden jakaminen täysin erilaisten työyhteisöjen välillä on vaikeaa.

Toimialat ylittävä kehittäminen

Yhteisissä kehityspalaverieissa pystytään paremmin kehittämään kokonaisuutta sekä samalla muodostamaan henkilösuhteita, jotka edistävät käytännön työn toteuttamista. Toimialat ylittävässä kehitystyössä ovat haasteina muiden kuin oman toimialan kehittäjien kokoon kutsuminen ja kunkin valtuudet kehittämistyöhön. Kunnassa pitää olla selvät pelisäännöt tätä varten.

Ulkopuolisen valmentajan hyödyntäminen

LATU-lähestymistavan läpivienti ja juurruttaminen edellyttävät valmennuksellista otetta. Liikkeelle lähdön vauhdittamiseksi prosessin käynnistysvaiheessa on perusteltua käyttää ulkopuolista valmentajaa.

Johdon aktiivinen osallistuminen työpajoihin ja palavereihin

Johdon aktiivinen osallistuminen viestii koko henkilöstölle hankkeen tärkeydestä. Osallistumisen merkitys on suurempi kuin johdon viestinnän merkitys. Johdon osallistuminen tukee tilaisuuksien onnistunutta läpivientä sekä vahvistaa viestiä johdon halukkuudesta uudenlaisen osallistavan kehittämiskulttuurin synnyttämiseen.

Hankkeen aikainen raportointi ja yhteiset foorumit

Raportointikäytäntö johtoryhmätasolla luo positiivista painetta, joka vaikuttaa organisaatiossa alaspäin.

Säännöllisten esimiespalaverien käyttö kunnan sisäisten asioiden käsittelyyn on edistänyt esimiesten sitoutumista hankkeeseen. Palaverit ovat tehokas tapa jakaa tietoa hankkeen etenemisestä ja tuloksista sekä käsitellä kohdattuja haasteita. Muiden sitoutuminen ja saavutukset laimentavat mahdollisia yksilön omia epäluuloja.

Hankkeen myötä syntyneitä kehittämisideoita tulisi käsitellä kiinteänä osana normaalia toimintaa esimerkiksi yksikkö- ja tiimipalaverieissa.

Muu viestintä – opit LATU-hankeesta

LATU-kehittämismallissa on lähtökohtana on kaikkien osallistuminen kehittämistyöhön. Tämä edellyttää laajaa viestintää kehittämistyön lähtökohdista, tavoitteista, menetelmistä ja tuloksista. Kunnan henkilöstön moninaisten tehtävien vuoksi henkilöstön samanaikainen tavoittaminen on haastavaa. Viestinnän tueksi on kehitetty sekä toimintatapoja että teknisiä apuvälineitä.

LATU-viestintä on kytketty osaksi muuta viestintää, mikä mahdollistaa kulttuurinmuutoksen edellyttämän säännöllisen pitkäkestoisen viestinnän. Lisäksi viestinnän tueksi on muodostettu edellä mainittuja uusia palaverikäytäntöjä.

Kunnan sisäinen intranet on osoittautunut hyväksi kanavaksi jakaa tietoa sekä hallita kehitysideoita ja muuta hankeaineistoa. Intranet tukee myös kehittämistyön läpinäkyvyyttä.

Sähköisten kanavien mahdollistaminen koko henkilöstölle on tehokas keino tehostaa viestintää. Tämä on edellyttänyt esimerkiksi Maskussa henkilökohtaisten sähköpostien käyttöönottoa, koulutusta sekä yhteispäätteiden käyttöönottoa. Henkilöstön tavoittaminen sähköpostitse on mahdollistanut nopean viestinnän lisäksi esimerkiksi sähköisten kyselyiden hyödyntämisen laaja-alaisessa kehittämistyössä.

