



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Kunta-alan työelämän kehittämisohjelma

KUNTEKO 2020 OHJELMAN ARVIOINTI

Loppuraportti 31.10.2020



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

©2020 MDI Public Oy

Kirjoittajat Juho Nyman, MDI ja Mikko Valtakari, MDI
Kannen kuva, ulkoasu ja taitto Anssi Kumpula, MDI
Kuvat Anssi Kumpula

1	TYÖN TAUSTA, TAVOITTEET JA TOTEUTUS	5
1.1	Arvioinnin tavoitteet	6
1.2	Arvioinnin toteutus	8
2	OHJELMAN TOTEUTUKSEN SEKÄ PALVELUIDEN JA TOIMENPITEIDEN ARVIOINTI	11
2.1	Ohjelman toteutuksen tarkastelu	11
2.2	Ohjelman palveluiden ja toimenpiteiden arviointi	17
2.3	Yhteenveto ohjelman toteutuksesta	26
3	KUNTEKON HYÖDYT JA VAIKUTUKSET KUNTIEN JA TYÖYHTEISÖJEN TASOLLA	29
3.1	Palvelujen ja muiden toimenpiteiden aikaansaamat hyödyt ja vaikutukset	30
3.2	Yhteenvetoa hyödyistä ja vaikutuksista työyhteisöjen ja henkilöstön tasolla	33
3.3	Yhteenvetoa kuntaorganisaatiotasoiden tasolla	34
4	OHJELMAN VAIKUTUKSET JA LISÄARVO VALTAKUNNALLISESTI KUNTA-ALAN TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISEEN	37
5	OHJELMAN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	49
6.1	Suosituksia kuntien työelämän kehittämistoiminnan tukemisen jatkoa ajatellen	51
7	LIITTEET	57



Sisällystys-

luettelo



1 Työn tausta, tavoitteet ja toteutus

Vuosien 2015–2020 aikana on ollut käynnissä *KunTeko 2020 – kunta-alan työelämän kehittämisohjelma*, jota ovat toteuttaneet yhteistyössä KT Kuntatyönantajat, Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO, Sosiaali- ja terveysalan neuvottelujärjestö Sote ry ja Julkisen alan unioni.

Ohjelman kohderyhmänä ovat valtakunnallisesti suomalainen kuntakenttä ja kuntaorganisaatiot sekä niiden työntekijä- ja työnantajaosapuolet. Maakuntauudistusta ajatellen myös maakuntaorganisaatioiden henkilöstö lisättiin kohderyhmäksi.

OHJELMAN TAVOITTEENA on ollut edistää työntekijä- ja työnantajaosapuolten

yhteistyössä kuntatyön tuloksellisuutta, kuntaorganisaatioiden työelämän laatua sekä tuoda esille kehittämistyön tuloksia ja oppeja. Tarkemmin ohjelmassa on pyritty synnyttämään uutta kehittämistoimintaa ja aktivoimiaan kuntaorganisaatioita uudistumisessa, lisäämään kuntien osaamista työelämän kehittämisessä, levittämään tietoa ja hyviä käytäntöjä kuntakentällä teh-

dystä kehittämistyöstä sekä viestiä ja tarjota oppimismahdollisuuksia ajankohtaisiin työelämän kehittämisen liittyviin teemoihin. Ohjelmassa on myös edistetty työelämän kehittämisen läpimurtoinnovaatioiden syntymistä.

OHJELMAN VAIKUTTAMISKEINOJA ovat olleet ohjelman tarjoamat palvelut (sparraukset, sisäisten kehittäjien val-

mennukset, haastetyöpajat ja klinikat, teema- ja toimialakohtaiset työpajat sekä kehittämis- ja oppimisverkostot), ohjelman ulkoinen viestintä (ml. webinaarit), tiedon jakamisen alustat (Tekojen tori), kampanjat sekä kehittämistyökalujen sekä erilaisen kehittämistuen (mm. rahoitus, verkostoihin ohjaus jne.) tarjoaminen kunnille.

KUNTEKO-OHJELMA ON TOTEUTETTU kahtena ESR-rahoitteisena projektina (vuodet 2015–2017 sekä vuodet 2018–2020). Rahoitusta ohjelman toteutukseen on ollut käytettävissä yhteensä vuosina 2015–2017 1,34 miljoonaa euroa (alle 500 000 vuodessa) ja vuosina 2018–2020 1,64 miljoonaa euroa (yli 500 000 euroa vuodessa). Ohjelman käytännön toteutuksesta on vastannut lähes koko ohjelman ajan kolmihenkinen ohjelmatiimi (ohjelmapäällikkö, projektipäällikkö sekä projektisuunnittelija). Lisäksi projektitiedottaja on työskennellyt ohjelma-

tiimissä 1.5.2019–30.6.2020 välisenä aikana. Ohjelman taloutta ja toimintaa on suunnannut sekä hankesuunnitelmien toteutumista on puolestaan seurannut Kunteko-ohjelmaryhmä, jossa on edustettuna KT Kuntatyöntajien ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen edustajat. Lisäksi pääneuvotteluryhmässä on päätetty ohjelman suuntaviivoista, tavoitteista ja taloudesta ohjelmaryhmää yleisemmällä tasolla. Ohjelmalla on ollut myös ESR-hankkeen hallinnollinen ohjausryhmä, jossa on mukana ollut myös rahoittajan edustus. Toteutuksen kannalta keskeinen toimija on ollut valmisteluryhmä, joka valmistelee päätettävät asiat ohjelmaryhmälle sekä koordinoi ja seuraa ohjelman käytännön toteutusta ja toimenpiteitä. Muita ryhmiä ovat olleet kuntien edustajista koostuva ja kuntien näkökulmasta ohjelman suuntaamiseen vaikuttava neuvonantajisto sekä viestintäryhmä, joka sparraa ohjelman viestintätoimenpiteitä.

Ohjelma on edistänyt työelämän kehittämisstrategian toteutumista kunta-alalla vuonna 2019 päättyneen Työelämä 2020 -hankkeen osana. Ohjelmaa käynnistettäessä vuonna 2015, ohjelmaa yhteistyössä suunnitelleet kunta-alan työmarkkinaosapuolet asettivat ohjelman pitkän aikavälin tavoitetilaksi/visioksi ”Euroopan parhaat kuntatyöpaikat sijaitsevat Suomessa vuonna 2020”.

1.1 Arvioinnin tavoitteet

Arviointityön tavoitteena on ollut toteuttaa Kunteko-ohjelman päättyessä vuonna 2020 ulkoinen loppuarviointi ohjelmasta.

Arviointi on toteutettu arviointisuunnitelmassa ja tarjouspyynnössä määriteltujen näkökulmien mukaan:

- Loppuarvioinnissa tunnistettiin ja arvioitiin Kunteko-ohjelman tulok-

sia ja vaikutuksia suhteessa ohjelmalle asetettuihin tavoitteisiin sekä käytössä oleviin resursseihin.

- Arvioitiin ohjelman vaikuttavuutta ja ohjelman toimintakonseptin onnistuneisuutta
- Tutkittiin ja nostettiin esille toimivia ja vaikuttavia ohjelman toimintatapoja
- Arvioitiin ohjelman merkitystä ja lisäarvoa laajemmin valtakunnallisesti kuntaorganisaatioiden työelämän kehittämisessä.

Lisäksi arviointi on toteutettu tulevaisuuteen suuntaavalla kehittämiskäytännöllä, jossa korostuvat ohjelman hyötyjen levittämisen varmistaminen, vaikutusten synnyn jatkuvuuden varmistaminen, kehittämistyön jatkotukeminen sekä oppien kartoittaminen ja esiin nostaminen kehittämistyön jatkoa ajatellen ohjelman päättymisen jälkeen.

Loppuarvioinnissa on korostettu erityisesti ohjelman vaikutusten arviointia, joita on tarkasteltu kolmella eri tasolla:

1. KUNTIEN JA OSALLISTUVIEN TYÖYHTEISÖJEN TASOLLA:

- Kunteko-ohjelmaan osallistumisesta koituneiden hyötyjen ja vaikutusten arviointi (välitön hyöty organisaatitasolla, vaikutukset kehittämisosaamiseen, hyödyt ja vaikutukset pidemmällä aikavälillä)
- Ohjelman ja sen palvelujen kustannustehokkuuden, toimivuuden, vaikutusten ja tarpeellisuuden arviointi
- Hyvien ja toimivien palveluiden ja toimintatapojen sekä toimivuutta estävien tekijöiden analysointi

2. KOKO KUNTA-ALALLA VALTAKUNNALLISESTI:

- Työpaikoilla tapahtuvien muutosten arviointi valtakunnallisesti koko sektorin osalta

- Ohjelman hyötyjen ja vaikutusten arviointi suhteessa käytössä oleviin resursseihin

3. OHJELMAN TOTEUTUKSEN TASOLLA:

- Ohjelman toteuttamisen sekä eri toimintamuotojen houkuttelevuuden ja toiminnan laajuuden arviointi
- Arviot ohjelman ja sen palvelujen kustannustehokkuudesta, toimivuudesta, vaikutuksista, tarpeellisuudesta ja siitä mitkä seikat tekevät niistä hyvin toimivia tai estävät toimivuutta
- Arvio prosessien toimivuudesta ja palvelujen tarpeeseen vastaamisesta
- Viestinnän vaikuttavuuden arviointi
- Tekojen tori -portaalien hyötyjen arviointi

On huomioitava, että ohjelman vaikutusprosessit ovat pitkiä ja oletettavasti vielä osin kesken. Tästä johtuen loppuarvioinnin pyrkimyksenä on ollut tunnistaa ohjelmassa aikaansaatu vaikutusdynamiiikka ja pidemmällä aikavälillä ohjelman jälkeen syntyvät vaikutusprosessit ja polut sekä arvioida ohjelman aikaansaamien vaikutusten syntymistä vaikutuspoluilla suhteessa pitkän aikavälin tavoitelaan. Tämän pohjalta jo syntyneiden vaikutusten lisäksi, arvioinnissa on pyritty tuottamaan ennakoiden tietoa ohjelman pidempiaikaisista kokonaisvaikutuksista.

Arvioinnin lopullisena päämääränä ja tavoitteena on ollut tuottaa kehittämisselkeitä, miten kuntien työelämän kehittämistyötä tulisi tukea jatkossa.

1.2 Arvioinnin toteutus

Arvioinnin toteutustapa on perustunut ohjelmassa kerätyn laaja-alaisen ja kattavan seuranta-aineiston analysointiin sekä näitä aineistoja täydentävän tarkentavan aineiston keruuseen ja analysointiin. Kahdella tavalla kootun tiedon pohjalta on tehty yhteenvedot. Arvioinnin lopulliset tulokset ja johtopäätökset perustuvat useasta lähteestä kootun tiedon kokonaisvaltaiseen arvioitsijoiden tekemään tulkintaan.

Ohjelman keräämää tietoa ohjelman toimintaan ja vaikutuksiin liittyen on käytetty keskeisenä aineistona arvioinnissa. Arvioinnissa on kiinnitetty erityisesti huomiota aineiston kriittiseen tarkasteluun sekä ohjelman keräämän aineiston pohjalta tehtyjen tulkintojen validointiin (mm. haastattelut ja työpaja). Lisäksi eri arviointikysymyksiin on pyritty tuottamaan arvioitsijan itse

keräämää tietoa ja näin täydentämään ohjelman tuottamaa aineistoa tarkoituksenmukaisilta osin.

Arviointi toteutettiin neljässä työvaiheessa:

TYÖVAIHE 1. Arvioinnin viitekehyksen tarkentaminen ja aineistoanalyysi olemassa olevasta palaute- ja seurantatiedosta sekä muusta relevantista tiedosta.

Työvaiheessa analysoitiin kaikki relevantti seuranta- ja dokumenttiaineisto, joita ohjelma oli tuottanut. Tämän analyysin pohjalta tuotettiin yhteenvedot niihin arviointikysymyksiin, joihin aineiston pohjalta kyettiin riittävällä laajuudella ja luotettavuudella vastaamaan. Aineistot analysoitiin seuraavien kolmen arviointitason näkökulmasta:

Kuntien ja työyhteisöjen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Analysoitiin kaikki ohjelman tuottama ja muu relevantti aineisto kuntatasolta, johon kuuluvat ohjelman arviointi- ja vaikuttavuuskyselyt ja selvitykset, palautekyselyt, ohjelman toteuttamisen tilastoseuranta, ESR henkilöseuranta sekä kooste läpimurtoinnovaatioista.

Ohjelman toteutus ja sen tarjoamat palvelut

Analysoitiin ohjelman palveluiden laatupalautteet, vaikuttavuusselvitykset, viestinnän seuranta- ja palaute-tieto, kysely Tekojen torille ilmoituksen tehneille, tilastot toiminnasta ja palveluista, ohjelman muistiot ja suunnitelmat sekä muu relevantti materiaali.

Ohjelman hyödyt ja vaikutukset valtakunnallisesti

Analysoitiin mm. työelämän kehittämistä ja kehittymistä kuvaavia val-

takunnallisia seurantatutkimuksia, kuten Työolobarometrit sekä julkisen alan työhyvinvointitutkimus (Keva) sekä Kestävän, kuntatuottavuuden ja -tuloksellisuuden mittaristo (VM), kunta-alan tuloksellisuuskysely sekä muu relevantti materiaali.

Aineistoanalyysin yhteydessä tarkennettiin myös täydentävän tiedon keruun tarpeet seuraavaa työvaihetta varten.

ENSIMMÄISESSÄ TYÖVAIHEESSA arviointityön toteuttamisen tueksi laadittiin/ mallinnettiin ohjelman vaikutusten syntylogiikkaa kuvaava arviointimalli. Mallissa tunnistettiin ja kuvattiin Kunteko-ohjelman vaikutuspolut, miten ohjelman erilaisesta toiminnasta syntyy tuloksia, tuloksista tavoiteltavia vaikutuksia sekä miten ohjelman pää-tavoitteet saavutetaan välillisten vaikutusten kautta. Arviointimallin kautta syvennettiin ymmärrystä ohjelman

vaikutusten syntymisen logiikasta ja aikajänteestä ja malli auttoi ohjaamaan arviointitiedon keruuta ja analysointia. Arviointimalli toimi viitekehystenä ohjelman vaikutusten arvioinnille.

Ensimmäisessä työvaiheessa haastatettiin myös ohjelman vastuuhenkilöt ja ohjelmatiimi (ohjelmapäällikkö ja muu ohjelmahenkilöstö). Kyseisillä alkuhaastatteluilla tarkennettiin arvioinnin viitekehystä sekä kartoitettiin arviointityön pohjaksi tärkeimpiä havaintoja ohjelman toteutuksen onnistumisesta, haasteista sekä tuloksista ja vaikutuksista.

TYÖVAIHE 2. Täydentävän tiedon hankinta ja analysointi.

Toisessa työvaiheessa toteutettiin ensimmäisen työvaiheen aineistoanalyysiä täydentävä tiedon hankinta ja analysointi. Työvaiheessa toteutettiin

haastatteluita Kuntekon ohjelmaryhmän edustajille sekä työelämän kehittämisen ja Kunteko-ohjelman tunteville asiantuntijatahoille. Haastatteluiden avulla tarkennettiin tulkintoja Kunteko-ohjelman vaikutuksista ja lisäarvosta sekä saatiin täydentävää tietoa kuntien työelämän kehittämistoiminnan tukemisen jatkoa ajatellen. Lisäksi työvaiheessa haastateltiin ohjelmaan osallistuneiden kuntaorganisaatioiden työntekijöitä ja ulkoisia palvelutuottajia ohjelman hyödyistä ja vaikutuksista sekä kehittämistarpeista. Haastatteluja toteuttivat arvioitsijan lisäksi Kunteko-ohjelman henkilöstö arvioitsijoiden kanssa yhteistyössä laadituilla kysymyspatteristoilla. Arvioinnissa hyödynnetyt haastattelut toteutettiin yhteensä 35 kappaletta.

TYÖVAIHE 3. Kokonaisarviointi ohjelman toteutuksesta, vaikutuksista ja vaikuttavuudesta sekä johtopäätösten ja kehittämissuosituksen laatiminen.

Arviointityön lopuksi arviointityön keskeiset havainnot ja tulokset koottiin yhtenäisiksi arviointiteemoja koskeviksi johtopäätöksiksi. Kokonaisarviointi perustui eri aineistolähteistä koottujen havaintojen kokonaisvaltaiseen tulkitaan arvioitsijan toimesta.

Työvaiheen lopuksi 14.10.2020 järjestettiin työpaja, jossa validoitiin arvioinnin havaintoja ja johtopäätöksiä sekä generoitiin suosituksia työelämän kehittämistoiminnan vaikuttavan tukemisen jatkoa ajatellen. Työpajaan osallistui Kuntekon ohjelmaryhmästä 11 henkilöä.

