

12. Kehittyvä ja innovatiivinen kuntatyö – kuvaus päivitetty 9.4.2019

1. Suomi on maailman vähiten epäonnistunut maa

Suomi on maailman vähiten epäonnistunut maa. Suomi on maailman turvallisin maa. Suomessa on maailman paras hallinto. Suomessa on maailman kolmanneksi vähiten korruptiota. Suomessa viranomaistiedon saatavuus on EU:n parasta. Suomi on inhimillisen hyvinvoinnin vertailussa maailman paras maa. Helsinki on Euroopan tasa-arvoisin kaupunki.

Suomi on maailman onnellisin maa. Suomalaiset ovat eurooppalaisista toiseksi tyytyväisimpiä elämäänsä. Suomen peruskoulutus on maailman parasta. Suomalainen koulutus vastaa tulevaisuuden tarpeisiin kolmanneksi parhaiten maailmassa. Suomi on maailman lukutaitoisin maa. Suomalaiset ovat Euroopan toiseksi ahkerimpia kirjaston käyttäjiä. Suomessa on EU:n parhaat julkiset digitaaliset palvelut. Suomessa osallistuminen työnantajan tarjoamaan koulutukseen on Euroopan korkeinta. Suomi on Euroopan kolmanneksi paras maa yritystoiminnalle. Suomessa äitien ja lasten hyvinvointi on maailman toiseksi parasta. Suomessa on EU-maiden toiseksi alhaisin kokonaiskuolleisuus syöpään.

(<http://www.stat.fi/ajk/satavuotiassuomi/suomimaailmankarjessa.html>)

Tilastokeskuksen Suomi maailman kärjessä listaus kansainvälisistä vertailuista on häkellyttävää luettavaa. Se kertoo julkisen työn merkityksestä ja saavutuksista Suomessa. Se kertoo toisaalta myös siitä, että epäilemättä jotain ovat poliittiset päättäjät ja julkiset organisaatiot tehneet oikein viimeisinä vuosina ja vuosikymmeninä. Tuskin on liioiteltua väittää, että vaikuttava, jatkuvasti kehittyvä ja kustannustehokkaasti toimiva julkinen sektori on Suomelle ja kansalaisille yhtä tärkeä kuin vientisektorin menestys.

Vientisektorin menestyksen iso merkitys tuli kouriintuntuvalla tavalla esiin vuosien 2008-2009 talouskriisissä, kun Suomen talous ensin notkahti ja polki sitten lähes paikallaan seuraavat kymmenen vuotta. Tulojen laskiessa ja menojen kasvaessa julkista taloutta jouduttiin paikkaamaan ottamalla lisää lainaa. Valtio velkaantui ja ryhdyttiin puhumaan kestävyysvajeesta¹. Julkisten palvelujen erityispiirre on se, että niiden kysyntä ei juuri vaihtele talouden suhdanteiden mukaan. Esimerkiksi kouluja ja terveystalouksia tarvitaan yhtä lailla kaikkina aikoina.

Resurssien rajallisuus raamittaa julkisia palveluja. Se ei saa kuitenkaan ohjata harhaan. Minkään organisaation perustehtävä ei ole vain säästää omista kuluistaan. Sen sijaan kustannuksia on arvioitava suhteessa tuotettuun arvoon ja siihen, mitä yhteiskunnassa halutaan. Juuri tätä työtä tekevät Suomessa poliitikot. Toiminnan kehittäminen ja uudistaminen on puolestaan se, mitä kuntaorganisaatiot ympäri maata parhaillaankin tekevät. Toiminnallinen kehittäminen on myös rakenteellisissa uudistuksissa, esimerkiksi sote-uudistuksessa se, minkä lopulta odotetaan tuovan tavoiteltuja hyötyjä.

¹ Valtionvarainministeriön mukaan kestävyysvaje kertoo, kuinka paljon julkista taloutta olisi vahvistettava seuraavien neljän vuoden aikana, jotta ei olisi enää tarvetta nostaa veroja, leikata menoja, tehdä julkista taloutta vahvistavia rakenteellisia uudistuksia tai kasvattaa velkaantumista.

2. Kunta-ala noussut kehittämisen kärkeen

Viime vuosina kunta-ala on noussut kehittämisessä kärkeen työnantajasektoreista - ainakin kun kysytään henkilöstöltä itseltään. Toimintatapoja ja prosesseja kehitettiin vuonna 2018 jo 74 prosentissa vastaajien työpaikoista (työolobarometri). Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksessa samana vuonna vain 14 % kunta-alan vastaajista oli sitä mieltä, ettei oma työyhteisö kehittä toimintatapojaan. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työyhteisössään kehitetään rohkeasti uusia työn tekemisen tapoja. 93 prosenttia kuntatyöntekijöistä pitää työtään tärkeänä ja merkityksellisenä.