Riittävät toistot viestinnässä ovat tärkeitä LATU-hankkeen idean kirkastamiseksi kaikille. LATU-hankkeen toimintamallien, menetelmien ja ”ideologian” omaksuminen sekä sisäistäminen vaativat osallistujilta aikaa. Hankkeen käytännön etenemisessä on havaittu, että jokaisen tilaisuuden alussa on hyvä lyhyesti kerrata LATU-hankkeen keskeinen idea. Näin yhteisen näkemyksen muodostuminen vahvistuu ja samalla mahdolliset uudet osallistujat pääsevät sisälle aiheeseen.

5.3 Tuotosten levittäminen

Työn painopisteenä on ollut kuntakohtainen kehittäminen ja toimintakulttuurin muutoksen läpivienti. Työn loppuvaiheessa on panostettu tulosten yleistämiseen sekä kuvaamiseen. Haasteena tulee olemaan tulosten laajempi levittäminen. Läpiviennin toimintamallin käytännön osaaminen on palveluntuottajalla. Markkinoilla on henkilöstölähtöisen valmentamisen osaamista, mutta läpiviennin toimintamalli vaatii perehtymistä.

Suositus: Luotu malli tulisi siirtää kehitysvaiheesta valmiiksi kaupalliseksi palveluksi. Tehokas mallien jalkauttaminen kansallisesti edellyttää vähintään tätä koordinoivaa tahoja.

6 Kokoava arvio ja suositukset

6.1 Kokoava arvio

LATU-hanke on onnistunut kaikissa kunnissa.

Hankkeen liikkeellelähdössä oli kaikissa kunnissa vaikeuksia johtuen sekä LATU-hankkeen valtakunnallisesta organisoitumisesta (muun muassa palveluntarjoajan vaihtuminen) että kuntien sisäisestä toiminnasta. Alkuvaiheen haasteita selittää osaltaan se, ettei vastaavaa hanketta ole aikaisemmin toteutettu, vaan kyse on pilottihankkeesta.

Hankkeen toteutustavan sekä hankkeen läpiviennin tuesta vastaavan palveluntuottajan vahvuutena on henkilöstöä laajasti osallistava ja vuorovaikutukseen aktivoiva lähestymistapa. Lähestymistavan ansiosta tavoitellussa organisaatioiden kulttuurinmuutoksessa on edetty erinomaisesti, kun otetaan huomioon hankkeen lyhyt aika. Konkreettisten rakenteita muokkaavien ja toimintaa ohjaavien mekanismien synnyttäminen on ollut hitaampaa, ja tulokset ovat jääneet vaatimattomammiksi.

Arvio LATU-hankkeen onnistumisesta kouluarvosanoin:

- hankkeen asetanta (8)
- hankkeen ohjaus ja seuranta (8+)
- hankkeen läpivienti (8+)
- hankkeen (väli)tulokset (8–)
- hankkeen lopputulokset (8+):
 1. kulttuurinmuutoksen aikaansaaminen (9–)
 2. rakenteelliset ja toimintaa ohjaavat mekanismit (7)
 3. vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin (8)
 4. hankkeessa arvioidut vaikutukset tuottavuuteen (9–).

Kuntien aikaansaannoskyky on parantunut

Hankkeen merkittävänä hyötynä on laaja-alaisen osallistavan kehittämiskulttuurin edistäminen ja sen mahdollistaminen sitä tukevin toimintamallein ja työkaluin. Kaikissa kunnissa on otettu käyttöön jatkuvan kehittämisen malli. Kunnissa on pystytty edistämään henkilöstövoimavarojen hyödyntämistä oman toiminnan kehittämisessä.

