



KEHITTÄMINEN KUULUU KAIKILLE

Päivi Rahkonen

Hollolan kunnanjohtaja



Lähtötilanne v. 2010

- **22 000 asukkaan kunta Päijät-Hämeessä**
 - Tilanne nyt: as. 24 000, kuntaliitos Hämeenkosken kanssa 1.1.2016
- **Isäntäkuntamalli/sotetuotanto viidelle kunnalle**
 - Tuottaa sote-palvelut viidelle kunnalle ja 40 000 asukkaalle, hoitaa Kärkölän sivistyspalvelut
 - Tilanne nyt: Sote-palvelut osana Hyvinvointikuntayhtymää 1.1.2017, sivistyspalvelutuotanto vain Hollolan osalta
- **Toimintamenot alle valtakunnallisen keskiarvon (-15 %)**
- **Kuntalaiset tyytyväisiä**
 - Arttu tutkimus/40 kuntaa: palvelutyytyväisyys keskimääräistä suurempaa samoin luottamus kunnan päätöksentekoon (sekä 2008 että 2011)
 - Tilanne nyt: Arttu 2 tutkimuksessa kunta on pärjännyt edelleen hyvin

MIKÄ ON LATU ?

- **LATU käynnistyi hankkeena => pysyvä toimintatapa**
- **Sen tavoitteeksi asetettiin:**
 - *parantaa henkilöstölähtöisesti työelämän laatua ja yhteisön johtamista, lisätä työn tuottavuutta ja säästää henkilöstökuluja.*
 - *Hankkeessa kehitetään tehokas ja osallistava, pysyvä ja jatkuva kehittämismalli, jonka avulla lisätään mitattua tuottavuutta kuntaorganisaatioissa.*
- **Mukana hankkeessa olivat:**
 - Sitra
 - Lieksan kaupunki, Hollolan, Punkalaitumen, Maskun ja Siikajoen kunnat
- **Toteuttaja:**
 - Rondotrainig Oy ja Dazzle Oy (kilpailutus)
- **Hankkeen kesto:**
 - 2011-2013
- **Rahoitus:**
 - 0,6 milj. euroa
 - Sitra 50 %, Kunnat 50 %
 - Hollolan kunta (1500 työntekijää) 142 000 € = 31,50 €/työntekijä/vuosi

JOKAINEN TYÖNTEKIJÄ = KEHITTÄJÄ - MIKSI ?

- **Toimintaympäristö muuttuu poikkeuksellisen vahvasti ja vauhdilla**
 - Kohdataan entistä enemmän ongelmia, joihin ei ole rationaalista tai ”oikeaa” tai ”väärää” ratkaisumallia (”Ilkeät” ongelmat)
 - Toimintaympäristön kompleksisuus
- **Perinteiset johtamis- tai ohjausmallit eivät toimi**
 - Uudessa toimintaympäristössä on haettava uusi tasapaino eikä se löydy byrokraattisin mallein
- **Ongelmat kasautuvat nopeasti**
 - Työntekijät turhautuvat ja uupuvat odottaessaan ylhäältä annettua ratkaisua
- **Haasteiden haltuunotto ei toteudu esimiesvoimin (alle 10 % kapasiteetilla)**
 - Kunta-alan työntekijät ovat poikkeuksellisten koulutettuja
 - Todellinen muutos vaatii jokaisen osaamisen hyödyntämistä, kriittistä massaa = vaikuttavuuden aikaansaaminen

ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

- **Syiden avaamista ja perusteiden kertomista uudelleen ja uudelleen**
 - Toimintaympäristön jatkuva muutos vaatii nopeampaa reagointia: ongelmien ratkaiseminen ennen kuin niistä tulee moniulotteisempia ja haastavampia (uupumisen ehkäisy-edullisemmat kustannukset)
 - Mitä ovat arjen innovaatiot ? Eivät korkeampaa tähtitiedettä vaan kykyä huomata ongelmia ja etsiä ja toteuttaa niiden osalta muutosta = lupa kyseenalaistaa ja lupa tehdä toisin
- **Perusasioiden kunnossa olemista**
 - Henkilöstön työhyvinvoinnin osatekijät olemassa (esimiestyö, työvälineet, vaikuttamismahdollisuudet)
- **Toimintakulttuuri mahdollistaa**
 - Yritykset ja erehdykset sallittuja; kokeiluun kannustava kulttuuri (arvot)
- **Mallinnusta ja juurruttamista**
 - Toimintamallin kuvaamista = ymmärrettäväksi tekemistä ja toistoa
- **Tukiverkostoa**
 - Prosessityöpajat, esimiesvalmennus, sisäiset uudistajat, toimintamallit (työpaikkakokoukset), jaetut ideat ja niiden kokonaisvaltainen arviointi (koritus)
 - Keppo-ryhmä, johtoryhmän rooli, yhteiset foorumit
- **Yhteensopivuutta rakenteiden, strategian ja toimintakokonaisuuden sekä muun kehittämisen kanssa**
 - Kytkeä strategiaan, tavoitteisiin ja mittareihin sekä johtamisjärjestelmään
- **Kannusteita**
 - Kannustepalkkiojärjestelmä, onnistumiset esille (mm. kehittämismessut), suora palaute