TYÖVAIHE 4. Raportointi.

Arvioinnin lopuksi työn tulokset, johtopäätökset ja suositukset koottiin kirjalliseen raporttiin sekä Powerpoint muotoiseen esitykseen. Arvioinnin raportointi toteutettiin vuoden 2020 lokakuun aikana.

Arviointityötä on ohjannut ohjausryhmä, johon on kuulunut ohjelman toteutuksesta vastanneita tahoja sekä kummankin pääsopijaosapuolen järjestöjen edustajia. Arviointi toteutettiin vuoden 2020 kesäkuun ja lokakuun välisenä aikana.

2 Ohjelman toteutuksen sekä palveluiden ja toimenpiteiden arviointi

2.1 Ohjelman toteutuksen tarkastelu

Ohjelman toteutuksen tarkastelussa on keskitytty pääasiassa ohjelman toteutuskonseptin osuvuuteen (suh- teessa kehittämistarpeisiin), toimivuus-

teen ja kehittämiseen ohjelman toisella kaudella.

Työelämä on ollut jatkuvassa muu- toksen tilassa sekä pidemmällä aika- välillä, että Kunteko-ohjelman aikana. Syinä tähän ovat olleet mm. työn ja työelämän jatkuva murros, digitalisaa-

tiokehitys, osaamistarpeiden moni- puolistuminen ja pirstaloituminen sekä etätyön lisääntyminen. Kuntien näkö- kulmasta merkittäviä asioita ovat olleet myös mm. kuntatalouden tilan heiken- tyminen, kuntarakenteen muutokset ja kuntaliitokset, kuntien tehtäviin ja toimintaan liittyvän lainsäädännön

uudistukset, muutokset työelämän kehittämiseen kohdennetussa rahoituksessa sekä laajemmat kaavailut aluehallintoa koskevat uudistukset (maakunta- ja soteuudistus sekä kasvupalvelu -uudistus). Lisäksi vuoden 2020 osalta Covid-19 viruksen aiheuttama pandemia on vaikuttanut kuntien toimintaan ja palveluihin sekä kehittämistoimintaan merkittävästi. Nopeat muutokset ovat tarkoittaneet myös työelämän kehittämistyön toteuttamiselle sopeuttamistoimia ja tarvetta jatkuvasti muovautua toimintaympäristön kehitykseen.

Ohjelman sisällöissä on huomioitu ja mukauduttu hyvin toimintaympäristön haasteisiin. Tämä näkyy ohjelmassa ajankohtaisten teemojen esiin tuomisessa palveluihin, viestintään ja toimintatapoihin.

Taustalla toiminnan sisältöjen sopeuttamisen onnistumisessa on pitkälti ohjelman kuntalähtöinen toimintatapa. Ohjelman sisällöt muodostuvat erityisesti vuoropuhelusta ja palveluiden tarjoamisesta ja räätälöinnistä kuntien tarpeisiin. Tämän kautta ohjelman sisällöt ovat eläneet toimintaympäristön kehityksessä hyvin mukana. Kunnista nousevien tarpeiden lisäksi ohjelmajohdon suunnalta on myös nostettu ohjelman viestintään valikoituja teemoja kehittämistyön suuntaamiseksi.

Merkittävimmät ohjelman aikaiset muutokset ovat olleet Maku/Sote-uudistus sekä koronakriisi. Nämä ovat osin hankaloittaneet kehittämistyön käynnistämistä ja jatkuvuutta, niiden tuoman tulevaisuutta koskevan epävarmuuden takia. Toisaalta nämä muutokset ovat tuoneet myös kannusteita kehittämistyön toteuttamiseen, kun kuntien toimintaa on ollut

tarve sovittaa uusiin hallinnollisiin rakenteisiin sekä toisaalta koronan tuomiin työtä ja palvelujen tuottamista koskeviin muutoksiin. Maakuntaudistus huomioitiin ohjelmassa laajentamalla ohjelman kohderyhmää myös suunniteltuihin maakuntaorganisaatioihin. Koronakriisi on vaikuttanut kuntien kehittämistyöhön vauhdittamalla toimintatapojen uudistumista, mutta se on samalla pysäyttänyt monin osin tavanomaista kehittämistyötä. Koronakriisi on näkynyt ohjelman toteutuksessa mm. Sankarit poikkeusoloissa kampanjassa, jossa on nostettu hyviä kehittämiskäsitteitä ja tekoja esiin koronakriisin aikana. Lisäksi mm. ohjelman sparraukset ja työpajat ovat siirtyneet sähköisiksi ja etänä verkossa toteutettaviksi. Eri-tyyppisen merkittävä ajankohtaisteema on ollut työn itseohjautuvuus, johon liittyen on järjestetty useita tilaisuuksia ja kaksi työpajasarjaa, joiden myötä syntyi Kuvio -oppimisverkosto kun-

ta-alan itseohjautuvuuden kehittämiseen. Myös palvelumuotoilu on ollut keskeinen esiin nostettu ajankohtainen teema, jonka puitteissa on järjestetty kolme työpajasarjaa ja lisäksi yksittäisiä kuntakohtaisia haastetyöpajoja.

Ohjelman toimintatavat ovat kehittyneet ja muovautuneet tarkoituksenmukaisesti ohjelman elinkaaren eri vaiheissa toimintaympäristön ja toteutuksen kehitystarpeiden näkökulmasta

Ohjelmatoiminnan elinkaaren mukaisesti ohjelman toteutuksessa oli ensimmäisellä kaudella vahvempi panostus ohjelman rakenteen ja toimintatapojen kehittämiseen sekä

ohjelman tunnettuuden lisäämiseen. Toisella kaudella ohjelmassa on keskitytty vahvemmin vaikuttavimpien toimenpiteiden vahvistamiseen sekä niiden kautta vaikutusten synnyttämiseen. Ohjelman toteutuksen kehityskaarta voidaan pitää tässä suhteessa järkevästi toteutettuna.

Ohjelman väliarvioinnissa vuonna 2017¹ tunnistettiin useita toiminnallisia vahvuuksia Kunteko-ohjelmassa, jotka tukivat tavoiteltavien vaikutusten syntyä. Näitä olivat mm. useamman ohjelman palveluiden järjestämistapa, ohjelman aktiivinen johtaminen ja koordinaatiotyö, viestintätoimet sekä varsin sujuvasti ohjelmaa toimeenpaneva organisaatorakenne. Väliarvioinnissa tunnistettiin myös toiminnassa vahvistettavia näkökulmia ohjelman loppukautta ajatellen. Näitä olivat mm. ohjelman palvelujen ja sisältöjen

tunnettuuden parantaminen kuntakentällä (myös läpileikkaavasti kuntien sisällä erilaisissa yksiköissä), palvelujen muotoilu entistä vahvemmin erilaisten asiakassegmenttien tarpeiden mukaan, päätöksenteon sujuvoittaminen, toiminnan jäntevoittäminen vuosittain laadittavalla toiminta-suunnitelmalla, ohjelman tavoite- ja toimenpidealueiden priorisointi ja kehittämisen kärkien hakeminen sekä kehittämistyön jatkuvuuden varmistaminen kunnissa (kehittämistoimien ja Kunteko-ohjelman jälkeen).

Ensimmäisellä kaudella esiintyneitä kehittämiskohteita on huomioitu varsin hyvin ohjelman toisen kauden toteutuksessa.

¹ Kunteko-ohjelman väliarviointi ja verkosto-osion palvelumuotoilu. Tempo Economics Oy. 11.8.2017.

Ohjelman organisointi ja johtaminen on ollut ohjelman toisella kaudella pääosin toimivaa. Tarvittavilta osin organisointia ja johtamista on kehitetty ja sujuvoitettu ohjelman toisella kaudella.

Ohjelman organisointi ja johtaminen ovat olleet pääosin toimivia ja niitä on myös kehitetty ohjelman loppukaudella. Mm. päätöksentekoa on sujuvoitettu ohjelmatiimin ja ohjelmaryhmän välillä, suoraviivaistamalla niiden asioiden käsittelyä, joista päätökset voidaan tehdä mm. ohjelmatiimin omassa työssä sekä valmisteluryhmän toiminnassa.

Lisäksi ohjelmassa olevien useamman eri johtoryhmän toimintaa on selkeytetty ensimmäisestä ohjelman kaudesta. Vaikka jokaiselle ryhmälle on

ollut selvä tarve, oli toiminnassa jonkin verran päällekkäisyyttä mm. Ohryn (ESR) ja ohjelmaryhmän välillä. Roolit ja vastuut ovat toisella kaudella olleet selkeämmät.

Valmisteluryhmä on ollut ohjelman suuntaamisessa ja toiminnan konkretisoinnissa tärkeä taho. Ryhmässä ohjelman asioita on käsitelty ja ideoitu työntekijä- ja työnantajaosapuolten yhteistyössä. Se on ollut tärkeä ohjelmatiimin työtä tukenut asiantuntijaryhmä.

Ohjelman sisäinen yhteistyö johtamistasolla on ollut toimivaa. Tärkeää on ollut, että ohjelman johtamisessa ja suuntaamisessa ovat olleet edustettuna työnantaja- ja työntekijäosapuolten edustajat. Kokonaisuutena ohjelman aikana yhteinen luottamus ja yhteisymmärrys kehittämisen tärkeydestä ja päämääristä on lisääntynyt, mikä on myös ollut tärkeää myös

ohjelman johdonmukaisen edistämisen kannalta.

Ohjelman toisella kaudella ohjelmatiimille on annettu lisää vapautta ja tilaa toimia, ja myös mahdollisuuksia joustavasti kokeilla erilaisia ratkaisuja ohjelman toiminnan kehittämiseksi. Tämä on edistänyt ohjelman onnistuttua toimeenpanoa. Ohjelmatiimin toiminta on ollut aktiivista ja määrätietoista, mikä on ollut ohjelman johdonmukaisessa edistämisessä erityisen tärkeää. Haasteita ovat aiheuttaneet lähinnä henkilöstön vaihtuvuus sekä hallinnollisen työn raskaus erityisesti helpokäyttöisten tietojärjestelmien puuttumisesta johtuen.

Ohjelman neuvonantajiston toiminnan idea oli lähtökohtaisesti tärkeä, ohjelmaa kuntien näkökulmasta sparraavana tahona. Neuvonantajiston hyöty jäi kuitenkin odotettua vähäisemmäksi, koska ryhmää ei saatu sitoutettua

riittävän vahvasti ja tiivisti tehtäväänsä. Neuvonantajisto kokoontui vuosina 2015–2017 muutaman kerran, mutta vuosina vuosina 2018–2020 se ei kokoontunut kertaakaan. Kuntaään tuominen mukaan ohjelman kehittämiseen sekä vuoropuhelu kuntien kanssa on tärkeä käytäntö ja jatkossa olisi varmistettava parempi toimintatapa asiaan kehittämistyön tukemisessa.

Ohjelmatiimin ja kuntakentän välinen yhteistyö on ollut tiivistä ja onnistunutta. Tärkeää on ollut, että ohjelmatiimi on ollut mahdollisuuksien mukaan paikan päällä kuntatasolla seuraamassa ja tukemassa ohjelmatöiden toteutusta ja saanut tärkeää tietoa asiasta. Lisäksi ohjelmatiimi on ollut tiivisti kuntiin yhteydessä mm. sähköisiä välineitä hyödyntäen. Tärkeää on myös jatkossa, että kehittämistoimintaa koordinoivilla ja suuntavilla toimijoilla on riittävän tiivis

vuorovaikutusyhteys ruohonjuuritasolla tehtävään toimintaan sekä tuntemus kehittämistarpeista.

Ohjelmatiimin mahdollisuudet tiiviiseen yhteistyöhön sidosryhmien suuntaan ovat olleet rajalliset. Esimerkiksi Kuntaliiton sisällä sekä muiden yhteistyötahojen suuntaan yhteistyötä olisi ollut tarve tehdä enemmänkin. Haasteena ovat olleet kuitenkin resurssit. Kaikkien tarkoituksenmukaisten toimijoiden kokonaisvoimavaroja olisi tärkeää saada mahdollisimman kattavasti mukaan kehittämistoiminnan tukemiseen.

Ohjelman tunnettuutta on parannettu koko ohjelman aikana ja suhteessa ohjelman resursseihin, kuntia on tavoitettu toimintaan mukaan hyvin. Yhteensä ohjelmassa on ollut mukana 240 kuntaorganisaatiota. On muistettava, että mukana on ollut eri kunnista pääosin palvelualoja tai toimialoja,

ei koko kuntaorganisaatiota. Kuntien tavoittamisessa ohjelman haasteena on kuntaorganisaatioiden monialaisuus ja laajuus. Tarve kehittämistyön tueksi arvioidaan vielä suuremmaksi mitä ohjelmaan on saatu mukaan. Niillä resursseilla mitä ohjelmalla on ollut käytössä, on kuitenkin voitu palvella hyvin laajasti niitä kuntaorganisaatioita, joissa on ollut tarve Kuntekon kaltaiselle kehittämistoiminnan tueksi.

Ohjelman positiivinen brändi ja sen vahvistaminen on ollut selkeä onnistuminen toteutuksessa. Tällä on ollut myös laajemmin vaikutusta kehittämisenostukseen ja kehittämisen asenteeseen kuntakentällä.

Ohjelman toteutuksessa selkeä onnistuminen on ollut ohjelman positiivisen brändin luominen ja sen vahvistaminen. Tämä on korostunut erityisesti ohjelman viestinnällisissä näkökulmissa ja ulostuloissa. Työelämän kehittämisen on ratkaisunhakuista toimintaa, johon osallistetaan ja pyritään saamaan mukaan kuntaorganisaation koko kehittämispotentiaali. Tärkeää on ollut luoda kannustava ilmapiiri toiminnalle sekä aktivoida henkilöstön tietämystä kehittämiseen. Tässä positiivinen lähestymistapa on tärkeää. Viestinnässä on onnistuttu parantamaan kehittämissilmapiiriä ja yhteistä ymmärrystä kehittämisen tarpeesta ja sen tuottamista hyödyistä.

Verkosto-osio oli ohjelman ensimmäisellä kaudella haasteellinen toimintatapa. Toisella kaudella verkostoista luovuttiin ja rajallisia resursseja on

järkevällä tavalla kohdistettu ohjelman toisiin toimintatapoihin. Toiminnassa on saatu vaikuttavuutta aikaiseksi suhteessa rajallisiin resursseihin onnistuneesti. Rajallisia resursseja on kohdistettu ohjelman loppukaudella niihin toimintoihin ja toimintatapoihin, joilla saadaan parhaiten hyötyjä aikaiseksi.

Kunteko –ohjelman tulosten ja vaikutusten jatkuvuuden varmistamiseksi on tehty toimenpiteitä sekä luotu pohjaa myös vakiintuneemmalle kuntien työelämän kehittämistyön tukemiselle ohjelman jälkeen. Tekojen tori -tiedon jakamisen portaali, on keskeisin ohjelman vaikutusten jatkuvuutta tukeva konkreettinen tekijä. Sen toiminnalle ja ylläpidolle on varattu rahoitusta myös ohjelman päättyessä. Tekojen torin kautta tieto kuntien kehittämistyön onnistumisista ja hyödyistä säilyy ja on käytettävissä myös ohjelman

jälkeen. Lisäksi Työelämän kehittämissyöryhmä TEKRY tulee jatkamaan ohjelman päättyessä kunta-alan työelämän kehittämisen tukemista ohjelmasta saatujen kokemusten pohjalta.

Yleisesti ohjelman kuntatarvelähtöinen toteutustapa on toiminut hyvin ohjelman osuvuuden ja ajankohtaisuuden sekä tarvittavien toimintatapojen kehittämisen varmistajana. Valtakunnallisissa työelämän kehittämistoimissa haaste on usein työpaikkatason tavoittaminen. Kuntekossa työpaikkatase on saavutettu varsin hyvin ja saatu aikaiseksi konkreettisia toimia kuntaorganisaatioissa. Tässä onnistumisessa keskeistä on ollut, että ohjelma tarjoaa kuntien tarpeisiin riittävän räätälöityjä ja osuvia palveluita sekä tarjoaa kannusteita ja kevyitä tapoja kehittämisen käynnistämiseen ja tukemiseen.

2.2 Ohjelman palveluiden ja toimenpiteiden arviointi

Ohjelman erilaiset palvelut ovat olleet konkreettisimpia ja keskeisimpiä Kuntekon tarjoamia toimia kuntaorganisaatioille kehittämistyön tukemiseen. Kuntakenttä on heterogeeninen ja kehittämistarpeet ovat erilaisia. Lisäksi on huomioitava, että kunnissa työelämää kehitetään monin tavoin itsenäisesti. Erityisesti suuremmilla kunnilla on resursseja toteuttaa kehittämishankkeita ja toimenpiteitä itsenäisesti. Ohjelman palvelut on kuitenkin suunnattu kaikille kunnille. Ohjelman palveluiden tarkoituksena on ollut tukea erilaisissa tilanteissa olevia kuntaorganisaatioita kehittämistyössä räätälöimällä palveluja erilaisten kuntien erityyppisiin tarpeisiin. Ohjelman vahvuus on ollut se, että sen palveluja ei anneta valmiina kunnille vaan ne

muovautuvat erityyppisten tarpeiden mukaan.