Aikaansaannoskykyä arvioitaessa on huomioitu LATU-mittauksen tulokset. Mittaus-tulosten analysoinnissa on oletettu, että niin sanotut edelläkävijät ovat mittauksissa yleensä tulosten kärkipäässä. Samalla he todennäköisesti ovat myös kaikkein kriittisimpiä ja kärsimättöimpiä, jos toivottuja muutoksia ei synny. Useimmissa mita-tuissa asioissa onkin nähtävissä vastausten selkeä painottuminen mitta-asteikolla

(oikealle) ja sen sisällä näkyvä vuositason trendi. Mittausten eri vuosia vertailtaessa on huomattava, että Hollolan vastaajamäärät ovat kasvaneet viidenneksen, kun ne muissa kunnissa ovat vähentyneet.

Kokemus työelämän laadusta on kokonaisuutena pysynyt hyvänä ja hieman kehittynyt hankkeen aikana. Samoin laadukkaan työnteon edellytyksiä kuvaavat indikaattorit (mahdollistajat) ovat kehittyneet suotuisaan suuntaan. Mitattu muutos on toistaiseksi varsin pieni ja johtunee osaltaan siitä, että hanke ei vielä ole ehtinyt saada aikaan merkittäviä muutoksia mitattuihin ”työn teon edellytykset” -tekijöihin.

Kuntatalouden yleiseen kehitykseen ja taloudellisen liikkumavaran puutteeseen liittyvinä haasteina ovat edelleen oikeudenmukainen palkitseminen ja työpaikan fyysisten puitteiden sekä välineiden rajoitteet. Urakehityksen näkökulmasta rajoitteet ovat laajemmin kuntaorganisaatioiden rakenteellisia kysymyksiä, joihin ei voida nopeasti vaikuttaa. Esimiestoiminnan uudistumiseen on kyetty vaikuttamaan positiivisesti, mutta erityisesti palautteen antaminen on hyvin vaihtelevaa, ja se vaatii siten edelleen huomiota esimies- ja työtiimien toiminnassa.

Myös LATU-mittauksen perusteella innovatiivisuudelle on kunnissa varsin hyvin tilaa (Puolet vastaajista kokee asian olevan hyvällä tolalla; toisten työtehtäviin se ei välttämättä edes kuulu.), ja työyhteisöjen toimivuus ja työmotivaatio ovat hyvät. Kuitenkin ihmisten jaksaminen ja ”työn ilon kehitys” on myös mittausten kautta välittyvä haaste.

A) Osaamisen kehittyminen ja uudistuminen: LATU-hankkeen tehtävänä ei ollut ammatillisen osaamisen kehittäminen. Lisääntynyt vuorovaikutus työyhteisöjen sisällä ja eri työyhteisöjen välillä edistää myös osaamisen kehittämistä ja uudistumista. Jatkuvan kehittämisen kulttuurin muodostuminen kannustaa myös osaamisen kehittämiseen ja uudistumiseen. Osassa työyhteisöistä on luotu uusia käytäntöjä yhteiseen ammatilliseen kehittämiseen ja kokemusten jakamiseen.

B) Motivaatio ja työn imu: Mahdollisuus vaikuttaa oman työn ja työolosuhteiden kehittämiseen sekä sitä koskevaan päätöksentekoon edistää työmotivaatiota. Eri työyhteisöissä ja eri rooleissa toimivien haastateltujen näkemys on yksiselitteisesti se, että hankkeella on vaikutettu positiivisesti työmotivaatioon. LATU-mittaus ei täysin tue tätä näkemystä, ja sitä voi osaltaan selittää kuntien toimintaympäristön aiheuttama henkilöstöön kohdistuva lisääntynyt paine.

C) Johtaminen ja työyhteisön vuorovaikutus: Työyhteisön vuorovaikutuksen ja tiedonvälityksen paraneminen on ollut keskeinen muutos hankkeen kaikissa kunnissa. Kunnissa on panostettu paljon esimiestyön kehittämiseen modernimpaan osallistavaan johtamiseen ja johtamisen arvioidaan kehittyneen positiiviseen suuntaan. Toiminnan läpinäkyvyys on parantunut, minkä osaltaan arvioidaan heijastuvan positiivisesti henkilöstön hyvinvointiin.