Tämä on aika kaukana vanhasta mielikuvasta lapioon nojailevista kuntatyöntekijöistä. Voiko se pitää paikkaansa? Voidaanko nykyisin oikeasti puhua kehittyvästä ja innovatiivisesta kuntatyöstä?

Ennen kuin jatketaan kysymyksen tarkastelua, on hyödyllistä nostaa esiin pari kunta-alan erityispiirrettä, jotka liittyvät kehittämiseen.

Ensimmäiseksi on hyvä huomata kuntasektorin vahvuus kehittämisessä: Se liittyy siihen, että samankaltaista toimintaa kehitetään lukuisilla työpaikoilla ympäri maata, ja että kokemuksia on totuttu jakamaan toisille, kun ei tarvitse varjella liikesalaisuuksia. Massavaikutuksen syntymiseen tarvitaan silloin vain kiinnostusta siihen, mitä toiset työpaikat tekevät ja tahtoa hyödyntää parhaita ja kiinnostavimpia ratkaisuja. Tätä vaikutusta tavoiteltiin myös kaatuneessa sote-uudistuksessa.

Toiseksi on tarpeen tuoda esiin kunta-alan mahdollinen heikkous kehittämisessä, nimittäin se, että ei ole totuttu yritysten tapaan investoimaan tiettyä osaa liikevaihdosta ja työajasta uuden kehittämiseen ja siihen liittyvään tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Vaikka jatkossakin suurin osa kehittämisestä tehtäisiin muun työn ohella, kaivataan siihen järjestelmällisyyttä, strategista otetta ja tavoitteellisuutta.

Kunta-alalle tarvitaan innovaatorahoitusta, enemmän yhteiskehittämistä toisten kuntaorganisaatioiden, yritysten ja kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa, sekä vahvempaa yhteistyötä eri toimialojen kesken. Kunta-alan innovaatioympäristöä on vahvistettava myös innovaatiotukien ja työelämän ohjelmallisen kehittämisen avulla. Kehittäminen ja hyvä kehitystyö on nostettava näkyvämmiin ja järjestelmällisemmin esiin niin poliittisessa päätöksenteossa kuin johtamisessa.

3. Mikä vauhdittaa kehittämistä ja innovointia kunta-alalla?

- Asiakslähtöisyys, katsotaan ja kehitetään toimintaa ja toimintaprosesseja asiakkaan ja kuntalaisen näkökulmasta. "Kuntalaisten osallistuminen kehittämiseen on lisääntynyt voimakkaasti viimeisen viiden vuoden aikana."
- Kyseenalaistaminen: "Välillä mä en jaksa ymmärtää, miksi jokin pitää tehdä niin vaikean kautta, kun voisi yksinkertaistaa."
- Yhdessä kehittämisen toimintamallit, henkilöstö- ja asiakaslähtöinen kehittäminen yhdistettynä toisiinsa
- Uusi teknologia ja sen hyödyntäminen. "Vai ajatellaanko vielä naiivisti, että tuodaan digitaalisuus ja siellä se sitten yksin pötköttää ja hoitaa hommat, ja mitään muuta ei tarvita."
- Tarve parantaa palvelujen vaikuttavuutta, saada aikaan säästöjä ja parantaa henkilöstön hyvinvointia
- Kuntien erilaistuminen, esimerkiksi Kuntaliiton tulevaisuuden kuntakuvat http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3147
- Itseohjautuvuus ja mahdollisuus kehittää omaa työtä
- Rohkaisevat esimerkit ja niiden näkyväksi tekeminen, esim. www.kunteko.fi, kokeilevasuomi.fi. Hyvää kehitystyötä on pitkin kuntaorganisaatioita paljon enemmän, kuin mitä yleensä tiedetään
- Älykkäät kaupungit ja kunnat
- Johtaminen ja poliittinen päätöksenteko, joka tukee ja edellyttää kehittämistä, ja nostaa esille ja suojaa hyvää kehitystyötä
- Rakenteelliset muutokset ja hyvä henkilöstöjohtaminen
- Yksityisellä sektorilla kehittämistä ja uudistumista ruokii kilpailu, julkisella sektorilla säästöt
- Mikä innostaa kehittämään Top 17 <https://www.kunteko.fi/tekojen-tori/top10>, <https://www.lupatehdatoisin.fi/>