Ohjelman tarjoamia palveluja ovat olleet organisaatiokohtaisesti toteutetut sparraukset ja sisäisten kehittäjien valmennukset. Tämän lisäksi teemapohjaiset työpajat ja verkostot ovat olleet palveluita, joita tarjottiin usean kuntaorganisaation yhteisinä palveluina. Palveluiden perimmäisenä tavoitteena oli saattaa alulle tai edistää työpaikoilla käynnissä olevaa kehittämistyötä. Palveluilla tarjottiin mm. työkaluja ja uusia näkökulmia työelämän kehittämishaasteisiin. Ohjelman palveluissa oli mukana ohjelman ensimmäisellä kaudella 182 ja toisella kaudella 146 kunta-alan työpaikkaa.

Muita keskeisiä toimenpiteitä ohjelmassa ovat olleet viestintä, kampanjat ja tiedon jakaminen Tekojen torin kaltaisten alustojen kautta sekä webinaarit (webinaareja on toteutettu 39

kpl). Ohjelmassa on myös kehitetty kaksi työkalua, joiden ideana on auttaa työyhteisöjä omaehtoiseen kehittämiseen. Näitä ovat Topaasia Oy:n kanssa kehitetty Työyhteisö -peli (korttipeli kehittämistyön tueksi) ja kehittämispolkumalli (ohje kehittämistyön etenemiseen).

Seuraavassa ohjelman palveluita on tarkasteltu niiden toimivuuden ja tarpeellisuuden sekä hyötyjen kautta. Tärkeää on ollut tuottaa tietoa myös palveluiden ja toimenpiteiden kustannustehokkuudesta ja siitä mitkä seikat tekevät niistä hyvin toimivia tai estävät toimivuutta.

Sparraukset

Sparraukset ovat olleet nopeita ja toteutukseltaan kevyitä ulkopuolisen asiantuntijan tuottamia palveluita. Sparrauksen sisältö laaditaan ja räätälöidään yhteistyössä kuntaorganisaatio-

tion ja sparraajan kanssa. Sparraukset on tarkoitettu käynnissä olevan kehittämistyön tueksi sekä käynnistämään uutta kehittämistyötä. Sparrausten sisällöt ovat liittyneet mm. toiminnan prosessien kehittämiseen, asiakasläh- töisempien toimintatapojen kehittä- miseen, yhteistyön toimintatapojen kehittämiseen sekä uusien taitojen ja osaamisen kehittämiseen. Ohjelma on rahoittanut 1–2 sparrauspäivää per kuntaorganisaatio (hinta 1860 euroa/ päivä). Yhteensä sparrauspäiviä on ohjelmassa toteutettu noin 400.

Sparraus on palautteen pohjalta koettu pääosin erittäin toimivaksi palveluksi ja se on palautteiden mukaan hyö- dyllisyydeltään ohjelman onnistunein palvelu. Tärkeää on ollut, että palvelun hakuprosessi on ollut kevyt ja sujunut riittävän nopeassa aikataulussa. Lisäksi sparrausten sisältö on koettu suurim- maksi osaksi osuvaksi ja laadukkaaksi organisaatioiden tarpeisiin. Keskeistä

sparrauksen onnistumisessa on ollut, että se on mahdollistanut kevyen tavan vastata kuntalähtöisiin tarpeisiin sekä palvelujen räätälöinnin kunta- kohtaisesti. Hyödyllisyyttä on lisännyt se, että sparraus kohdistuu johdon ja henkilöstön yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Ehkä keskeisin hyödyllisyyttä lisännyt tekijä on kuitenkin se, että palvelu mahdollistaa ulkopuolisen asiantuntemuksen ja avun tuomisen kunnassa itse tunnistettuun ja määri- teltyyn kehittämistarpeeseen. Tähän ulkopuolinen asiantuntija räätälöi yhteistyössä kunnan kanssa palvelun.

Haasteita sparrauksessa on esiinty- nyt silloin, jos sille ei ole ollut selkeää tavoitetta tai se ei ole osunut kunnan palvelutarpeeseen. Myös osallistu- vissa kunnissa henkilöstövaihdokset ja motivaation heikkous ovat aiheutta- neet haasteita sparrauksesta seuraavan kehittämistyön jatkuvuudelle. Koko- naisuutena haasteita on esiintynyt vain

yksittäisissä tapauksissa ja sparrauksia on pidetty laajasti onnistuneena.

Sparrauksella on koettu olleen vai- kutusta palautteiden pohjalta mm. henkilöstön osallistumis- ja vaiku- tushäilytyksien parantumiseen, kehittämisasenteen vahvistumiseen, toimintatapojen muutokseen ja osaa- miseen. Erityisesti se on tuonut kehit- tämistyöhön uusia ajatuksia ja ideoita.

.....

Sparrausten vaikutta vuoden taus- taa ja hyvät käytännöt

Sparraus on pienimuotoinen ja kevyt palvelu, jolla haetaan määriteltyyn kehittämistarpeeseen ratkaisua ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Sparrauksella pyritään mm. kunta- henkilöstön osaamisen kehittämisellä, uuden toimintatavan tai työkalun

käyttönotolla tai uusilla ideoilla saamaan aikaan kehittämissyöksä kunnassa määriteltyyn tarpeeseen. Sparrauksen vaikutusten synnyttämisen kannalta tärkeää on, että kehittäminen jatkuu pistemäisen 1–2 sparrauspalvelun jälkeen itsenäisesti kunnissa. Pienellä kehittämistoimella pyritään saamaan aikaiseksi lumipalloeftin omaisesti jatkuvaa kehittämistyötä ja laajempia vaikutuksia.

Keskeistä sparrausten onnistumisessa ja hyödyllisyydessä on, että ne saadaan tarkkaan osumaan kunnan tai yksikön tarpeeseen. Ennen sparrausta pidetään palaveri ulkopuolisen sparraajan ja kuntien edustajien kanssa, jossa määritellään keskustellen tarkkaan mihin tarpeeseen sparrausta tarvitaan. Sparrauksen jälkeen sparratuilta kunnilta ja osallistujilta pyydetään palautetta, jossa arvioidaan sparrauksen onnistuneisuutta ja hyödyllisyyttä suhteessa odotuksiin.

Toimiva asia on ollut myös se, että Kunteko-ohjelmaan on kilpailutettu useammasta eri organisaatiosta asiantuntijoiden pooli, josta kunnat voivat valita omiin tarpeisiinsa sopivan ulkopuolisen asiantuntijan. Ensimmäisessä vaiheessa ohjelmassa on tehty kilpailutuksessa asiantuntijavalinnat, jolla mukaan on saatu osaava ja palvelutarpeisiin sopiva sparraajajoukko. Puitejärjestelyn mukaisesti kuntaorganisaatiot itse valitsevat sopivimman asiantuntijan omaan tarpeeseensa. Valinta tehdään käteväällä toimintatavalla Kunteko-ohjelman nettisivujen kautta, johon asiantuntijapooli on koottu ja joista jokaisesta asiantuntijasta saa tietoa. Asiantuntijoiden puitesopimuskausi on ollut 3 vuotinen. Asiantuntijoita on poolissa syksyllä 2020 yhteensä 17 henkilöä 8 eri organisaatiosta.

Tärkeää sparrauksen onnistumisessa on myös palveluiden laadun tarkkailu

ohjelman toimesta. Sparraukseen osallistujat antavat laatu-palautteen sparrauksen onnistuneisuudesta. Ohjelmassa valvotaan, että palaute on riittävän positiivista. Palaute ei saa laskea sovitun tason alle.

Sisäisten kehittäjien valmennukset

Sisäisten kehittäjien valmennukset on kohdistettu niin kuntien johdolle, esimiehille, kuin työntekijöille. Valmennuksilla kunnat saavat tukea ja työkaluja toimintojen ja prosessien kehittämiseen ulkoisen asiantuntijan avulla. Valmennus toteutetaan kolmena päivänä, joiden välillä osallistujat toteuttavat itsenäisesti kehittämistehtäviä. Palvelun idea on tukea prosessimaisesti välietapeittain kehittämistyötä,

joka etenee valmennuspäivien välillä. Valmennukset toteutetaan organisaatiokohtaisina ja ne räätälöidään tukemaan kuntaorganisaatioiden strategisia ja työelämän kehittämisen tavoitteita. Valmennuksiin osallistuu vähintään 20 henkilöä kerralla. Sisäisten kehittäjien valmennuksia on toteutettu yhteensä 34 kappaletta. Yhden valmennuksen hinta on kunnalle 2000 euroa.

Sisäisten kehittäjien valmennuksien toteutus on koettu palautteen pohjalta pääosin hyväksi ja onnistuneeksi. Valmennuksen hakeminen ja järjestäminen on ollut toimivaa, valmennukset ovat pääosin vastanneet odotuksia ja siitä on koettu useimmissa kunnissa jääneen hyötyjä organisaatiolle.

Valmennuksista esiin nostettuja hyötyjä on koettu syntyneen mm. verkostoitumisena ja uutena yhteistyönä kuntaorganisaation sisällä ja yhteisen tavoitetilan löytymisenä. Lisäksi hyötyjä

on syntynyt osallistujille mm. uusien näkökulmien ja ajatusten saamisena, uusien työkalujen ja työtapojen käyttöön saamisena sekä vertaistuen saamisena kehittämistyöhön. Erityisen keskeinen hyöty on ollut kehittämistyön systematisoituminen.

Osassa valmennuksista vaikutusten on nähty olleen vähäisiä tai niitä ei ole ollut. Haasteet ovat liittyneet mm. tapauksiin, jossa valmennusta ei ole onnistuttu kytkemään riittävän tiiviisti osallistujien perustyöhön ja vaikutusmahdollisuuksiin (esim. muutoksia ei pystytty edistämään riittävästi). Lisäksi mahdollisuudet sitoutua kehittämisprosessiin ovat olleet osassa kuntia heikot eikä toimintaan ole osoitettu riittäviä resursseja. Osassa valmennuksia myöskään valmennuksen sisällöt eivät ole vastanneet kehittämistarpeisiin riittävästi.

Sisäisten kehittäjien valmennukset ja prosessimaisesti etenevä kehittämissä

Sisäisten kehittäjien valmennus pyrkii kehittämissäprosessien käynnistämiseen ja erityisesti edistämiseen kuntaorganisaatioissa. Sisäisten kehittäjien valmennus toteutetaan kilpailutettujen ulkopuolisten asiantuntijoiden toimesta ja palvelun tuottaja valitaan samalla tavalla kuin sparrauksessa. Asiantuntijoita on valittavana kolmesta eri organisaatiosta.

Valmennuksissa erityisen toimivaa on ollut vaihteittain etenevä toimintatapa, jossa valmennuspäivien välillä kehittämissätyö etenee ja valmennus tukee välitapeittain kehittämissäprosessia. Tämä on luonut kannusteen kehittämissätyön edistymiselle, kun

välitapeissa kehittämistyön edistymistä käydään läpi ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Kehittämistyötä on tämän myötä myös voitu tukea valmennuspäivinä tarpeenmukaisimmalla tavalla. Ulkopuolinen asiantuntija valmistelee osallistujille tehtäviä valmennuspäivien välillä. Valmennusten aikana hyödynnetään tarpeen mukaan digitaalista oppimisympäristöä. Keskeistä on ollut, että kehittämistyön toteuttamisessa on kanssakulkija, sparraaja ja tuki mukana kehittämisprosessin ajan.

Tämä etapeittain edistynyt palvelun toteuttamisen tapa on ollut hyvin toimiva kehittämistyön edistämisen kannalta.

Työpajat

Kuntekon osana on järjestetty haastetyöpajoja ja -klinikoita sekä teema- ja toimialakohtaisia työpajoja. Työpajojen keskeinen tehtävä on ollut kuntaorganisaatioiden toimintaan kohdistuvien haasteiden ratkaiseminen sekä ajan-kohtaisiin teemoihin liittyvien aiheiden työstäminen työpajamaisesti yhteistyössä mm. usean kunnan yhteistyössä. Päämääränä työpajoissa on edistää kuntaorganisaation tavoitteiden mukaista työelämän kehittämistä.

Haastetyöpajoissa ja klinikoissa on kolmen päivän työpajoissa ratkottu kuntalähtöisiä haasteita ulkopuolisen asiantuntijan opastuksella. Haastetyöpaja hinta kuntaorganisaatiolle on ollut 2000 €. Organisaatiokohtaisia haaste-

työpajoja on järjestetty 4 kappaletta. Teema- ja toimialakohtaisissa työpajoissa aiheena ovat olleet ajankohtaiset työelämän kehittämisen teemat. Pajojen sisällöt, kestot, hinnat ja toteutustavat ovat vaihdelleet kuntalähtöisten tarpeiden mukaan. Työpajasarjoja on järjestetty 13 kappaletta².

Työpajoista saatuja hyötyjä kuntaorganisaatioissa ovat olleet mm. verkostoituminen ja yhteistyö yksikkörajojen ja kuntaorganisaatorajojen yli, vahvistuksen saaminen kehittämistyön tarpeellisuudesta, vahvistuksen saaminen kehittämistyön suunnalle, ymmärryksen paraneminen muiden toimialojen haasteista, uudet ideat ja ratkaisut/työkalut kohdattuihin haasteisiin sekä kehittämistyön käynnistyminen.

² Teemoja, joista työpajasarjoja järjestettiin, olivat: palvelumuotoilu (3 työpajasarjaa), itseohjautuvuus (2 työpajasarjaa), aivotyö ja kognitiivinen ergonomia (2 työpajaa), henkilöstölähtöinen tuloksellisuuden kehittäminen (3 työpajasarjaa), uhkaavat asiakaspalvelutilanteet (yksi työpaja), työpäivämuotoilu (yksi työpaja) sekä tekoälyä yhteiskunnan tarpeisiin (verkkokoulutus)

Haasteellinen asia osassa työpajoja on ollut työpajojen annin jalkauttaminen käytännön kehittämistyöhön ja toimitaan. Taustasyynä on ollut esimerkiksi se, että työpajan tuloksia ei ole ollut mahdollista suoraan siirtää käytännön työhön tai työpajan anti ei ole liittynyt riittävän konkreettisesti käytännön toimintaan. Joissain tapauksissa työpajan sisältöä ei ole koettu riittävän osuvaksi suhteessa kehittämisen tarpeisiin.

Viestintätoimenpiteet

Ohjelman viestintätoimenpiteet ovat olleet keskeinen ohjelman toteutuksen osa-alue koko ohjelman toteutusaikana. Viestintään on kuitenkin panostettu vielä vahvemmin ohjelman toisella kaudella ja sen merkitys on kasvanut entisestään. Tämä on ollut hyvä ja onnistunut ratkaisu, sillä viestinnälliset toimet ovat tärkeitä

ohjelman synnyttämien vaikutusten vahvistamisen kannalta. Viestinnällä tietoa työelämän kehittämistyön hyvistä käytännöistä sekä hyödyistä on pyritty levittämään laajasti kuntakenttään.

Ohjelma on hyödyntänyt erilaisia viestinnän keinoja ja useita eri kanavia. Ohjelman erilaisia viestintätoimenpiteitä ovat olleet uutiskirjeet, sosiaalisen median alustat ja viestintä niissä (twitter, facebook, youtube), podcast-sarja, Tekojen tori -tiedon levittämisen alusta, Kuntekon verkkosivut sekä kampanjat.

Ohjelma on toteuttanut varsin kattavaa viestinnän seuranta, jossa on tuotettu tietoa viestinnän, määristä, tavoittavuudesta sekä viestinnän sisältöjen hyödyllisyydestä. Viestintätoimenpiteitä on toteutettu ohjelmassa kattava

määrä, joilla on luotu potentiaalia laajempien vaikutusten syntymiselle. Ohjelmassa on lähetetty 102 uutiskirjettä, webinaareja on toteutettu 39 kpl, Kuntatyö 2.0 podcasteja on tehty 24 kpl (podcasteja tullaan yhteensä tekemään 30 kpl) ja Kunteko.fi verkkosivuilla on vierailtu yli 490 000 kertaa. Tekojen torin suhteen kehittämistekojen on ilmoitettu alustalle 668 kappaletta, 136:sta eri kuntaorganisaatiosta.