D) Henkilöstön osallistuminen kehittämiseen: Hankkeen keskeisenä sisältönä on aktivoida ja mahdollistaa henkilöstön osallistuminen kaikilla tasoilla kehittämistyöhön. Henkilöstön osallistuminen kehittämiseen on parantunut selvästi.

Arvioinnin tuloksena voidaan todeta, että kuntien aikaansaannoskyky on arviointikriteerien perusteella parantunut. Aikaansaannoskykyyn vaikuttavat kuitenkin myös monet muut organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät, joiden vaikutus todelliseen todennettavaan aikaansaannoskykyyn voi olla merkittävä. Aikaansaannoskykyyn paraneminen ei välttämättä näy lyhyellä aikavälillä toiminnan tuottavuudessa, taloudellisuudessa tai tuloksellisuudessa. Tutkimusten valossa aikaansaannoskyvyllä on kuitenkin kiistatta vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen.

Tuottavuus ja taloudellisuus

Aikaansaannoskykyyn kehittämisen vaikutukset tuottavuuteen ja taloudellisuuteen ovat luotettavasti mitattavissa vasta pidemmän aikajakson kuluessa. Hanke on kuitenkin tuottanut jo toteutettujen ja suunnitteilla olevien kehittämisideoiden toteuttamisen kautta parannuksia toiminnan vaikuttavuuteen sekä tuonut euromääräisiä kustannushyötyjä.

Kehitysideoita on tuotettu runsaasti. Tuotetut ideat on konkretisoitu ja niiden eteneminen vastuutettu LATU-hankkeen ansiosta. Suoria taloudellisia hyötyjä on syntynyt yksittäisten kehitysideoiden kautta. Todelliset kuntien talouteen vaikuttavat, realisoituvat taloudelliset hyödyt tulevat olemaan korituksessa arvioitua pienempiä, koska osa tuottavuuden parantumisesta kohdistuu suuremman vaikuttavuuden aikaansaamiseen.

Laadullisissa kysymyksissä asiakkaille uskotaan tuotettavan positiivista hyötyä. Lisäksi etenkin toimialat ylittävällä toiminnalla nähdään saavutettavan yhteiskunnallista vaikuttavuutta (esimerkiksi lasten ja perheiden hyvinvointi kokonaisuutena).

LATU-mittauksen perusteella voidaan todeta, että korkean arvosanan saaneet ”työn tehokkuus” sekä ”oma tarmokkuus” antavat viitteitä, että tuottavaan ja taloudelliseen toimintaan on hyvät henkilöstölähtöiset edellytykset. Toisaalta esiin nousseet kehitystarpeet esimiestoiminnassa antavat viitteitä siitä, että henkilöstön tarmokkuutta voitaisiin suunnata vielä nykyistä paremmin tuottavuuden ja taloudellisuuden näkökulmista.

Korittamisella on merkitystä

Kehitysideoiden tuottamien vaikutusten systemaattinen arviointimenetelmä ”korittaminen” on lopulta yksi merkittävimmistä hankkeen tuotoksista. Yksinkertaisella menetelmällä pystytään arvottamaan karkeasti yksittäisen kehitysidean merkittävyys ja euromääräiset vaikutukset. Näin pystytään arvioimaan kehitysidean toteuttamisen mielekkyyttä sekä tekemään priorisointeja. Arvottamisen varsinainen merkitys tulee kuitenkin muualta.

Arvottaminen tekee näkyväksi sen kehittämistyön, mitä kuntien henkilöstö tekee jatkuvasti eri organisaatiotasolla toiminnan tuottavuuden parantamiseksi. Työn näkyväksi tekemisellä on moninaisia vaikutuksia. Kehittämistyön merkittävyys on omiaan motivoimaan henkilöstöä kehittämiseen, ja toisaalta näkyvää on helpompi ohjata sekä kohdistaa kehittämistyön eteenpäin viemiseksi. Vähäisenä ei voida pitää myöskään mahdollisuutta viestiä poliittisille päättäjille ja eri sidosryhmille omaehtoisesta kehittämistyöstä.