4. Esimerkkejä uudeltaisista toimintatavoista ja arvioita niiden yleisyydestä ja merkityksestä



Top 5 -kyselyvastaukset: Mitä nostaisit merkittävimmäksi uudeksi asiaksi työn murroksessa

- Yhdessä kehittäminen: johto, esimiehet ja henkilöstö kehittävät yhdessä
- Johdon tuki: Meillä on lupa kehittää ja lupa epäonnistua, ja johtaminen tukee kehittämistä
- Asiakaskokemuksen parantaminen: toimintaprosesseja ja palveluketjuja kehitetään asiakkaan ja/tai vaikuttavuuden näkökulmasta paremmaksi
- Uusi teknologia: Pohdimme ennakkoluulottomasti uudenlaisia toimintatapoja, joita digitalisaatio ja uusi teknologia mahdollistavat
- Henkilöstöstä huolehtiminen: Kun kehitämme kuntatyötä, huolehdimme samanaikaisesti henkilöstön hyvinvoinnista



Merkitys asiakkaalle ja kuntalaiselle toteutuessaan

■ Erittäin suuri ■ Suuri ■ Kohtalainen ■ Pieni ■ Ei merkitystä ■ En osaa sanoa



Merkitys henkilöstölle toteutuessaan

■ Erittäin suuri ■ Suuri ■ Kohtalainen ■ Pieni ■ Ei merkitystä ■ En osaa sanoa



1. Nousevia ammatteja ja osaamistarpeita

- Hanketyöntekijät, jotka toteuttavat erilaisia kehittämisprojekteja
- Robotiikan, koneoppimisen ja koodauksen osaajat
- Palvelumuotoilun osaajat, tuotekehityksen ammattitutkinnon suorituksia
- Tarvitaan ihmisiä, jotka uskaltavat kysyä, miksi näin tehdään ja miksei toimittaisi toisin
- Tarvitaan "propellihattuja", jotka keksivät toisenlaisen tavan tehdä asioita ja liittävät sen toiminnan kokonaisuuteen
- Tarvitaan digitaalisten palvelujen osaajia
- Tarvitaan "monisotkijoita" prosessien toimivuutta eri toimijoiden (siilojen) välillä edistämään ja asiakkaan näkökulmaa esillä pitämään
- Tarvitaan ohjaajia asiakaspalveluun
- Tarvitaan yksiöiden sisäisiä valmentajia ja mentoreita
- Tarvitaan valmentavia ja rohkeita esimiehiä ja johtajia
- Tarvitaan luovia, rohkeita, sitoutuneita ja hulluttelevia työntekijöitä
- Tarvitaan viestintäosaamista someen ja markkinointiin

2. Miten kuntatyön kehittämistä kannattaa seurata?

- Seuraamalla tilastoja ja tutkimuksia aiheesta (esim. Julkisen alan työhyvinvointitutkimus, Kunta-alan tuloksellisuuskysely, Työolobarometri)
- Jatkamalla alan asiantuntijoiden ja kehittäjien tapaamisia
- Kiinnostavat ratkaisut ja kehittämisteot Tekojen Torille