Sisältöjen hyödyllisyyden seuranta on keskittynyt erityisesti uutiskirjeeseen sekä Tekojen toriin. Uutiskirje on sisältöjen laadun puolesta ollut palautteen mukaan pääosin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi koettua. Kehitettävää sisältöä liittyvät mm. kunta/toimialakohtaisien teemojen esille tuomiseen sekä hyvien kehittämistyön esimerkkien nostamiseen esille helposti hyödynnettävään muotoon.



Kuva 1. Tekojen torin käyttäjien arvioita Tekojen torin käytettävyydestä ja hyödyllisyydestä (Tekojen torin hyödyntäjien palautekysely, n=91).

Tekojen tori on tietojen jakamisen alusta, jonne on kerätty laaja-alaisesti eri kuntatyön sektoreilta tietoa erityyppisiä kuntatyön kehittämisteoista. Kunnat raportoivat itse tekoja alustalle sekä tuovat esille niiden tuottamia hyötyjä. Samoin kunnat hyödyntä-

vät alustalle kerättyä tietoa. Tekojen torin palaute on ollut pääosin hyvää. Alustan koetaan tarjoavan hyödyllistä ja kiinnostavaa tietoa. Lisäksi alustan käytettävyyden on ollut helppoa. Tietoa on paljon, minkä johdosta tarvittavan tiedon hakemista sivustolla on kehi-

tetty ohjelman aikana. Raportoitujen tekojen määrä on kasvanut ohjelman toisella kaudella selvästi. Tekojen torin onnistuneisuutta onkin lisännyt alustan vahvempi markkinointi ja kampanjat (vrt. alusta vain tiedon säilyttämistä varten). Esimerkiksi Tekoja tiski-

kampanjoilla (vuosina 2018 ja 2019) saatiin lisättyä alusta tunnettuutta sekä lisättyä kehittämistekojen määrää merkittävästi (243 uutta tekoa). Toinen Tekojen toriin liittyvä viestinnällinen ponnistus oli onnistuneiden tekojen palkitsemisgaala. Gaalalla annettiin tunnustusta tehdylle kehittämistyölle, nostettiin tietoisuutta suurimmista onnistumisista sekä erityisesti parannettiin kehittämistyön arvostusta. Selkeä oppi on ollut, että alustan ylläpitäminen itsessään ei vielä riitä laajempien vaikutusten edistämiseen, vaan tarvitaan aktiivisia toimia, jolla tietoisuutta alustan hyödyistä saadaan laajasti parannettua kohderyhmässä.

Kehittämistyötä ei kuitenkaan ohjelman palveluihin liittyvän palautteen mukaan aina raportoida Tekojen torille. Esimerkiksi sparrauksen osalta yli 60 % palautteeseen vastanneista ei ole raportoinut eikä aio raportoida tietoja Tekojen torille. Osin kyse voi

olla siitä, että kehittämistyötä ei ole vielä saatu vietyä tilanteeseen, jossa raportointia olisi tarkoituksenmukaista tehdä, tai osin kyse voi olla siitä, että kehittämistyötä ei ole koettu riittävän hyödylliseksi raportointia varten. Tekojen torille on joka tapauksessa mahdollista raportoida tulevaisuudessa vieläkin laajemmin tietoa hyvästä kehittämistyöstä. Vaikka osa kehitystyöstä jää raportoimatta, on Tekojen torilla jo nyt merkittävä määrä tärkeää ja hyödyllistä tietoa, josta voi syntyä merkittävää laajempaa vaikuttavuutta kuntakentän kehittämistyölle.

Kokonaisuutena Tekojen torin luominen ja kehittäminen on ollut yksi ohjelman selkeä ja merkityksellinen saavutus, josta syntyy hyötyjä pitkälle tulevaisuuteen. Se tukee ohjelman vaikutusten jatkuvuutta sekä kuntien kehittämistyötä alustan sisältämän tiedon kautta myös tulevaisuudessa, sillä

alusta tulee jäämään myös ohjelman päättymisen jälkeen kuntien käyttöön.

Ohjelmassa on toteutettu useita viestintäkampanjoita, joita on kytketty sekä yleisemmin työelämän kehittämiseen, että ajankohtaisiin teemoihin. Näistä erityisesti Sankarit poikkeusoloissa on hyvä esimerkki koronakriisin poikkeusoloihin reagoimisesta. Kampanjassa nostettiin esiin 30 erilaista kehittämistapausta nopeasti esille, joilla kunnat ovat reagoineet poikkeusolojen tuomiin haasteisiin.

Viestintä on ollut toisella kaudella toteutuksen onnistumisalue. Keskeistä asiassa on ollut viestintään kohdenne- tun lisäresurssin lisäksi vielä suunnitelmallisempi viestinnän toteuttamistapa. Lisäksi viestinnän tavoitteita on sovittu ohjelman eri vaiheiden tarpeisiin hyvin ohjelman aikana (alussa vahvemmin tunnettuus, loppupuolella vahvemmin tiedon levittäminen).

Viestinnällä on ollut selvät tehtävät ja tavoitteet ohjelman aikana ja ne ovat muuttuneet tarpeen mukaan.

.....

Tekojen tori ja siihen liittyvä toiminta vaikuttavana tie don kokoamisen ja jakamisen alustana

Tekojen tori itsessään on ollut Kunteko ohjelman keskeisimpiä panostuskohteita sekä ohjelman tärkeimpiä aikaansaannoksia. Tekojen torin suunniteltu vaikutusten synnyttämisen logiikka on peruslähtökohdiltaan yksinkertainen. On luotu netissä toimivia alusta, johon kerätään tietoa kuntien kehittämisteoista ja samalla mahdollistetaan hyödyllisen tiedon jakaminen ja leviäminen muihin kuntiin. Toiminta perustuu kuntien ja työyhteisöjen omaan aktiivisuuteen: kuntakehittäjät lisäävät itse tietoa

kehittämisteoista alustalle ja myös itse hyödyntävät siellä olevaa tietoa. Alustan luomisen lisäksi Tekojen torin hyödyntämismahdollisuuksia on kehitetty ja vaikutusten syntymistä on vahvistettu erilaisilla keinoilla, kun on huomattu, että alustan olemassaolo itsessään ei vielä riitä tavoiteltavien vaikutusten syntymiseen.

Alustalla on kehittämistekojen raportoinnille luotu selkeä rakenne. Alustalle raportoidaan kehittämistarve ja kehittämisen tavoitteet, toteutetun ratkaisun kuvaus, kehittämistyön tulokset ja havaitut hyödyt sekä yhteystiedot. Kehittämisteoista on mahdollisuus myös ”tykätä”, jonka kautta saadaan suuntaa-antavaa tietoa mitä tekoja alustan seuraajat pitävät hyödyllisimpänä. Samalla hyödyllisiä kehittämistekoja voi myös vinkata omassa organisaatiossa tai laajemminkin sopiville henkilöille. Ohjelma myös seuraa sivujen katselukertojen

perusteella mitkä ovat olleet kiinnostavimpia raportoituja kehittämistekoja. Tekojen torille on laadittu mm. eri toimialojen edustajille suunnattujen kyselyiden ja ohjelman tilaisuuksissa saatujen tietojen pohjalta top 10 -listauksia eri toimialojen ja teemojen kiinnostavimmista ratkaisuksista. Listauksien pohjalta eri toimialojen edustajat voivat löytää kohdennettummin niitä koskevia kehittämistekoja.

Keskeistä laajempien vaikutusten syntymiselle on, että Tekojen tori tunnetaan mahdollisimman laajasti ja kattavasti kuntakentällä. Ohjelman viestinnässä Tekojen toria on pyritty nostamaan esille vahvasti, mikä on ollut tärkeää. Erityisen tehokas toimintatapa tunnettuuden lisäämisessä ovat olleet alustaan liittyvät kampanjat, joilla kehittämistekoja on pyritty nostamaan esille. Ohjelman väliarvioinnin aikaan vuonna 2017 Tekojen torilla oli raportoituina 208

kehittämistekoa. Kunteko-ohjelma on toteuttanut Tekoja tiskiin kampanjoita, joilla on pyritty aktivoimaan kuntia raportoimaan tekoja alustalle. Vuonna 2018 Tekoja tiskiin -kampanjassa saatiin 85 uutta kehittämistekoa alustalle ja vuoden 2019 kampanjassa uusia tekoja saatiin 158 kappaletta. Kampanjoiden aikaan alustalla on ollut myös eniten yksilöityjä sivujen katseluja. Lokakuussa 2020 Tekojen torille oli raportoitu jo yhteensä 668 kehittämistekoa. Lisäksi merkityksellinen kampanja on ollut Hyvä kiertämään -kampanja, jossa Tekojen torin käyttäjiä rohkaistiin vinkkaamaan hyviä kehittämistekoa muille. Tekojen toriin on liittynyt myös palkitsemiskäytäntö, jossa parhaimmat teot ja aktiivisimmat kunnat saavat laajempaa tunnustusta ja huomiota hyvästä kehittämistyöstä (esim. kunniakirjat, palkitsemisgaala). Yleisesti tärkeä oppi Tekojen torista on, että alusta tarvitsee ympärilleen markkinointia

ja erilaista positiivista ”pöhinää”, joka kiinnittää ihmisen huomion ja antaa merkitystä kehittämistoiminnalle. Alustan on oltava riittävän interaktiivinen ja elävä sekä hyödyllinen toimiakseen parhaalla tavalla. Kuten erityyppisiin sosiaalisiin medioihin, sinne on löydyttävä halua ja mielenkiintoa mennä vierailemaan jatkuvasti uudestaan sekä halua levittää tietoa sen olemassaolosta.

Tekojen torin käytettävyyttä on myös parannettu tiedon määrän lisääntyessä alustalla. Tärkeää on, että alustan käyttäjät ovat kokeneet halutun tiedon löytämisen alustalta riittävän helpoksi. Hyviä tapoja asiassa ovat olleet mm. alustan hakusana - etsi -toiminto, mahdollisuus selata kehittämistekoa erilaisten ajankohtaisten teemojen alla, top 10 -listaus katsotuimmista toimialakohtaisista kehittämisteoista sekä toimialoitainen luokittelu kehittämisteoista.

Tekojen torin onnistuneisuuden ja toimivuuden taustalla on ollut, että sitä on kehitetty jatkuvasti ja se on elänyt ajassaan. Tekojen torin kaltaiset alustat onkin syytä nähdä tiedon kokoamisen ja säilyttämisen lisäksi myös moniulotteisempina välineinä kehittämistyön tukemisessa. Alustalla on paljon arvokasta tietoa, mutta sen hyödyntäminen vaatii aktivointia, innostamista ja erityyppistä alustan sisältöön liittyvää toimintaa, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty irti.

2.3 Yhteenvedo ohjelman toteutuksesta

Ohjelman toteutus on kehittynyt ohjelman elinkaaren aikana ja ohjelman toteutusta on onnistuneesti suunnattu ja tarpeellisilta osin terä-

voitetty sen loppukaudella. Ensimmäisellä hankekaudella rakennettiin toimintaa ja lisättiin ohjelman tunnettuutta. Toisella kaudella painotus on ollut vahvemmin vaikutusten synnyttämisessä toimiviksi havaittujen toimenpiteiden kautta. Mm. keskittyminen vaikuttavimpiin ja hyödyllisiksi koetuimpiin palveluihin, vahvempi keskittyminen palveluräätälöintiin sekä vielä vahvempi panostus viestintään ovat olleet tärkeitä yksittäisiä asioita ohjelman toisella kaudella toteutuksen kehittämisessä. Tärkeä on ollut myös, että ohjelma on ollut usean vuoden pitkäkestoinen kokonaisuus. Tämä on mahdollistanut, että mukaan on saatu erityyppisiä kuntia, jotka tarvitsevat aktivoitumiseen ja kehittämistyöhön aikaa. Lisäksi ohjelman tavoittelemien vaikutusten synty vaatii pitkäjänteistä ja perusteellista työtä, mikä vaatii myös ohjelmalta pitkän aikajänteen toimintaa.

Ohjelman organisointi ja johtaminen ovat olleet pääosin toimivia ja niihin liittyviä ongelmakohtia on rataistu ohjelman loppukaudella. Kokonaisuutena ohjelman toisen kauden toteutus on ollut sujuvaa. Ohjelman johtamisessa erityisen tärkeää on ollut, että ohjelman johtoryhmissä on ollut sekä työnantaja ja palkansaajapuolen edustus. Tämän kautta ohjelman agenda on saatu levitettyä eri osapuolille sekä samalla toteutettua ohjelmaa kummankin osapuolen näkökannat huomioiden. Tällä on saatu myös vahvistettua kehittämismyönteistä asennetta laajemmin kentällä yhteistoiminnallisesta näkökulmasta.

Ohjelmatiimin aktiivinen tekeminen sekä koordinaatiotyö on ollut keskeinen tekijä ohjelman toisen kauden sujuvassa toteutuksessa. Ohjelman sisäinen yhteistyö johtamistasolla on ollut toimivaa ja lisäksi ohjelmatiimin ja kuntakentän yhteistä tekemistä on

pidetty onnistuneena. Selkeimmät haasteet ovat liittyneet ohjelmatiimin henkilöstön vaihtuvuuteen sekä hallinnolliseen työn määrään ja siinä erityisesti tietojärjestelmien käytön raskauteen. Myös ohjelmatiimin mahdollisuudet yhteistyön toteuttamiseen sidosryhmien ja erilaisten asiantuntijatahojen suuntaan ovat olleet rajalliset. Esimerkiksi Kuntaliiton sisällä sekä muiden yhteistyötahojen suuntaan yhteistyötä olisi voinut olla enemmänkin, jos resursseja yhteistyön aktivoimiseen olisi ollut enemmän.

Kuntien tavoittamisessa ja aktivoimisessa kehitystyöhön yleisenä haasteena ovat kuntaorganisaatioiden monialaisuus ja kuntakentän laajuus. Suhteessa ohjelman resursseihin kuntia on kuitenkin tavoitettu ja aktivoitu hyvin. Ohjelmassa on ollut mukana 240 kuntaorganisaatioita ja palveluihin on osallistunut noin 5000 henkilöä (pl. webinaarit, tilaisuudet, seminaarit).

Kokonaisuutena ohjelma on tavoittanut yli 10 000 henkilöä (ml. webinaarit, tilaisuudet, seminaarit). On kuitenkin huomioitava, että tarvetta kehittämistyön aktivointiin ja tukeen on kuitenkin vieläkin enemmän mitä ohjelma on tavoittanut.

Ohjelman toteutuksen selkeitä onnistumisia ovat olleet mm. positiivisen brändin luominen ohjelmalle ja sen vahvistaminen. Tässä keskeistä on ollut ohjelman viestintä sekä kehittämistyön hyötyjä korostava näkökulma sekä kokonaisuutena kehittämismyönteinen asenne. Viestinnän kokonaisuudessa keskeinen ohjelman aikaansaannos ja onnistuminen on Tekojen tori –alusta, sen markkinointi ja siihen liittyvät kampanjat. Lisäksi ohjelman palvelut ja niiden matalan kynnyksen toteuttamistapa voidaan laskea toteutuksen onnistumisiksi. Tärkeää on ollut, että ohjelman rajallisia resursseja on kohdistettu ohjelman loppukaudella niihin

toimintoihin ja toimintatapoihin, joilla saadaan parhaiten hyötyjä aikaiseksi.

Ohjelman palveluiden toteutus on ollut kohderyhmän palautteiden perustella hyvää ja palvelut on koettu pääosin hyödyllisiksi ja osuviksi kuntien tarpeisiin. Tärkeää on ollut, että kunnille on tarjottu erityyppisiä palveluita, joita on voitu muotoilla erilaisiin tarpeisiin yhteistyössä kuntien kanssa. Lisäksi keskeistä on ollut palveluiden helppokäyttöisyys ja matala kynnyksen osallistua. Palveluiden hyödyntäminen ei ole vaatinut kunnilta merkittäviä taloudellisia panostuksia. Tämä on yhdistettynä niiden helppokäyttöisyyteen ja potentiaaliin hyötyihin, luonut vahvan kannusteen niiden hyödyntämiselle.