Kokonaisvaltainen kunnan toiminnan kehittäminen vai arjen innovaatiot?

LATU-hankkeessa kehittämistyö on ulotettu yli toimialojen ja organisaatiotasojen. Kehittäminen kattaa sekä rakenteellista kehittämistä että organisaatiokulttuuriin ulottuvia vaikutuksia. Tämä on mahdollistanut raja-aidat ylittävän kehittämisen, ja työssä on painotettu prosessien saumakohtien tarkastelua. Tarkastelu on tuonut sekä kustannussäästöjä että mahdollistanut vaikuttavuuden parantamisen. Tällaisia organisaatorajat ylittäviä laajempia kehittämisideoita syntyi kuitenkin suhteellisen vähän, koska henkilöstölähtöinen kehittäminen painottui oman työyhteisön kehittämiseen. Suurin osa tuotetuista ideoista on pieniä arjen toiminnan kehittämistoimenpiteitä.

Pieniä arjen kehittämisideoita ei pidä väheksyä, mutta olisivatko rahkeet riittäneet myös laajempien kokonaisuuksien työstämiseen?

Jatkuvan kehittämisen toimintamalli vaatii työtä pysyäkseen käynnissä

Toisen kehittämiskierroksen keskeisenä tavoitteena oli ”jatkuvan kehittämisen” kehittämismallin konkretisoiminen ja toiminnallistaminen kohdeorganisaatioissa. Kunnille onkin luotu jatkuvan kehittämisen toimintamalli, joka on viety osaksi kunnan rakenteita sekä käytännön toimintaa. Lisäksi muun muassa sisäiset uudistajat jatkavat toimintaansa myös hankkeen päätyttyä. Toimintamalli ei kuitenkaan jatka toimintaansa itsekseen, vaan se edellyttää selvää omistajuutta kunnissa. Omistajuuteen ja sen pysyvyyteen tulee kiinnittää kuntakohtaisesti huomiota.

Kulttuuri- ja asennemuutos aikaansaatu nopeasti

Hankkeen keskeisenä tavoitteena on ollut osallistavan henkilöstölähtöisen kehittämiskulttuurin luominen kuntiin. Tässä kulttuurinmuutoksessa on onnistuttu hyvin, kun otetaan huomioon lyhyt kalenteriaika.

Toisen kehittämiskierroksen aikana on panostettu erityisesti sisäisten uudistajien sekä esimiesten kykyyn toimia itsenäisesti jatkuvan uudistumisen edistäjinä. Siten on pyritty edistämään kaikkien työntekijöiden uudistumisasennetta.

Kokonaisuutena itsenäiseen toimintaan ei ole vielä päästy, ja valmennukset sekä sparraukset ovat edelleen keskeisiä toiminnan muutoksen vauhdittajia.

Henkilöstölähtöisen kehittämisen vahvuudet ja heikkoudet tunnettava

Henkilöstölähtöisen kehittämisen ehdottomina vahvuuksina ovat henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen ja osallistamisen positiivinen vaikutus työmotivaatioon sekä sitoutumiseen. Sen heikkoutena on kuitenkin yksilöiden omien intressien vaikuttaminen työn suuntaamiseen sekä ajautuminen osaoptimointiin. Ihmiset pystyvät kehittämään asioita oman tehtäväkenttensä näkökulmasta, mutta heidän kykynsä uudistaa rakenteellisia, oman organisaatioaseman yläpuolella olevia kokonaisuuksia on heikko.