3. Mitä on tarpeen tehdä, jotta kunta-ala onnistuu työn murroksessa?

- Ottaa henkilöstö ja asiakkaat mukaan kehittämiseen
- Kehittää jatkuvasti henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä
- Ottaa koko kunta-alan osaaminen käyttöön, jotta selvittää edessä olevista haasteista: Kaikki kehittävät
- Hyödyntää ilmiöpohjaista, eri toimialoja yhdistävää kehittämistä, ja etsiä vahvuuksia ja onnistumisia, joiden varaan kehittämistyö voidaan rakentaa (ei vain pulmia ja ongelmia)
- Ottaa kaikessa kehitystyössä huomioon digitalisaation lisääntyminen, robotiikan ja koneoppimisen mahdollisuudet
- Laittaa kehittämisen keskiöön ihmiset ja heidän erilaiset tarpeensa.
- Kunta-alan tulisi tulla esiin ihmisten tarpeiden ymmärtäjänä, mahdollisuuksien tuottajana ja sillanrakentajana
- Huolehtia perusrahoituksesta ja siitä, että ihmiset ehtivät tehdä niitä töitä, joihin heidät on palkattu
- Investoida toimintatapojen ja palveluiden uudistamiseen, innovaatioihin ja tutkimukseen
- Lisätä samankaltaisessa tilanteessa olevien kuntaorganisaatioiden yhteistyötä uudenlaisten toimintatapojen kehittämisessä ja uuden teknologian soveltamisessa
- Huolehtia, että kuntaorganisaatiot ovat innovaatiotukien piirissä ja mukana erilaisissa työelämän kehittämisohjelmissa
- Edellyttää toimialoilta järjestelmällistä kehitystyötä ja parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä siinä (ilman että parhaita käytäntöjä määriteltäisiin jossain ylätasolla valmiiksi)
- Ottaa esimerkkiä toisten kuntien ja kunta-alan ulkopuolisten toimijoiden hyvistä ratkaisuista
- Mahdollistaa kevyempi ja ketterämpi tapa kehittää ja kokeilla, rohkaista kokeiluihin antamalla muun muassa aikaa niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen
- Hyödyntää ja tukea henkilöstön kiinnostuksen kohteita
- Tehdä hyvä kuntatyö ja hyvä kehitystyö näkyväksi
- Palkita henkilöstöä onnistuneesta kehitystyöstä ja muutoksesta

4. Mitä tai miten tekemällä epäonnistumisen riski kasvaa?

- Ei ole aikaa pysähtyä yhdessä miettimään, mitä kannattaa tehdä ja miten, mistä luovutaan ja missä puolestaan tarvitaan enemmän resursseja ja osaamista
- Mennään uudistuksiin teknologia edellä ilman substanssi- ja hankintaosaamista
- Mennään uudistuksiin ilman tarvittavaa teknologiaosaamista
- Uudistusvimma + uusi teknologia + älyn puute = kaaos
- Ei satsata henkilöstön osaamiseen työn ja teknologian murroksessa
- Ei viedä kuntastrategioissa olevia hienoja asioita eteenpäin, niin että ne oikeasti toteutuisivat
- Pienillä kunnilla olisi paljon potentiaalia, mutta jatkuva sote-mylläkkä vie resurssit ja pelimerkit hukkaan
- Suomi on todella mitalisijoilla julkisissa palveluissa, mutta se haastetaan häkellyttävällä tavalla. Se tapahtuu käyttämällä hienoja sanoja: mennään asiakaskeskiöön ja valinnanvapauteen, tai romautetaan valvonta norminpurkutalkoiden varjolla
- Näivettämällä julkisen sektorin rahoituspohjaa samalla kun yksityinen sektori hamuaa itselleen suurempaa roolia julkisista palveluista ja niiden rahoituksesta
- Säästämällä vääristä paikoista, kuten laitehankinnoista, koulutuksesta ja kehittämisestä tai lisäämällä henkilöstön kuormitusta äärimilleen
- Ei katsota, mihin työaika kuluu. "Ei esimerkiksi ole mitään järkeä, että lääkäri tai päiväkodin johtaja käyttää 40 % työajastaan raporttien ym. kirjoitteluun"
- Ei markkinoida julkisia palveluja vaan laitetaan edelleen asioita vain tiedoksi kuntalaisille
- Ei ymmärretä kuntakentän erilaisuutta. "Kaikkia ei voi kammata samalla kammalla, kun väestöpohja on erilaistunut ja elinkeinojen ja elinympäristöjen haasteet ovat eri kunnissa erilaisia"
- Käyttämällä valtavasti aikaa työskentelyyn eri sopimusalojen monimutkaisten koukeroiden kanssa
- Ei tarkastella palvelujen saatavuutta asiakkaiden näkökulmista
- Ei puututa kehoon esimiestyöhön tai ilmapiiiriin
- Hyväksytään se, että vain osa yksiköistä kehittää toimintaansa. Odotellaan esimerkiksi vuosia jonkun henkilön eläkkeelleläähtöä, ennen kuin ryhdytään tarpeellisiin uudistuksiin
- Ei hyväksytä epäonnistumisia, kun kokeillaan ja kehitetään jotain uutta
- Poliittiset päätöksentekijät eivät näe murrosta ja tue uudistumista

5. Mahdollisia seurauksia ja kytkentöjä työmarkkina- ja kehittämistoimintaan

- Mietittäväksi työ- ja neuvotteluryhmissä
- Hyvä kehitystyö ja esimerkillinen kuntatyö kannattaa tehdä näkyväksi. Miten sitä voisi edistää palkitsemisen keinoin?
- Pohdittavaksi: Ovatko vahvat professiot kehittämisen esteenä vai tukena?