Edellytyksinä palvelujen toimivuudelle ja hyödyllisyydelle voidaan palautteen pohjalta nostaa seuraavanlaisia tekijöitä:

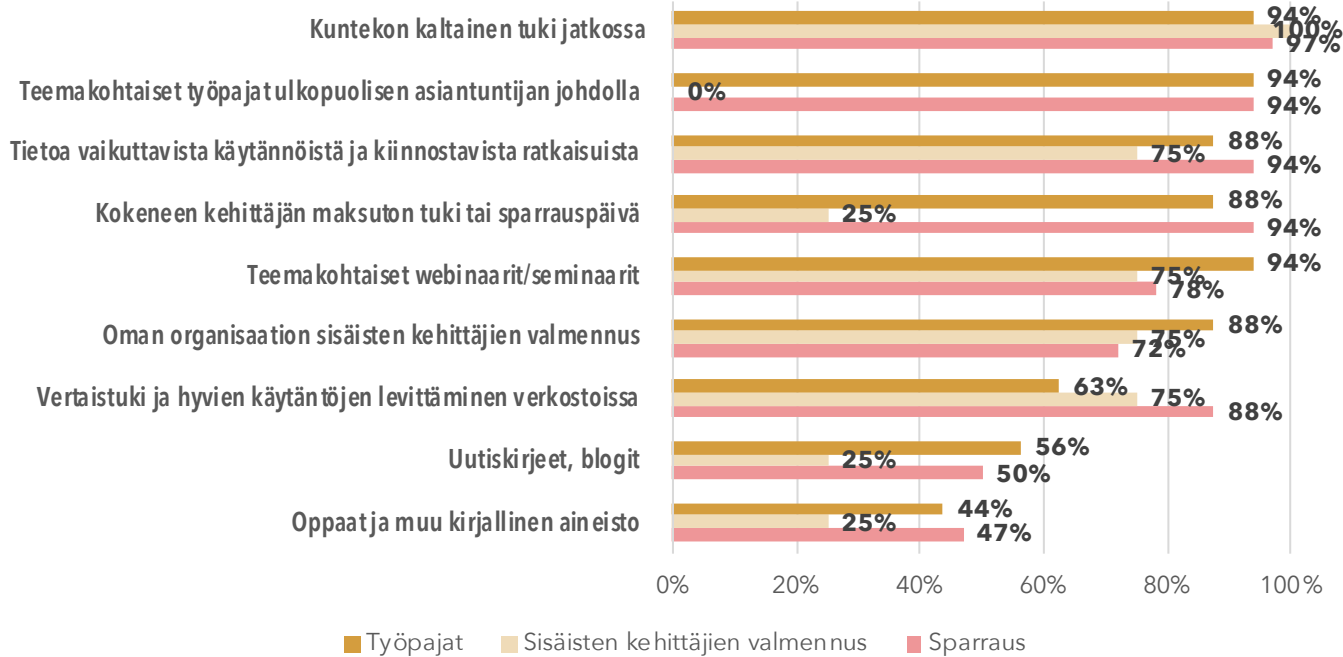
- Asiakaslähtöisyys – palvelujen räätälöinti osuvasti kuntakohtaiin tarpeisiin
- Palvelujen laadukkuuden varmistamiseen liittyvät menettelyt
- Selkeä ja realistisesti saavutettavissa oleva tavoite palvelulle
- Johdon ja henkilöstön yhteinen sitoutuminen kehittämistyöhön palvelun aikana ja sen jälkeen
- Kehittämishenki – innostus ja kehittämismyönteinen asenne organisaatioissa

Haasteita palveluissa on ollut lähinnä yksittäisissä kunnissa yksittäisten palvelujen kohdalla. Taustalla ovat olleet mm. kuntaorganisaatioiden sisäiset ongelmat yhteistyössä tehtävän kehittämistyön toteuttamiseen, osin konsultin tarjoaman palvelun osuuttomuus kuntatarpeisiin sekä kuntien kykenemättömyys sitoutua kehittämis-

työhön. Haasteita on kuitenkin koettu hyvin harvassa osallistuneista kunnista.

Ohjelman toiminta ja palvelut on koettu osallistuneissa kunnissa hyvin tarpeellisiksi ja niiden mahdollistamaa tukea toivotaan myös jatkossa.

Erityisen toivottuna jatkossa pidetään itse ohjelman kaltaista toimijaa ja sen mahdollistamaa tukea, ulkopuolisten asiantuntijoiden vetämiä työpajoja ja maksuttomia sparrauksia



Kuva 2. Organisaatiotasolla ohjelman palveluita arvioineiden vastauksia kysymykseen minkätyyppisistä palveluista olisi hyötyä kuntien kehittämistyölle jatkossa (Kunteko-ohjelman vaikuttavuuskyselyt).

sekä tietoa vaikuttavista toimintatavoista ja ratkaisuksista. Tämä on syytä huomioida myös tulevaa kehittämis-toiminnan tukea suunniteltaessa.

Taulukkoon 1 on koottu yhteenvetona keskeisimpiä ohjelman toteutusta edistäneitä ja haasteita aiheuttaneita tekijöitä.

Hyviä toteutusta ja vaikutusten syntyä edistäneitä tekijöitä	Haasteita aiheuttaneita asioita
<ul style="list-style-type: none">» Toimintatapa: kuntalähtöisyys ja kuntatasolla tehtävän yhteistoiminnallisen kehittämisen tukeminen» Sopijaosapuolten yhteisymmärryksen ja luottamuksen kehittyminen» Ohjelman pitkäkestoisuus (antaa kunnilla aikaa osallistua ja vaikutusten synnylle vahvempaa pohjaa) ja toteutuksen kehittyminen ohjelman elinkaaren eri vaiheissa» Kehittämistoimien räätälöinti kunta-kohtaisesti ja tuen mahdollistaminen erityistarpeeseen» Matala kynnyks kunnille osallistua pienillä panostuksilla» Ulkopuolisten asiantuntijoiden osaamisen hyödyntäminen» Palveluiden laadun varmistaminen (seurantapalaute)» Seurantatiedon tuottaminen» Vahva panostus viestintään ja tiedon jakamisen alustoihin erityisesti toisella kaudella» Ohjelmatiimin sitoutuminen ja aktiivisuus» Kuntekon positiivinen brändi – positiivinen ja innostava henki (ml. onnistumisten esille nostaminen ja palkitseminen)	<ul style="list-style-type: none">» Laajan toimijajoukon koordinointi (mm. ulkoiset palvelutuottajat, kuntatoimijat)» Seurannan raskaus ja tietojärjestelmät» Kuntaorganisaatioiden aktivoiminen läpileikkaavasti organisaatiotasolla» Kehittämisen- ja oppimisverkostot» Henkilöstön vaihtuvuus (kunnissa ja ohjelmatiimissä)» Sitoutuminen ja resurssit kunnissa jatkuvan ja pitkäjänteiseen kehittämiseen» Ohjelman rajalliset resurssit suhteessa kohderyhmän/kuntakentän kokoon» Muut toimintaympäristöstä nousseet jatkuvaa ja vakiintunutta kehittämistyötä haastaneet tekijät

Taulukko 1.
Ohjelman toteutusta edistäneitä sekä haasteita aiheuttaneita tekijöitä.

3 Kuntekon hyödyt ja vaikutukset kuntien ja työyhteisöjen tasolla

Ohjelman hyötyjä ja vaikutuksia ohjelmaan osallistuneissa kunnissa on arvioinnissa tarkasteltu kahdesta näkökulmasta: kuntaorganisaation sekä työyhteisöjen tasolla. Ohjelmassa on myös kerätty palveluihin liittyvää vaikuttavuusseurantatietoa hyödyistä ja vaikutuksista näistä näkökulmista.

Seurannassa keskeinen näkökulma on ollut hyödyt nimenomaan kehittämistyön toteutumiseen. Hyötyjen ja vaikutusten arvioinnissa on syytä huomioida, että niitä syntyy niin organisaatiotasolla kuin myös työyhteisöissä vielä lisää palvelujen olleessa vielä kesken ja vaikutusten syntyessä pidemmällä aikavälillä. Arvioinnissa on kuitenkin pyritty nostamaan esiin, mitä hyötyjä ja vaikutuksia voidaan nykytilanteessa havaita ja arvioita siitä,

miten vaikutukset tulevat näkymään/ niitä syntyy kunnissa vielä pidemmällä aikavälillä.

Heterogeenisessä kuntakentässä on ollut erilaisia tarpeita, joihin

Kuntekosta on haettu apua. Keskeisiä tarpeita ja toivottuja hyötyjä kunnissa, joihin Kuntekosta on haettu sparrausta, valmennusta, asiantuntija-apua ja ratkaisuja ovat olleet ohjelman vaikutusten seurannan mukaan mm.:

- Tuki esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen
- Toimintatapojen päivittäminen ja mm. itseohjautuvuuden lisääminen – vanhasta poisoppiminen
- Työmotivaation ja työhyvinvoinnin parantaminen
- Palvelujen laadun kehittäminen ja asiakasnäkökulman lisääminen
- (Yhteisen) ymmärryksen parantaminen tarvittavista kehittämiskohdeista ja ratkaisuista
- Vahvistusta, että tehdyt päätökset kehittämistyön/suunniteltujen muutosten suunnasta ovat oikeita
- Toimialojen välisten raja-aitojen madaltaminen

- Osaamisen (erityisesti kehittämissaamisen) parantaminen
- Toimialakohtaiset spesifit erityistarpeet

Pääasiassa odotettuina hyötyinä ohjelmasta on haettu ratkaisuja haasteisiin, oikeaa suuntaa kehitystyölle, uusien toimintatapojen käyttöön saamista, muutoksia toimintatapoihin, työn tekemisen laadullista parantamista, yhteistyön kehittämistä sekä osaamisen kehittämistä. Lisäksi kunnilla on ollut tarvetta saada tietoa kehittämisestä ja ratkaisuista ja verkostoitua paremmin muihin toimijoihin.

3.1 Palvelujen ja muiden toimenpiteiden aikaansaamat hyödyt ja vaikutukset

Ohjelman hyödyt osallistuneisiin kuntaorganisaatioihin kanavoituvat

kuntiin sekä ohjelman palvelujen, että myös viestinnällisten toimenpiteiden ja tiedon alustojen kautta. Lisäksi ohjelman vaikutukset syntyvät kuntakentällä ohjelman edistämän laajemman kehittämistä aktivoivan ja kehittämistoimintaan innostavan ilmapiiriin vaikuttamisen kautta.

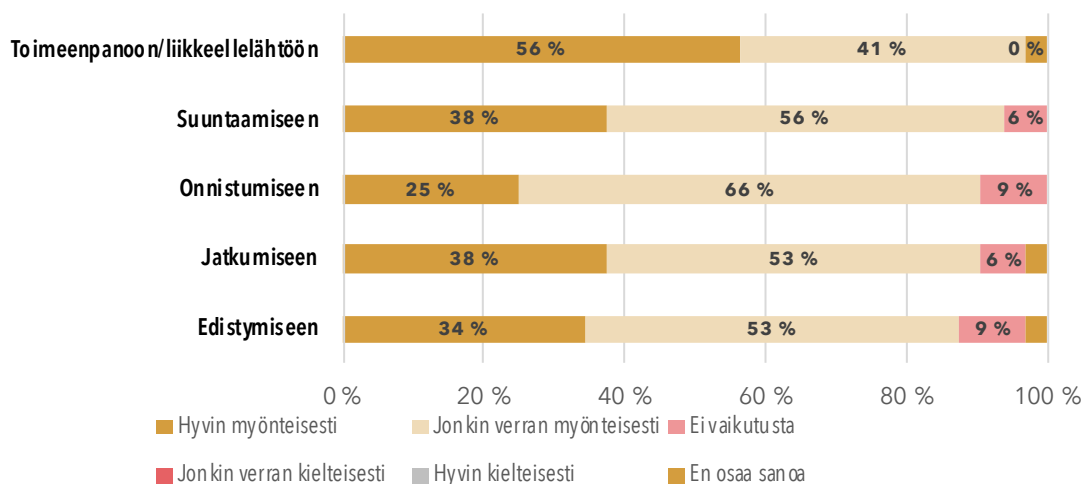
Osallistuneissa kunnissa odotukset palveluiden tuottamista hyödyistä on arvioitu hyvinkin laajoiksi. Sparrauksessa ja sisäisten kehittäjien koulutuksessa vaikutuksia odotettiin syntyvän koko kuntaorganisaatiotasolle tai toimialan tasolle yli puolessa palveluun osallistuneista. Lopuissa vaikutusten odotettiin syntyvän yksikköjen ja työyhteisön tasolle. Pienimuotoisista palveluista hyötyodotus on ollut siis varsin suuri. On huomioitava, että esimerkiksi yksittäisestä sparrauksesta saattaa ajan myötä kasvaa merkittäviä ja laaja-alaisia vaikutuksia. Tästä huolimatta suuressa osassa pienimu-

toisista palveluista niiden suorat vaikutukset näkyvät oletettavasti ainakin aluksi vain yksittäisten osallistuneiden henkilöiden kautta yksikkö- ja osallistujatasolla. Positiivista kuitenkin on, että asenne on oikea ja hyötyjen halutaan laajenevan koko organisaatioon. Tämä luo pohjaa laajempien vaikutusten synnylle.

Palvelujen jälkeen toteutetun vaikutavuusseurannan mukaan yli 75 % organisaatiotasolla hyötyjä arvioineista henkilöistä kokee kaikkien palveluiden vaikutukset hyvin myönteisiksi tai jonkin verran myönteisiksi kehittämistyön käynnistämiseen, jatkumiseen, edistymiseen, onnistumiseen sekä suuntaamiseen. Vain pienessä osassa

osallistuneita kuntia vaikutuksia ja hyötyjä on koettu syntyneen vähemmän.

Organisaatiotasolla sparrauksen hyödyllisyyttä arvioineista henkilöistä lähes kaikki arvioi sparrauksen vaikuttaneen hyvin myönteisesti ja jonkin verran myönteisesti kehittämistyön käynnistämiseen, jatkumiseen, suuntaamiseen, jatkumiseen sekä edistymiseen. Osallistujanäkökulmasta yli 80% vastaajista oli sitä mieltä, että vaikutukset olivat hyvin myönteisiä tai vähintään jonkin verran myönteisiä edellisiin kohtiin. Vain yksittäiset kunnat arvioivat, että sparrauksella ei ole ollut vaikutusta. Tämä kertoo, että sparraus on vaikuttanut hyvin positiivisesti osallistuneisiin tahoihin ja niiden kehittämistyöhön.



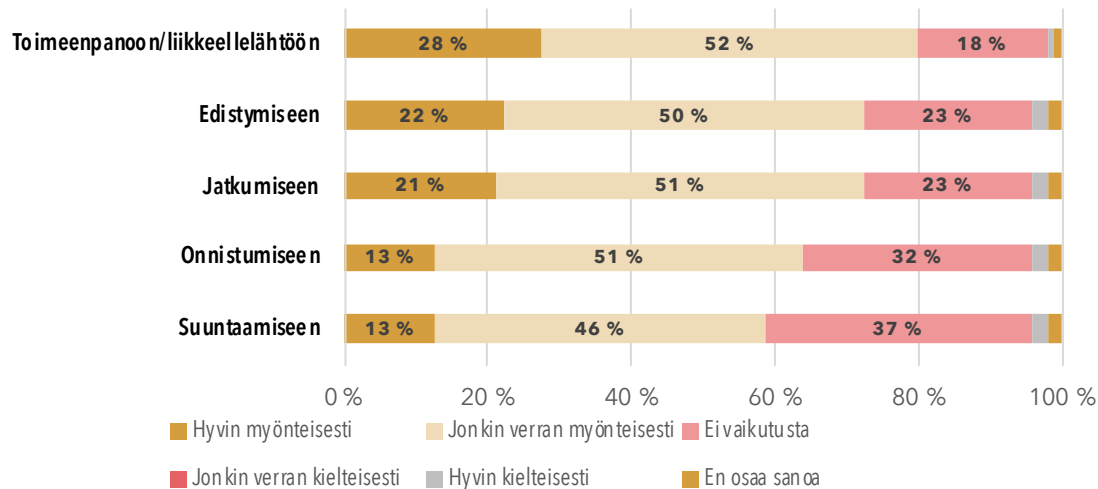
Kuva 3. Organisaatiotasolla vaikutuksia arvioineiden vastaajien näkemykset sparrauksesta kehittämistyöhön (n=32). (Kunteko-ohjelman vaikuttavuusseurannan kyselyt).

Myös sisäisten kehittäjien valmennukset ovat olleet palautteen pohjalta hyvin hyödylliseksi koettu palvelu, jolla on erityisesti saatu aktivoitua kunnissa olevaa kehittämistoiminnan ja ideoiden potentiaalia. Erityisen positiivinen myönteinen vaikutus valmennuksilla

on ollut kehittämistyön käynnistämiseen sekä myös jatkuvuuteen ja edistymiseen. Suurin osa vastaajista näkee, että valmennuksilla on ollut positiivinen vaikutus kehittämistyöhön. Verrattuna sparrukseen, kuntia löytyy kuitenkin hieman enemmän, jossa

hyötyjä ja vaikutuksia ei ole syntynyt tai niitä on syntynyt vain vähän.