Jotta henkilöstölähtöinen kehittäminen toimisi hyvin, se vaatii ohjaavia rakenteita sekä suurempiin uudistuksiin ulkopuolisia syötteitä, joita voidaan laaja-alaisesti työstää ja konkretisoida. LATU-hankkeen yhteydessä työstettiin useampia laajempia ennalta päätettyjä rakenteellisia uudistuksia, joiden läpiviennissä onnistuttiin hyvin. Sen sijaan varsinainen kehittämisen toimintamalli työpajoineen on tuottanut suuren määrän pienempiä kehitysideoita.

6.2 Johtopäätökset ja suositukset

6.2.1 LATU-hanke

Kokonaisuudessaan LATU-hankkeen voidaan arvioida toteutuneen pilottihankkeena varsin hyvin. LATU-hankkeessa on kokeiltu uudentyypistä henkilöstölähtöistä koko kunnan kattavaa lähestymistapaa kuntien kehittämiseksi. Keskeisinä onnistumisina voidaan pitää seuraavia näkökulmia.

Kokonaisvaltainen lähestymistapa

- Kuntien toimintaa on onnistuttu kehittämään kokonaisvaltaisesti.
- Hankkeen lähestymistavassa on onnistuttu yhdistämään työelämän laadun ja tuottavuuden kehittäminen.

Kulttuurinmuutos

- Kuntien johto on saatu mukaan sovellettuun lähestymistapaan.
- Laaja-alainen henkilöstölähtöinen kehittäminen on saatu käynnistettyä kaikissa kunnissa.

Kehittämismalli

- Hanke on synnyttänyt alhaalta ylöspäin lähtevän kehittämisen mallin.
- Hankkeen tuottama jatkuvan kehittämisen malli on kytketty hankkeessa mukana olleiden kuntien olemassa olevaan päätöksentekojärjestelmään.
- Hankkeessa on luotu mittareita tuottavuusvaikutusten arvioimiseksi.

Jatkuvuus

- Hanke on jalkautunut kuntien päivittäiseen toimintaan.
- Kunnat jatkavat toimintamallien käyttöä varsinaisen LATU-hankkeen päätyttyä.

LATU-hankkeessa sovellettiin ja kokeiltiin erityyppisiä menetelmiä vaihtelevalla menestyksellä. Niistä voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä:

- Henkilöstölähtöistä kehittämistä sovellettiin sekä rakenteelliseen että operatiiviseen kehittämiseen. Hankkeen alkuvaiheen laaja osallistaminen edisti tietoisuuden lisääntymistä henkilöstölähtöisestä kehittämiskulttuurista, mutta hidasti kehittämisrakenteiden synnyttämistä.
-

- Hankkeessa panostettiin ensisijaisesti kulttuurinmuutoksen aikaansaamiseen, ja tuotettujen mallien dokumentointi jäi vähemmälle. Tulosten laajemman levityksen näkökulmasta mallit olisi pitänyt dokumentoida jo hankkeen edetessä.
- Henkilöstölähtöisen kehittämisen valmiudet olivat työyhteisöissä eri tasolla. Yleiset teoria- ja ideologiavalmennukset sekä niiden kertaaminen tulee pitää mahdollisimman tiiviisti.
- Parhaita tuloksia saavutetaan fokusoiduilla työpajoilla, joissa rajattuun konkreettiseen ongelmaan haetaan ratkaisuja osallistamalla.
- Lähtökohtana on ollut olemassa olevien kehittämistyökalujen synteesi, jonka pohjalta on iteroiden kehitetty kuntakohtaiset työkalut. Myös mahdollisissa tulevaisuudessa tulee jättää tilaa iteroivalle menetelmien ja työkalujen kehittämiselle.
- Korittaminen on perustyökaluna hyvä. Korittaminen tekee kehittämistyön tulokset näkyviksi ja yksinkertaisella tavalla konkretisoi sen vaikutukset myös tuottavuuteen.

Jotta henkilöstölähtöisen kehittämisen lähestymistapaa voidaan hyödyntää, kunnissa on kiinnitettävä huomiota seuraavien LATU-hankkeessa kohdattujen haasteiden ratkaisemiseksi.