LATU-ONNISTUMISET/TULOKSET

- **Toimintakulttuurissa tapahtui tunnistettava muutos**
 - Henkilöstölähtöinen toimintakulttuuri < säästöjä ei toteutettu lomautuksin
- **Kehittäminen juurtui strategiseen keskiöön**
 - Kehittämisen korostuminen
- **Vaikeasta toimintaympäristömurroksesta huolimatta henkilöstötulokset ovat parantuneet**
 - Henkilöstön työhyvinvointi (arviointi 1-5) keskiarvo 2013: 4,09 (kasvua), 2009: 4,02
 - Latu-mittaus, arviointi 1-6, kohennusta kaikissa keskeisissä osioissa mm. kokemus työelämän laadusta ilmeneminen ja edellytykset
 - Poissaolojen väheneminen: 2009/2013: Peruskunta – 9 %, Oiva/sote: -22 %, k-a -15,5 %
- **Kehittäminen on tehty näkyväksi ja sillä on aikaansaatu myös eurovaikutuksia**
 - Koritettujen kehittämisideoiden määrä 205 (2012)
 - Sote 95, tekninen 13, sivistys 75, nuoriso 8, konserini ja tilaajakeskus 14
 - Eurohyötyjen vaikutus 1,3 milj. euroa
- **Huomio on kohdistunut tuottavuuteen**
 - Tuottavuusajattelu on levinnyt laajasti
- **Kytkentä aikaisempaan kehitystyöhön; luonnollinen jatke**
 - Kustannuslaskenta, tuotteistus, prosessien kuvantaminen, tavoitteet ja mittarit, tuottavuusohjelma, tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto...

HAASTAVAA

- **Kaikki eivät koskaan lähde mukaan**
 - Työyksiköt erilaisia, esimiehet erilaisia
 - ”paljon jo tehty”
- **Kehittämisen ”ulkoistaminen” jatkuvana riskinä**
 - Tukiverkostojen ymmärtäminen/käyttäminen väärin
 - ”Mitä tästä maksetaan”
- **Odotukset aina suurempia kuin tulokset**
 - On lähdettävä liikkeelle siitä koko luokasta, mikä tuntuu hallittavalle ja ymmärrettävälle= henkilöstölähtöisyys
- **Osallistamisen menetelmien osaaminen**
 - Julkishallinnon osallistamisen menetelmät ja työkalut: OSAAMISVAJJE
- **Mittareiden laadinta**
 - Julkisen sektorin palvelutuotannon mittaaminen edellyttää eri näkökulmien huomioon ottamista, mikä voi johtaa liian raskaaseen tavoiteasetantaan
- **Operatiivinen johtaminen vs. poliittinen ajattelu voi tuottaa ristiriitaista signaalia**
 - Poliittinen: eurot edellä, nopeat ja yksiselitteiset tulokset

MITÄ LADUN JÄLKEEN ? 2014->

- **Painopisteet säilyneet kuntastrategiassa**
 - Kehittäminen keskiössä, tätä tukenut myös valtakunnallinen kokeilukulttuurin esillenostaminen
- **Kannustepalkkion uudistaminen**
 - Johtoryhmän päättämä työyhteisön palkitseminen
 - Esimiehen toteuttama palkitseminen
 - Koko työyhteisön päättämä palkitseminen
- **KEPPO-ryhmän toiminta**
 - Ryhmää uudistettu, toiminta jatkuu
 - Laatu järjestelmä (CAF) –eteneminen toimintayksiköittäin
 - Lean-ryhmät
- **Esimiesten aamutuntikäytännöt ja varhaisen puuttumisen malli**
 - Jatkuneet edelleen
- **Työhyvinvointikyselyssä erinomaiset tulokset (4,01) edelleen**
- **Paljon kehittämisasioita esillä**
 - Kuntaliitos = 1 vuosi
 - HYKY-hyppy = 5 kk (soten järjestämisvastuun siirto/uuden kunnan rakentamismalli)
 - Elinkaarikoulut, HOLLOLA-NYT-sovellus, omatoimikirjasto/kirjastokahvila, nuorisotyön uudelleenorganisointumisen...

TILANNE 2017

- **Kokonaisvaltainen arviointi (CAF)**
 - Useita näkökulmia, joiden kaikkien osalta pitäisi onnistua kohtuullisesti, jotta kehitys tasapainossa: itsearvioinnin käynnistäminen
 - ⇒ Haasteena lomakkeiston ymmärrettävyyden lisääminen ja juurrutus
- **Kehittämisen jatkotyökalut/yleiskehikko (LEAN)**
 - LEAN-työkalun käyttöönotto, huomio ”virtaukseen”
 - Käyttäytymisen ymmärtäminen; keskeisen ongelmaratkaisun pitkittyminen: epätietoisuus/epävarmuus synnyttää nopeasti uusia lisäongelmia ja palvelutarvetta
- **Kuntastrategiatyö**
 - Asiakas keskiöön-ajattelu/palvelumäärittely
- **Esimiestyön kehittäminen**
 - Esimiestyön kriteerien määrittely ja erillisohjelma: simulointimalli
- **Kuntastrategian laadinta**
 - Henkilöstö mukaan laadintaan/osallistavat mallit käyttöön
- **Kunnan kehittämisasiat vahvasi pinnalla**
 - Rajapintatyö: kunta-HYKY
 - Uudet oppimisympäristöt – ehyt koulupäivä-vapaa-aikatoimen kytkentä, nuorisotyö, työllisyydenhoito, bottom up-toiminta, järjestöyhteistyö, hyvinvointityö
 - Uudelleenarviointi: tukipalvelut, kiinteistönhoito, sote-tilat
 - Valiokuntamalli 1.6.2017-