Työpajat ovat myös koettu (teema-, toimiala- ja haastetyöpajat) kehittämistyön liikkeellelähdön, jatkumisen, edistymisen, onnistumisen ja suuntaamisen kohdalla hyvin onnistuneiksi ja vaikuttaviksi. Vähintään yli 75 % organisaatiotason vastaajista ja yli 70 osallistujatason vastaajista kokee vaikutukset kehittämistyön käynnistämiseen, jatkumiseen, suuntaamiseen, onnistumiseen sekä edistymiseen hyvin myönteisiksi tai jonkin verran myönteisiksi. Erityisen usein myönteiseksi vaikutukset koetaan kehittämistyön käynnistämiseen.



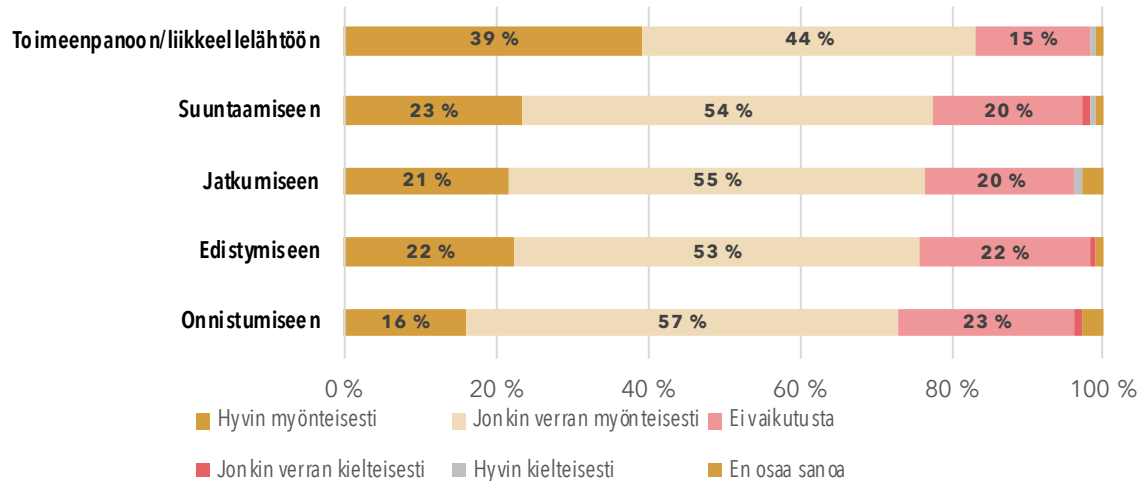
Kuva 4. Sisäisten kehittäjien valmennukseen osallistuneiden ja organisaatiotasolla hyötyjä arvioineiden näkemyksiä palvelun vaikutuksista kehittämistyöhön (n=94). (Kunteko-ohjelman vaikuttavuusseurannan kyselyt).

Osallistujatasolla hyödyt ja vaikutukset koetaan edellä mainittuihin asioihin usein myös positiivisesti. Erityisen positiiviseksi palveluiden vaikutus koetaan kehittämistyön käynnistämisen ja edistymisen suhteen. Yleisesti osallistujatasolla vaikutukset koetaan kuitenkin hieman harvemmin myönteisiksi, kuin organisaatiotasolla. Tämä voi osin johtua siitä, että henkilöstölle

hyödyt kehittämistyöhön tulevat näkyväksi vasta pidemmän ajan kuluessa, suhteessa organisaatiotasolla asiaa tarkasteleviin.

Organisaatiotason ja osallistujatason vastausten perusteella ohjelmalla on siis osallistuneissa kunnissa onnistuttu vaikuttamaan tehtävään kehittämistyöhön selvästi.

Palveluiden kohdalla tärkeänä suorana hyötynä osallistuneiden kuntien näkökulmasta on nähty ulkopuolisen näkemyksen saaminen kuntaorganisaation tilanteelle sekä asiantuntija- ja apu kehittämistyölle. Ulkopuolisen toimijan näkemys ja osaaminen sekä evästyksiset tuovat selvää lisää kehittämistoimintaan. Ohjelman palvelut ovat synnyttäneet osin samankaltaisia ja



Kuva 5. Työpajoihin osallistuneiden näkemyksiä pajojen vaikutuksista kehittämistyöhön (n=107). (Kunteko-ohjelman vaikutavuusseurannan kyselyt).

osin palvelukohtaisia vaikutuksia kohdeorganisaatioissa. Niitä on esitelty taulukossa 2.

Palveluiden hyöty suhteessa kuntien käyttämiin resursseihin sekä ohjelman omiin panoksiin voidaan nähdä vaikuttavaksi. Kunnille palvelut ovat vaatineet ainoastaan henkilöstön työaikaresurssia sekä osassa palveluista pienen taloudellisen resurssin palvelun hankintaan. 1–2 päivän tai muutaman päivän kehittämistoimilla on saatu lisättyä osaamista, tarjottu työkaluja, jalostettu ajattelutapoja, sekä ennen kaikkea synnytettyä alkuja kehittämistyölle ja täydennetty käynnissä olevaa tekemistä.

Lisäksi ohjelman muista toimista viestinnän ja tiedon jakamisen alustojen kautta kuntiin on saatu myös uutta tietoa, hyviä käytäntöjä ja uutta osaamista. Ohjelman kautta on edistetty alustoja hyödyntäneissä kunnissa

Sparraukset	Sisäisten kehittäjien koulutukset	Työpajat
<ul style="list-style-type: none"> » Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien paraneminen » Käynnissä olevan kehittämistoiminnan nopeutuminen, jäntevöityminen ja onnistuminen paremmin. » Kokeiluhaluus asenteen kehittyminen ja kokeilevemmän kehittämistoiminnan käynnistyminen » Uudet työvälineet ja toimintatavat kehittämiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> » Osaamisen kehittyminen » Verkostoituminen ja uusi yhteistyö » kuntaorganisaation sisällä » Käynnissä olleen kehittämistyön systematisoiminen » Kehittämisen käynnistyminen » Vertaistuen saaminen kehittämistyöhön » Uusien ideoiden saaminen kehittämiseen » Uudet työkalut ja kehittämistavat 	<ul style="list-style-type: none"> » Ymmärryksen paraneminen ajankohtaisista haasteista » Yhteisen tavoitetilan löytyminen » Vahvistuksen saaminen kehittämistyön tarpeellisuudelle ja sen suunnalle » Verkostoitumisen ja yhteistyön vahvistuminen yksikkörajojen yli » Uudet ideat ja ratkaisut/työkalut ajankohtaisiin haasteisiin, » Kehittämistyön käynnistyminen

Taulukko 2.
Ohjelman palveluiden vaikutuksia.

tehokkaampaa tiedon jakamista sekä oppimista. Tekojen tori on koettu palautteen mukaan hyödylliseksi. Tekojen torilta kunnat löytävät pääosin hyvin tietoa omiin tarpeisiin. Toisaalta

Tekojen torilta on löydetty myös uutta tietoa, jota ei ole osattu edes hakea. Ohjelman verkostojen kautta on jonkin verran lisätty yhteistyötä työelämän

kehittämisessä kuntien välillä. Yleisesti kuntien työelämän kehittämisessä tärkeä hyöty ohjelmasta on ollut, että ohjelma ja sen toiminnot ovat toimineet koordinoivana tukirakenteena kehittämistyölle.

Kunteko-ohjelman hyöty mukana olleille kunnille näkyy myös johdon ja henkilöstön luottamuksen vahvistumisena ja yhteistoiminnallisen kehittämisen ja ajattelun vahvistumisena. Erityisen tärkeänä on pidetty sitä, että henkilöstö on saatu mukaan kehittämistyöhön ja sitoutumaan kehittämiseen. Ohjelman kautta kunnissa on edistetty henkilöstön osallistumismahdollisuuksia kehittämiseen, valjastettu heidän ymmärrystään ja osaamistaan siihen sekä vahvistettu yhteistoiminnallista kehittämisen kulttuuria, kokeilemalla kehittämistä, itseohjautuvuutta, henkilöstö- ja asiakaslähtöistä toiminnan kehittämistä.

Palvelujen erityisenä arvona nähdään ulkoisen näkemyksen saaminen kuntaorganisaation tilanteelle sekä kehittämistyölle, asiantuntija-apu, ohjelman kontaktit ja verkostot sekä ohjelman edistämisen yhteistoiminnallisen kehittämisoitteiden ja kehittämisinnostuksen välittyminen kuntaorganisaatioon.

3.2 Yhteenvetoa hyödyistä ja vaikutuksista työyhteisöjen ja henkilöstön tasolla

Kuntekon toimenpiteet ovat suurelta osin keskittyneet kuntaorganisaatioiden sisällä työyhteisöjen ja yksiköiden sekä yksilöiden tasoilla toteuttaviin toimiin. Suorat vaikutukset näkyvät siis vahvasti työyhteisöissä, joista vaikutukset potentiaalisesti kasvavat organisaatiotasolle asti.

Työyhteisöissä ohjelman hyödyt näyttäytyvät erityisesti osaamisen ja kehittämisen kyvykkyyden paranemisena, ymmärryksen paranemisena kehittämisen tarpeesta sekä kehittämisen välineiden käyttöön saamisena ja ajattelutapojen muutoksena.

Kehittämisosaamista ja kehittämiskyvykkyyttä on parannettu erityisesti ohjelman palveluissa, joissa osallistujille on tarjottu välineitä ja opetettuja tapoja toteuttaa kehittämistoimia. Ymmärrystä on parannettu kehittämis-kohteista sekä tarjottu henkilöstölle ratkaisukeinoja (mm. kokeilut, toimitatavat kuten lean menetelmä jne.), joilla asioihin voidaan vaikuttaa.

Myös henkilöstön ammattiosaamista on parannettu ohjelman toimenpi-

teissä. Tämä on toteutunut erityisesti palveluissa, jotka ovat keskittyneet vahvemmin työn substanssiin ja toimintatapojen kehittämiseen. Keskeistä on ollut erityisesti työn tekemisen tapojen päivittäminen sekä uusien mm. digitaalisten työvälineiden hal- tuun ottaminen.

Esimiestyö on ollut yksi osa-alueista, joihin ohjelmatoimilla on pyritty vaikuttamaan. Esimiestyöhön on saatu uusia toimintatapoja sekä kehitetty siihen yhteistyön malleja henkilös- tön kanssa. Vaikutukset näkyvät mm. parempana esimiestyönä ja päätök- sinä, jotka ymmärretään koko työyh- teisössä paremmin.

Myös työnantaja- ja työntekijäosa- puolien yhteistyön kehittyminen ja yhteisen ymmärryksen kehittyminen kehittämistarpeista ja yhteisten tavoit- teiden muodostuminen työyhteisön toiminnan kehittämiseen, ovat olleet

näkyviä ja havaittavia hyötyjä palve- luista työyhteisöille.

Selkeä vaikutus työyhteisöissä ohjelmalla on ollut henkilös- tön kehittämispotentiaalin aktivointiin sekä kehittämis- asenteeseen. Työyhteisöissä tunnustetaan laajemmin, että omaa työtä kannattaa kehittää ja kehittämistyöhön on työyh- teisön tuki.

Työyhteisöissä vaikutus näkyy myös ajattelutapojen muutoksena. Tässä tärkeää on mm. henkilöstön roolin ja vastuun lisääminen kehittämisen toteuttamisessa, mikä luo myös jatku- vuutta osaamisen kehitykseen. Työn tekemisen osana ymmärretään parem- min työn kehittämisaspekti. Kehittä-

mistarpeisiin voidaan itse vaikuttaa omien ideoiden pohjalta.

Yleisesti ohjelman suorat hyödyt ja vaikutukset näkyvät ratkaisuinä työn- teon ja johtamisen ongelmakohtiin, mikä taas vaikuttaa välillisesti parhaim- millaan työn sujuvoitumiseen, tulok- sellisuuteen sekä työnhyvinvointiin.

3.3 Yhteenvetoa kuntaorganisaatio- tasoiden tasolla

Ohjelman vaikutukset kuntaorgani- saatioihin vaihtelevat sen mukaan minkä tyyppisestä ohjelman toimen- piteestä on ollut kyse sekä toisaalta myös kuntaorganisaation koosta. Erityisesti suuremmissa kuntaorga- nisaatioissa työelämän kehittämistä tehdään laajasti ja myös merkittäväillä omilla panostuksilla, joista voi seu- rata nopeastikin suuria vaikutuksia. Kuntekon kaltaisen pienimuotoisen

kehittämistoiminnan tukemisessa logiikka on erilainen. Kuntekon palvelut ja toimenpiteet ovat pieniä kehittämisyksiköitä ja kehittämistyön alkuja, joista toivotaan seuraavan lumipalloeefektinä myös laajempia vaikutuksia koko organisaatioon. Näistä saattaa kasvaa myös suuremmissa organisaatioissa merkittäviä asioita. Pienemmissä kuntaorganisaatioissa toisaalta myös Kuntekon palvelut saattavat olla myös organisaatiotasoisesti suhteellisesti selvästi merkittävämpiä.

Kuntekoon osallituneissa kunnissa ohjelmalla on onnistuttu vaikuttamaan käynnissä olleeseen kehittämistyöhön. Kuntekon lisäarvona nähdään, että kehittäminen tapahtuisi hitaammin ja ilman Kuntekon mahdollistamaa osaamista, ratkaisuja sekä kehittämistapoja. Kuntekon hyöty näkyy kunnille käynnissä olevan kehittämistyön määrätietoisempuna toteuttamisena ja tekemisen järkevöitymisena. Lisäksi

ohjelmaan osallistumisen hyöty näkyy myös uuden kehittämistyön käynnistämisessä – ohjelma tarjoaa innostuksen sekä välineitä, ideoita, osaamisen ja kyvykkyyden parantamista ja toimintamalleja kehittämisen liikkeellelähtöön.

Toinen keskeinen ohjelman edistäminen on ajattelutapojen kehittyminen: mikä on näkynyt yhteistoiminnallisen kehittämisotteen ja kehittämisen osallistuneissa osallistuneissa kuntaorganisaatioissa.

Kuntaorganisaatiotasolta tarkasteltuna ohjelman vaikutus näkyy monilta osin vielä hajanaisesti yksittäisissä yksiköissä kehittämiskyvykkyyden paranemisenä, josta laajemmat vaikutukset ovat nykyhetkellä vasta syntymässä. Osin havaittavat vaikutukset näyttäytyvät kuitenkin jo laajempina saavutettuina vaikutuksina yksiköissä, joilla on merkitystä myös erityisesti pienempien kuntien kohdalla myös organisaatiotasolla.

Ohjelman pohjalta on saatu kehitettyä mm. toimintatapoja, joilla on vaikuttettu ohjelman laajempiin päämääriin mm. tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja työnhyvinvointiin.

Ohjelman pitkäaikaisemmat vaikutukset kuntaorganisaatioissa syntyvät ohjelman aikana kasvatetun kehittämispotentiaalin kautta sekä osana muuta työelämän kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Kehittämiskyvykkyyden paranemisen ja leviämisen sekä laajempien ajattelutapojen muutosten kautta odotetaan syntyvän uutta, jatkuvaa ja vakiintunutta kehittämistoimintaa kuntaorganisaatioissa kokonaisuutena. Näiden vaikutusten realisoituminen jatkuu ohjelman päätymisen jälkeen vielä pitkään.



4 Ohjelman vaikutukset ja lisäarvo valtakunnallisesti kunta-alan työelämän kehittämiseen

Kunta-ala on noussut viime vuosien aikana työelämän kehittämisessä kärkeen verrattuna useaan muuhun työnantajasektoriin.

Useiden tutkimusten mukaan kunta-työpaikoilla on kahden viime vuosikymmenen aikana systemaattisemmin

pyritty vaikuttamaan työn tekemisen ja palveluiden kehittämiseen. Tämä on osin johtunut toimintaympäristön asettamista haasteita kuntien tehtävien ja velvollisuuksien hoitamiseen. Esimerkiksi kuntatalouden tilanne sekä suunnitellut aluehallinnon uudistukset, ovat luoneet tarpeen kehittää toi-

mintaa sekä valmistautua muutoksiin. Toisaalta myös aito halukkuus kehittää omaa työtä ja toimintaa entistä laadukkaampaan ja vaikuttavampaan suuntaan näyttävät vaikuttavan asiaan.

Kunnissa ollaan viime vuosina oltu monilta osin tyytyväisiä mahdollisuuksiin kehittää omaa työtä. Julkisen alan

työhyvinvointitutkimuksens³ ja Työolobarometrin⁴ mukaan kuntien työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä esimerkiksi työpaikan tarjoamiin oppimismahdollisuuksiin, työyhteisön tapaan kehittää toimintatapojaan työn sujuvuuden parantamiseksi, työnantajan kannustavuuteen ammatillisessa kehittämisessä sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin. Työolobarometrin mukaan kuntasektori on noussut prosessien kehittämisessä työpaikkasektoreista kärkeen vuoden 2015 jälkeen.