- Palveluntuottajien työ on rajattava selkeästi. LATU-hankkeessa palveluntuottajan vastuulle jäi laaja kokonaisuus mallien ja mittaristojen luomisesta henkilöstön valmennuksiin saakka.
- Myös pilottihanketta voidaan määritellä. Käynnistäminen on hidasta, jos samalla luodaan hankemallia, työkaluja, malleja sekä osallistujien ymmärrystä.
- Muutos- ja hankeväsymys tulee ottaa huomioon kunnissa. Ihmiset kaipaavat selkeää etenemistä, tuloksellisuutta ja konkretia, jotta hankkeeseen sitoudutaan.
- Läpivientimallissa ja vaiheistuksessa olisi tarvittu kolmas kierros yleistettävän mallin rakentamiseksi.
- Henkilöstölähtöisen kehittämisen teorian ja periaatteiden perusteellinen läpikäynti koko henkilöstölle suunnatuissa tilaisuuksissa ei tuota vastaavaa hyötyä.

6.2.2 Henkilöstölähtöisellä kehittämisellä tuottavuutta

Henkilöstölähtöisellä kehittämisellä ideoita tuottavuuden parantamiseksi

Hankkeessa on saatu aikaan suuri määrä erikokoisia kehitysaiheita. Monet näistä johtavat joko suoraan tai välillisesti tuottavuuden paranemiseen. Korituksen avulla pienetkin henkilöstölähtöiset parannukset saadaan näkyviksi, ja sen avulla pystytään saamaan käsitys niiden vaikutuksista.

Tuottavuutta aikaansaannoskykyä parantamalla

Kuntien aikaansaannoskyky on tässä työssä käytettyjen arviointikriteerien perusteella parantunut. Aikaansaannoskyvyn parantuminen on kanavoitu kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja niissä olevaan tuottavuuspotentiaaliin.

Kuntien tuloksellisuus on parantunut

LATU-hankkeen arviointityön yhtenä viitekehyksenä on käytetty mukautettua valtion vaikuttavuus- ja tuottavuusohjelman mukaista tuloksellisuuden arviointikehikkoa. Arviointikehikon kautta tarkasteltuna voidaan todeta, että hankkeella on ollut vaikutuksia kaikkiin tuloksellisuuden osatekijöihin: aikaansaannoskykyyn, tuottavuuteen ja taloudellisuuteen sekä palvelukykyyn ja vaikuttavuuteen.

LATU-hankkeen avulla aikaansaadut vaikutukset kuntien toiminnan tuottavuuteen ja taloudelliset vaikutukset ovat luotettavasti osoitettavissa vasta pidemmän aikajakson kuluessa.

6.2.3 Sitran rooli hankkeen läpiviennissä

Käytössä olleet resurssit. Sitra panosti hankkeessa palveluntuottajan valintaan ja koko hankkeen aikaiseen ohjaukseen. Oma työpanos pystyttiin pitämään rajallisenä, ja panostus oli sopiva.

Ohjaus ja hallinto. Laaja hankekokonaisuus ja hankkeen pilottiluonteisuus edellyttivät merkittävää panostusta ohjaukseen ja koordinointiin. Sitra onnistui siirtämään ohjauksen ja hallinnoinnin edellyttämää koordinoitua veturikunnalle sekä palveluntarjoajalle. Varsinaiseen ohjausryhmään saatiin päätöstentee edellyttämä arvovalta ja se onnistuttiin pitämään pienenä, kun valmistelua varten muodostettiin työvaliokunta. Tällä myös sitoutettiin kuntia. Sitran kannattaa tulevaisuudessa hankkeissa hyödyntää mallia, jossa ohjausryhmän valmistelutyö on riittävän laadukasta ja vastuutettu käytännön toimijoille.

Sitran näkyminen. Sitran aktiivista osallistumista hankkeen ohjaukseen arvostettiin kunnissa. Tämä lisäsi hankkeen painoarvoa.

Kuntien lähtötilanteen huomioon ottaminen. Kuntien henkilöstölähtöisen kehittämisen lähtötaso osoittautui oletettua alhaisemmaksi. Suunnitelmaa ja työn painotuksia mukautettiin lähtötilanteen edellyttämällä tavalla hankkeen aikana. Lähestymistapa on oikeansuuntainen, mutta suunnitelmallisuutta uudelleen suuntaamisessa voi kehittää edelleen.

Arvioinnit hankkeen suuntaajina. Sitra teetti hankkeen väli- ja loppuarvioinnin. Väliarviointia käytettiin hankkeen suuntaamisessa. Jo tieto tulevasta arvioinneista ryhdisti palveluntuottajan ja kuntien toimintaa. Tulosten arviointi varmisti tuotosten syntymisen ja dokumentoinnin. Hankkeen päättyessä tulisi viestiä suunnitellusta jälkiarvioinnista, joka osaltaan tukee jatkuvuutta. Vastaavia elementtejä sisältävästä yleisestä arviointikehikosta olisi Sitralle hyötyä myös laajemmin.

Panos-tuotos. Sitran panostuksella kunnissa saatiin liikkeelle merkittävää kehittämistoimintaa. Hankkeessa saatiin paljon aikaiseksi suhteutettuna Sitran euromääräiseen panostukseen. Korituksen perusteella arvioidut tuottavuushyödyt ovat myös euromääräisesti merkittäviä.

Vaikutavuus. Tavoitteena tulee olla, että Sitran panostus hankkeeseen tuottaa hyötyjä laajemminkin kuin pelkästään mukana oleville kunnille. Sitran keskeisenä roolina tulisi varmistaa yleistettävien mallien ja tulosten syntyminen, koska muilla osallistujilla ei ole samanlaista intressiä. Tuotteistuksen eteneminen tulee varmistaa hankkeen aikana välitavoittein. Tulosten levittämistä tulee suunnitella jo hankkeen käynnistämisen yhteydessä.

6.2.4 Tulosten levittäminen ja Sitran rooli jatkossa

Hankkeen tulosten laajempi hyödyntäminen ja levittäminen muihin kuntiin edellyttävät myös näissä kunnissa ulkopuolista ohjausta ja tukea. Pelkkä dokumentoitu malli ei riitä. Erilaisia levittämisen malleja voi olla useita.

Menetelmän levitettävyyden paraneen sen tuotteistamiseen panostamalla. Tuotteistamisen edellyttämä panostus on pieni suhteessa hankkeen kokonaispanostukseen. Sitran tulee itse harkita, onko Sitran vielä tehtävä tämä panostus.

Tehokas mallien jalkauttaminen kansallisesti edellyttää vähintään tätä koordinoivaa tahoa. Mikäli Sitra ei ota tätä roolia, Sitran tulisi löytää muu soveltuva vastuutaho ja omistaja jatkotyöhön.

Valtiovarainministeriö on todennut kuntien tarvitsevan muutosten läpivientiin yhteisiä menetelmiä ja muutostukea lähivuosina. Tämän kokonaisuuden vieminen valtiovarainministeriön kuntien muutosohjelman osaksi on yksi vaihtoehtoinen kansallinen levittämismalli.

Kuntakohtaisessa kehittämisessä kannattaa tukeutua kaupallisiin palveluntarjoajiin, joiden edellytetään hyödyntävän kehitettyjä malleja.

Työkalut kannattaa laittaa verkkoon kaikkien saataville. Sitran roolina on koostaa tuotettu aineisto ja työkalut.

On suositeltavaa, että LATU-kunnat ovat jatkoseurannassa vaikutusten arvioimiseksi ja pysyvien vaikutusten todentamiseksi. Sitran sitoutuminen seurantaan omalla pienellä panoksella tuo ryhtiä kuntien kehittämistyöhön.