Yleisemmin kuntatyöpaikoilla työtä pidetään merkityksellisenä ja yli 70 % kuntien henkilöstöstä kokee, että työhyvinvointi on parantunut tai säilynyt ennallaan viime vuosina. Lisäksi myös esimiestyöskentelyyn ollaan oltu suurelta osin tyytyväisiä. Kuntien erilaisten toimialojen välillä on kuitenkin eroja edellä mainituissa asioissa. Työn

haasteena on toimialasta riippuen mm. työn henkinen ja fyysinen rasittavuus. Taustalla on usein mm. ristiriidat työn tekemisessä esimiesten ja työntekijöiden kanssa, työn keskeytykset ja katkonaisuus, liian monien tehtävien hoitaminen samanaikaisesti, resursien puute sekä kiire, mistä johtuen asiakkaita ei pystytä palvelemaan niin laadukkaasti kuin haluttaisiin.

Kuntekon palveluihin osallistuneissa organisaatioissa on viime vuosina tehdyn kehittämistyön (Kuntekon aikaansaama ja myös muu kehittämistyö) vaikutukset koettu varsin positiivisiksi eri näkökulmista asiaa tarkasteltaessa. Kehittämisellä on saatu vaikutuksia aikaiseksi.

Kehittämistyön vaikutukset näkyvät vahvemmin mm. työelämän kehittämismahdollisuuksien ja työtehtävien

hoitamisen yleisenä paranemisena mm. yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittymisenä työyhteisön sisällä, henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien paranemisena, uusien parempien toimintatapojen laajempaan hyödyntämisenä sekä myös työn tekemisen ja työhyvinvoinnin kehittymisenä (mm. työyhteisöjen yhteistyön ja vuorovaikutuksen paranemisena sekä henkilöstön innostuksen ja osaamisen ja ammattitaidon paranemisena.)

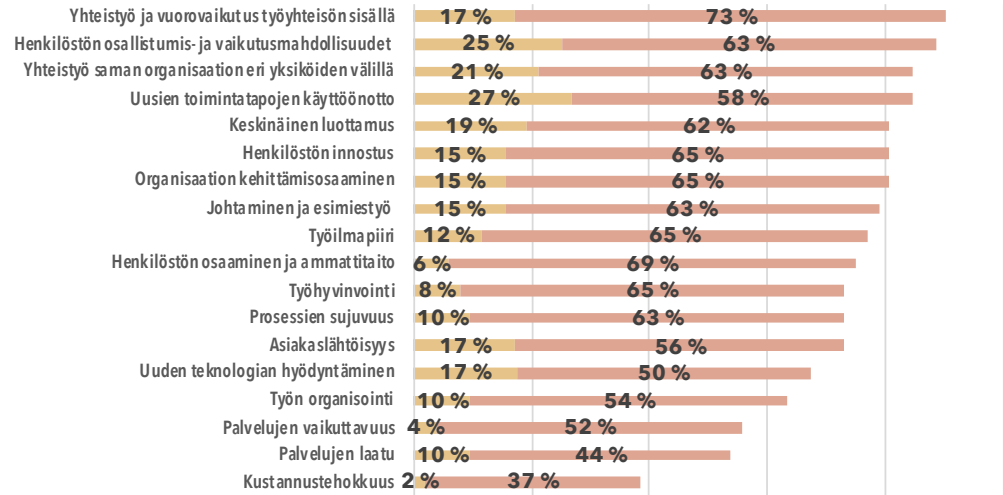
Vaikutuksia on syntynyt, mutta hieman harvemmin erityisesti pidemmällä aikavälillä ja useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyvissä asioissa, kuten mm. kustannustehokkuuden sekä palvelujen laadun ja vaikuttavuuden suhteen. Lisäksi myös mm. työnorganisoinnissa ja johtamis- ja esimies-

³ Pekkarinen, Lauri (2018) Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kuntien eläkevakuutus. KEVAN tutkimuksia 1/2018.

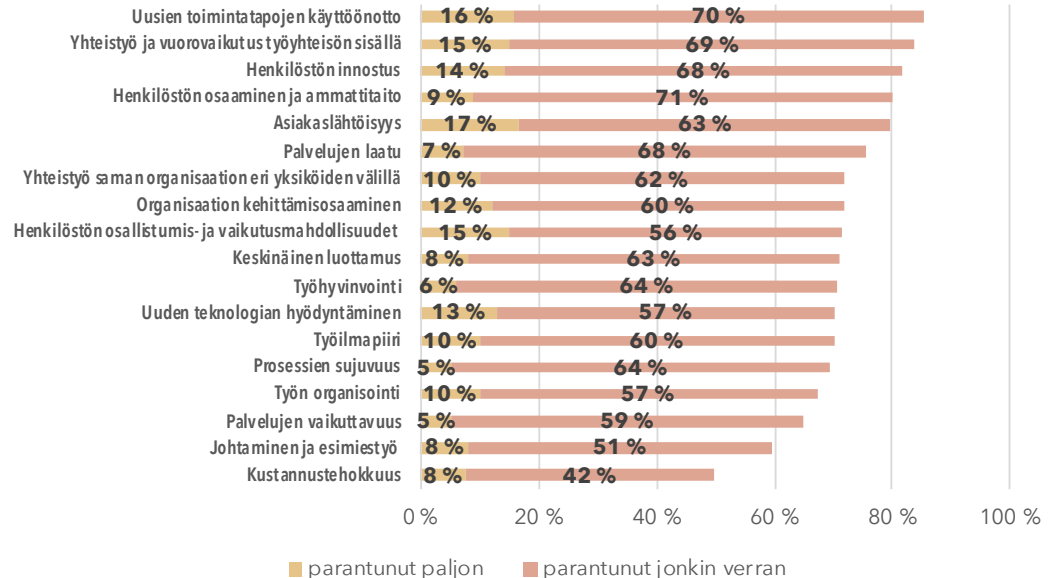
⁴ Työolobarometrit 2018 ja 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö

työssä on vaikutuksia saatu aikaiseksi, mutta harvemmin.

Kuva 6. Kuntekon palveluihin (sparraukset, sisäisten kehittäjien valmennukset ja työpajat) osallistuneiden näkemyksiä kuinka paljon kehittämistyöllä (myös muu kuin Kunteko) on vaikutettu erityyppisiin kehittämiskohteisiin viimeisen 1–2 vuoden aikana. *Organisaatiotasolla* asiaa arvioineiden vastaukset (Kunteko-ohjelman vaikuttavuuskyselyt).



Kuva 7. Kuntekon palveluihin (sisäisten kehittäjien valmennukset ja työpajat) osallistuneiden näkemyksiä kuinka paljon kehittämistyöllä (myös muu kuin Kunteko) on vaikutettu erityyppisiin kehittämiskohteisiin viimeisen 1–2 vuoden aikana. *Osallistujatasolla* asiaa arvioineiden vastaukset (Kunteko-ohjelman vaikuttavuuskyselyt).



Vuosien 2015–2020 aikana Kunteko-ohjelma on yhtenä tekijänä ollut vahvistamassa ja buustamassa laajempaa positiivista kehitystä kuntaorganisaati-

oissa. Ohjelman vaikutus näkyy ensisijaisesti mukana olleissa yksiköissä. Hyötyjen leviämiseksi laajemmin organisaatioissa ja koko kuntakenttään on kuitenkin luotu myös valmiuksia ja mahdollisuuksia. Kuntekoon osallistumattomissa kunnissa on kuitenkin eroja, miten he ovat toistaiseksi osanneet ja kyenneet hyödyntämään ohjelmaa. Tulevaisuudessa on tärkeää, että vaikutukset leviävät edelleen laajemmin kuntakenttään.

Ohjelmaan on osallistunut 240 kuntaa ja ohjelman palveluihin yli 5000 kuntaorganisaatioiden edustajaa kunnista. Yhteensä noin 10 000 henkilöä on ollut mukana ohjelmassa, kun mukaan lasketaan myös erilaiset ohjelmaan kuuluvat tilaisuudet. Suhteessa kaikkiin kunta-alalla työskenteleviin, joita on yli 420 000 henkilöä, ohjelma on tavoittanut vain osan henkilöstöstä. Ohjelman vaikutuslogiikan mukaisesti hyötyjen odotetaan leviävän ja

laajenevan kuntakenttään kuitenkin henkilöstön kehittyneen kehittämisosaamisen, hyvien esimerkkien, yhteistoiminnallisen kehittämisen tahtotilan ja laajemmin käytössä olevan tiedon kautta. Ohjelman tavoittamaa 10 000 henkilöä voidaan siis pitää verrattain suurena joukkona, joiden kautta laajempia potentiaalisia vaikutuksia odotetaan alkavan syntyä.

Suhteessa ohjelmassa käytössä olleisiin resursseihin ja kuntakentän laajuuteen, heterogeenisyyteen ja monialaisuuteen ohjelman vaikuttavuutta voidaan pitää hyvänä. Ohjelmassa on tuettu kehittämistyötä ja luotu ”alkuja” laajempien vaikutusten synnylle. Keskeistä on, miten luotua kehittämispotentiaalia saadaan kunnissa hyödynnettyä myös jatkossa ja kehittämistä levitettyä ja laajennettua.

Suhteessa muuhun kuntakentällä käynnissä olleeseen kehittämistöi-

mintaan Kunteko-ohjelmasta voidaan erottaa muutamia lisäarvotekijöitä, joita ohjelma on tuonut tai joiden vaikutusta ohjelma on vahvistanut valtakunnallisessa kunta-alan työelämän kehittämistyössä.

Keskeinen lisäarvo ohjelmasta on ollut työmarkkinaosapuolten yhdensuuntaisen ymmärryksen vahvistuminen kehittämistoiminnan tarpeesta ja tavoitteista sekä osapuolten sitoutumisen vahvistuminen sitä tukevaan toimintaan.

Ohjelma on parhaimmillaan parantanut sopimusosapuolten välistä luottamusta valtakunnan tasolla ja kuntatasolla sekä vahvistanut yhdessä tekemisen kulttuuria työnantaja/työnjohto –vetoisen kulttuurin sijaan.

Yhdessä tekemisen kulttuuri ja tahtotila on vahvistunut.

Kunteko ohjelma on aktivoinut kehittämispotentiaalia ja käytännön kehittämistyötä sekä vahvistanut kehittämismyön- teistä ilmapiiriä kunta-alalla.

Kuntekossa on saatu edesautettua konkreettisia kehittämistoimia ohjelman tavoitteiden mukaisesti sekä parhaimmillaan saatu aikaiseksi näyttöä kehittämistoiminnan hyödyistä. Ohjelman kautta on saatu kartoitettua piilossa olleita kehittämisideoita ja tuotu niitä esiin. Ohjelman puitteissa on myös saatu käynnistettyä kehittämistyötä sekä vahvistettu käynnissä olevaa kehittämistyötä tavalla, joka ei muuten olisi toteutunut. Ohjelma on kuntakentällä vaikuttanut selvästi

kehittämismyönteisemmän ilmapiiriin vahvistumiseen ("Lupa kehittää")

Kunteko ohjelma on toiminut kehittämistyöhön liittyvän tiedon kokoajana ja koordinoi- nut ja mahdollistanut tiedon leviämistä ja hyödyntämistä kuntakentällä.

Ohjelman merkittävä lisäarvo on myös viimevuosina kunnissa tehdyn kehittämistyön/tekojen kartoittaminen ja kokoaminen ja esiin nostaminen. Ilman ohjelman kaltaista tietoa keräävää ja kokoavaa toimijaa sekä ohjelmassa luotuja tiedon jakamisen alustoja, tieto kehittämistyöstä olisi hajanaista sekä sirpaleista. Ymmärrys mitä kunnissa tehdään, on parempaa. Lisäksi tietoa voidaan hyödyntää helppokäyttöisemmin ja tarkoituksenmukaisemmin.

Ohjelma on parantanut ymmärrystä kehittämistyön tärkeydestä kunnissa, lisännyt sen painoarvoa ja merkitystä kuntatyön osana sekä nostanut entisestään kehittämistyön arvostusta.

Ohjelman puitteissa on lisätty keskustelua työelämän kehittämisen merkityksestä kuntatyön uudistamisessa. Erityisen tärkeä rooli ohjelmalla on ollut onnistuneen, hyvin tehdyn ja tuloksellisen kehittämistyön merkityksen ja tärkeyden tunnustamisessa. Ohjelmassa on palkittu ja nostettu esiin hyviä kehittämistyön tuloksia sekä tuotu tunnustusta näille teoille.

Valtakunnallisesti työelämän kehittämistyötä tehdään kunnissa paljon itsenäisesti ja työelämän kehittyminen on ollut kunnissa monin osin positiivista. Kunteko on vaikuttanut omalta

osaltaan työelämän kehittä-
seen ja positiiviseen kehittä-
miseen. Erityisesti Kunteko on
vaikuttanut kehittämistyön
suuntaamiseen ja ajattelu-
ja toimintatapoihin sekä
tukenut, rohkaissut ja
mahdollistanut kehittä-
mistä osallistuneissa
kunnissa.



5 Ohjelman tavoitteiden saavuttaminen

Kunteko ohjelman päämääränä on ollut edistää kuntatyön tuottavuutta, tuloksellisuutta sekä työelämän ja palveluiden laatua. Ohjelmalle on laadittu pääsopijaosapuolten yhteistyössä kuusi erilaista tavoitealuetta, joilla työelämän kehittämistä ja kehittymistä pyritään edistämään ja joiden kautta ohjelman päämääriä pyritään saavuttamaan. Ohjelman vaikutusten ajattelun syntylogiikan mukaisesti on huomioitava, että suhteessa päämääriin, ohjelma pyrkii käynnistämään alkua vaikutusten synnylle, joiden kautta pyritään saamaan aikaan pysyvämpiä muutoksia kuntien toiminnassa. Näiden kautta ohjelman päämääriä

edistetään pitkäkestoisesti ja vaikutukset jäävät elämään ohjelman päättymisen jälkeen. Ohjelman toteutusajankohdaksi voidaan tästä syystä havaita vasta osittain ohjelma aikaansaamia vaikutuksia. Keskeistä on arvioinnin näkökulmasta ennen kaikkea tunnistaa syntymässä olevia vaikutuksia ja tarkastella miten näitä on saatu edistettyä ohjelman aikana sekä tuottaa tietoa onko vaikutuksia syntymässä myös pideämmällä aikavälillä (ovatko vaikutukset jatkuvia ja pysyviä).

Arvioinnin osana edellä mainittua asiaa on tarkasteltu sekä ohjelman kuu-

den tavoitealueen näkökulmasta sekä myös arviointiin luodun vaikutusten syntyä pidemmällä aikavälillä kuvaavan arviointimalin kautta.

Ohjelman tavoitealueita tarkasteltaessa voidaan todeta, että kaikilla kuudella tavoitealueella on saatu vaikutuksia aikaiseksi ja osassa ohjelman vaikutus suhteessa alkuperäisiin odotuksiin on ollut erittäin positiivinen. Tarkkaa tulkintaa tavoitteiden saavuttamisen onnistuneisuudesta suhteessa odotuksiin ei arvioinnissa tehty, sillä ohjelmassa ei ollut asetettu tavoitetasoja ja mittareita tavoitealueille. Tulkinat perustuvat arvioinnissa ana-

lysoidun aineiston pohjalta tehtyihin tulkintoihin.

TEHDÄ NÄKYVÄKSI KUNTAKENTÄLLÄ TEHTY KEHITTÄMISTYÖ on ollut selkeä onnistumisalue ohjelmassa, johon on myös panostettu ohjelman toisella kaudella vahvasti kokoamalla ja markkinoimalla tietoa (Tekojen tori, kampanjat jne.). Yksittäin Tekojen torille on raportoitu 668 erilaista kehittämistehtoa kuntaorganisaatioista. Tämä on merkittävä tietopankki myös tulevaa kuntien kehittämistyötä ajatellen. Ohjelman resursseihin nähden tavoitealueella on onnistuttu hyvin.

LEVITTÄÄ VAIKUTTAVIA KÄYTÄNTÖJÄ JA KIINNOSTAVIA KEHITTÄMISRATKAISUJA. Kehittämistyön onnistumisia on tuotu onnistuneesti esille ja kehitetty erilaisia kanavia ja tapoja asiassa. Haasteena on hyvin laaja, heterogeeninen ja monialainen kuntakenttä. Ohjelma on kuitenkin erittäin hyvin mahdollistanut tiedon leviämisen ja halukkaille kunnille sitä on erittäin hyvin saatavilla.

On huomioitava, että tiedon leviäminen vie aikaa ja vaatii riittävän kohderyhmän tarvekohtaisesti räätälöityä viestintää sekä pitkäjänteistä työtä. Erityisesti tämä tavoitealue tulee mm. Tekojen torin kautta elämään ohjelman jälkeen. Vaikutusten jatkuvuudelle on luotu hyvä pohja.

INNOSTAA KEHITTÄMÄÄN JA UUDISTUMAAN SEKÄ PARANTAA kehittämisaamista on tavoitealue, jossa ohjelmassa on suhteessa resursseihin onnistuttu hyvin. Erityisesti ohjelmassa on edistetty kehittämismyönteistä ilmapiiriä kuntasektorilla sekä luotu vahva kannustin kehittämistoimien toteuttamiseen. Ohjelma on mahdollistanut toimintavan, jossa matalalla kynnyksellä ja vähäisellä kunnan omalla panostuksella saadaan ulkopuolista asiantuntemusta kuntien kehittämistarpeisiin. Kehittämistyötä tukevia toimia on toteutettu yli 240 kuntaorganisaatioissa. Näillä on buustattu jo käynnissä ollutta kehittämistä sekä innostettu uuden kehittämistyön

käynnistymistä. Kehittämisaamisen parantamisen suhteen palveluita hyödyntäneissä kuntaorganisaatioissa yhtenä selkeimpänä hyötynä on koettu kehittämistaitojen parantuminen sekä osaamisen ja ammattitaidon parantaminen. Lisäksi kehittämiseen on tarjottu välineitä ja toimintatapoja, joiden kautta valmius osallistuneissa kunnissa on parempi myös jatkossa työelämän kehittämiseen.

KÄYNNISTÄÄ UUTTA KEHITTÄMISTOIMINTAA tavoitealueella on saatu aktivoitua uutta kehittämistoimintaa mukana olleissa kunnissa. Suuressa osassa mukana olleista kunnista on raportoitu vaikutuksia kehittämistyön käynnistymiseen sekä myös käynnissä olleen kehittämistyön vahvistumiseen. Erityisesti sparrauksilla, mutta myös sisäisten kehittäjien valmennuksilla ja työpajoilla on useassa mukana olleessa kunnassa nähty selvää merkitystä kehittämistyön käynnistämiseen.

SYVENTÄÄ OPPIMISTA KUNTA-ALALTA NOUSEVIEN TEEMOJEN YMPÄRILLÄ

tavoitteeseen liittyen ohjelmassa nostettu valikoiden kunnista lähteviä kehittämisteemoja esille, tarjottu niihin palveluita sekä osin tehty myös ohjelman ylätasolla valintoja mitä teemoja ohjelmassa nostetaan esille. Pääosin tavoitealueella on onnistuttu hyvin ja keskeisiä teemoja on nostettu esille sekä mahdollistettu kunnille tarpeisiin teemoihin liittyvää oppimista. Ohjelman kuntatarvelähtöinen toimintatapa toimii hyvin ohjelman osuvuuden ja ajankohtaisuuden varmistajana. Ohjelmassa on edistetty tarpeellisiin teemoihin liittyvää oppimista mm. ohjelman palveluissa, joissa on keskitytty ajankohtaisiin kehittämisteemoihin.

TUOTTAA KUNTA-ALALLE LÄPIMURTOINNOVAATIOITA TYÖELÄMÄÄN

tavoitteen arvioinnin haasteena on erityisesti läpimurtoinnovaation määrittely. Lisäksi

uusien merkityksellisten innovaatioiden tuottaminen on kunniahimoinen tavoite ja uusien läpimurtoinnovaatioiden kehittämiseen ja todentamiseen tarvitaan usein pidempijaksoinen aika. Ohjelma on itsessään määritellyt kunta-alan työelämän läpimurtoinnovaation käsitettä ja innovaatioiden kehitysprosessia⁵. Ohjelman määrittelyn mukaan innovaatiot voivat olla ohjelman toimeenpiteillä kunnissa aikaansaatuja tai ohjelman itsessään tuottamia. Ohjelman puitteissa on kehitetty/se on edesauttanut yksittäisissä kunnissa uusien edistyksellisten ratkaisujen käyttöönottoa. Toisaalta ohjelma itsessään on luonut merkittäviä uusia palveluita kunnille. Arvioinnin ajankohdassa varsinaisen innovaation tunnistaminen on kuitenkin haasteellista ja tunnistaminen vaatisi pidemmän aikavälin sen käyttöönotosta, jotta sen merkitystä voidaan aidosti arvioida. Tavoitealuetta on jokatapauksessa ohjelmassa edistetty ja tärkeää

on ollut, että läpimurtoinnovaatioiden näkökulma on nostettu esille ja sen kautta on haettu peruskehittämistyön lisäksi merkitykseltään suurempia ja isompia loikkia työelämän kehittämiseen ja kehittämiseen.

Haasteellisempia tavoitteisiin liittyviä osa-alueita, joissa ohjelmassa ei onnistuttu erityisen hyvin olivat tutkimusyhteistyön toteuttaminen sekä ohjelman alkukauden kehittämisen verkostot, joita ei saatu toimimaan. Kummassakin tapauksessa haasteet liittyivät erityisesti resurssien puutteeseen ja sitoutumisen heikkouteen.

Kuten edellä on mainittu, ohjelmalla tavoiteltujen ”lopullisten” vaikutusten syntyminen on pitkäkestoinen ohjelman jälkeen jatkuva prosessi. Vaikutukset syntyvät useiden erilaisten ja toistensa kanssa risteävien ohjelman eri tavoitealueisiin liittyvien vaikutuspolkujen kautta ja useiden välivaihei-

⁵ Tavoitteena tuottaa kunta-alalle läpimurtoinnovaatioita työelämään. Kunteko-ohjelman tuottama julkaisematon raportti. Syksy 2020.

den jälkeen. Koska syntymässä olevia vaikutuksia voidaan nähdä nykytilanteessa vasta osittain, on arvioinnissa hyödynnetty ennakoivan vaikutusarvioinnin mukaista arviointimallia. Ideana siinä on Kunteko-ohjelman tavoiteltavien vaikutusten systemaattinen tarkastelu ”ennakoivasti” lähtökohtana tavoiteltavien vaikutusten mallinnettu syntydynamiikka ja siitä johdetut vaikutuspolut. Arvioinnissa on mallinnettu toiminnan vaikutuspolut (panokset → toiminta → tuotokset → välilliset vaikutukset → lopulliset tavoitettavat vaikutukset) kausaalimallin avulla sekä muodostettu ymmärrys, minkälaisen dynamiikan kautta tavoitteet saavutetaan. Kyseistä mallia on käytetty ohjelman vaikutusten arvioinnin viitekehyksenä ja sen kautta on myös visualisoitu, kuinka hyvin vaikutuksia on saatu aikaiseksi suhteessa odotuksiin ja missä vaiheessa vaikutusten syntyminen on arvioinnin ajankohdassa.

Kyseinen arviointimalli on esitetty kuvassa 8. Kunteko-ohjelma on asemoitu kuvassa arviointimalliin ja siihen on mallinnettu miten ohjelman resurssista seuraa erityyppistä toimintaa, toiminnasta erilaisia tuloksia sekä tuloksista välillisiä vaikutuksia ja laajempia vaikutuksia⁶. On huomioitava, että mallissa ohjelman toiminta itsessään voi synnyttää vaikutuksia vain tiettyyn pisteeseen asti. Mitä ”oikeamalle” mallissa mennään, erityisesti välillisistä vaikutuksista alkaen, sitä enemmän myös monet muut tekijät (kuin vain ohjelman toiminta) vaikuttavat siihen, miten vaikutuksia syntyy ja päämääriä saavutetaan. Lisäksi on huomioitava, että vaikutukset syntyvät useassa tapauksessa mallissa esiintyvien erilaisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Malliin on värikoodein arvioitu, miten ohjelma on onnistunut, suhteessa

odotuksiin, synnyttämään vaikutuksia eri tekijöiden suhteen. Arvio perustuu arvioinnin työpajassa 14.10.2020 ohjelmaryhmälle tehtyyn kyselyyn sekä arviointsijan omaan tulkintaan. Vihreä väri kuvaa, että vaikutuksia on saatu aikaiseksi odotetunlaisesti nykytilanteessa. Keltainen väri kuvaa, että vaikutuksia on syntynyt melko hyvin tai kohtalaisesti suhteessa odotuksiin. Punainen väri taas kuvaa, että vaikutuksia on toistaiseksi syntynyt vähemmän suhteessa odotuksiin. On huomioitava, että kaikkien värikoodien suhteen vaikutuksia syntyy ajan myötä myös lisää ja niitä saattaa lopulta syntyä myös keltaisen ja punaisen värin suhteen odotetunlaisesti.

Arviointimallin tulkinnan mukaisesti ohjelmassa on erityisen hyvin onnistuttu synnyttämään suoria vaikutuksia kehittämisaktiivisuuden parantamisessa, yhteistoiminnallisen

⁶ Lähteinä ohjelman hankesuunnitelmat sekä ohjelmajohdon ja ohjelmatiimin haastattelut. Arviointimalli on viimeistelty arvioinnin ohjausryhmän kommenttien pohjalta.



Kuva 8.

Kunteko ohjelman vaikutusten syntyä kuvaava arviointimalli sekä tulkinta miten hyvin vaikutuksia on saatu synnytettyä ohjelmassa.

kehittämistoiminnan käynnistämises-
sässä, jo aiemmin käynnissä olleen
kehittämistyön jännevöitymisessä ja
toteutumisessa vaikuttavammin sekä
työmarkkinaosapuolten yhteisym-
märryksen vahvistamisessa työelä-
män kehittämisen tarpeellisuudesta.
Välilliset vaikutukset syntyvät suorien
vaikutusten ja tulosten pohjalta, joten
niiden synnylle on myös tulevaisuu-
dessa luotu ohjelmassa vahvaa pohjaa.
Välillisiä vaikutuksia on nykytilanteessa

saatu synnytettyä varsinkin yhteistoi-
minnallisen kehittämistyön lisäänty-
miseen kuntakentällä sekä yhteistyön
ja luottamuksen vahvistumiseen
työmarkkinaosapuolten toiminnassa.
Vähemmän vaikutuksia on saatu arvion
mukaan aikaiseksi erityisesti niiden
tekijöiden suhteen, joihin vaikuttami-
nen kestää pidempään ja joihin vaikut-
tavat myös monet muut tekijät kuin
ohjelman toiminta (esim. tuloksellisuus

ja tehokkuus, kehittämistyön vakiintu-
minen jatkuvaluonteiseksi toiminnaksi).

Kokonaisuutena ohjelma on edistänyt ja saanut vaikutuksia aikaiseksi kaikille sille asetuille tavoitealueille. Suhteessa rajallisiin resursseihin vaikutusten kattavuutta ja laajuutta voidaan pitää hyvänä.

6 Johtopäätökset ja suositukset

Kunteko-ohjelma on ollut kuntien työelämän kehittämisessä viime vuosina tärkeä toimija, joka on tukenut ja täydentänyt kunnissa tehtävää kehittämistyötä toteutusaikanaan. Ohjelmalle on kuntakentällä ollut selvää tilausta.

Kuntiin kohdistuu muuttuvassa toimintaympäristössä monenlaisia paineita toiminnan kehittämiseksi. Ulkopuolista tukea muutosten toteuttamiseen sekä näkemystä kehittämisen suunnasta tarvitaan erityisesti niissä kunnissa, joissa on ollut vähemmän kyvykkyyttä kehittämistoimintaan.

Ohjelman toteutustapa ja ajateltu vaikutusten synnyttämisen logiikka

ovat olleet hyvin osuvia kuntakenttää ajatellen. Ohjelman toimintalogiikkaan on vaikuttanut rajalliset resurssit suhteessa kuntakentän laajaan kokoon ja monialaisuuteen. Kunnissa tehdään itsenäisesti paljon hyvää kehittämistyötä. Ohjelman roolina on ollut tuoda kehittämiseen tukea ja vahvistaa sitä sekä aktivoida kehittämistyötä siellä, missä sitä ei tehdä ja missä sille olisi tarvetta. Tähän tarpeeseen ohjel-

man noin 0,5 miljoonan vuosittaisella resurssilla on pyritty saamaan toimia aikaiseksi. Täsmätoimenpiteinä ovat olleet ohjelman palvelut, joilla toimintaa on saatu aikaiseksi ruohonjuuritason tasolla ja työpaikoilla, juuri kuntien ja työyhteisöjen kehittämistarpeisiin räätälöidyillä palveluilla. Palveluilla on synnytetty laajasti pieniä alkuja, joista odotetaan kasvavan ympärille laajempia vaikutuksia sekä yksittäi-

siin kuntaorganisaatioihin, että myös laajemmin kuntakenttään. Ohjelmassa on lähdetty liikkeelle pienistä kuntien tarpeisiin räätälöivästä toimista, joista odotetaan alkavan seurata isompia asioita. Tärkeää asiassa on aktivoida ihmiset hyödyntämään omaa kehittämispotentiaalia ja omia kehittämisideoita. Toisena tärkeänä toimintatapana on ollut olleet viestintä ja hyvän kuntatyön näkyväksi tekeminen. Tällä on pyritty tavoittamaan laajasti kuntia ja synnyttämään laajempaa ajattelutapojen muutosta ja vaikuttamaan kehittämisinnostukseen ja kehittämisen ilmapiiiriin. Hyvin keskeinen asia ohjelman onnistuneessa toteutuksessa on ollut työmarkkinaosapuolien mukaan saaminen ja sitouttaminen kehittämiseen niin valtakunnan tasolla kuin myös kuntakentällä.

Ohjelma on pystynyt toiminta-ai- kanaan edistämään hyvin sille

asetettuja tavoitteita. Erityisesti kehittämisosaamisen parantamisessa, yhteistoiminnallisen kehittämistyön käynnistämässä, käynnissä olevan kehittämistyön tukemisessa ja vaikuttavuuden parantamisessa, kuntien tietoisuuden parantamisessa hyvistä kehittämiskäytännöistä ja ratkaisuista sekä työmarkkinaosapuolten sitoutumisen edistämässä yhteiseen kehittämiseen on onnistuttu suhteessa resurssihin hyvin.

Ohjelman laajempia päämääriä (tuotavuus, tuloksellisuus ja työelämän laatu) on edistetty ohjelman toiminnassa. Keskeistä on ollut, että näitä erilaisia työhön liittyviä näkökulmia yhdistelevä lähestymistapa on toteutunut hyvin ohjelman toimissa ja ohjelmassa on saatu esimerkkiä siitä, että kehittämistä kunnissa voidaan tehdä näitä erilaisia näkökulmaa edistäen. Näiden suhteen laajemmat vaikutukset

syntyvät ohjelman lisäksi monien muiden tekijöiden summana ja vaikutusten synty vie aikaa.

Ohjelma on omassa roolissaan tuonut lisäarvoa kuntien työelämän kehittämiseen. Työelämän kehittämisen prioriteettia on saatu nostettua ohjelmassa ja se näkyy mm. työmarkkinaosapuolten toiminnassa. Kehittäminen koetaan kuntakentällä entistä tärkeämmäksi asiaksi. Ohjelma on vahvistanut erityisesti ymmärrystä yhteistoiminnallisesta kehittämisestä vaikuttavimpana tapana kehittämistyön toteuttamiseen. Ohjelman kautta, on saatu laajempi määrä työnantaja- ja työntekijäosapuolien edustajia yhdessä pohtimaan, miten toimintaa voidaan kehittää. Kun asiasta on yhteinen ymmärrys, myös sitoutuminen muutokseen ja sen jälkeiseen toimintaan on ollut parempaa. Ohjelma on vahvistanut ajattelua, että koko henkilöstöllä on lupa kehittää.

Ohjelma on synnyttänyt toiminta-aikanaan uusia kehittämissykyäisiä työelämän kehittämiseen. Tämä näkyy erityisesti uuden kehittämistyön käynnistymisenä ja käynnissä olleen kehittämistyön vaikuttavuuden parantumisenä. Samalla kehittämistyötä tehdään kuntaorganisaatioissa ja valtakunnassa laajemmin ja yhteistoiminnallisemmin.

Kuten edellä on mainittu, Kunteko-ohjelma on toiminta-aikanaan saanut aikaiseksi jo monia vaikutuksia kuntakenttään. Samalla merkittävä osa ohjelman vaikutusten potentiaalista konkretisoituu vasta ohjelman jälkeen. Uhkana kuitenkin on, että kuntiin jäänyttä osaamista ja kehittämiskyvykkyttä ei kyetä hyödyntämään jatkossa riittävästi. Erityisesti kehittämisresursien rajallisuus sekä kuntahenkilöstön mahdollisuudet sitoutua kehittämistoimintaan aiheuttavat haasteita. Mm. kuntaorganisaatioiden taloudellisen

tilanteen heikentyminen, uudet aluehallinnon uudistukset sekä korona-kriisistä selviytyminen ovat uhkia sille, että parantuneesta osaamisesta ja lisääntyneestä kehittämiskyvykkydestä ei seuraa käytännön kehittämistoimintaa. Tästä syystä huomiota olisi syytä kiinnittää tulevina vuosina ohjelman vaikutusten vahvistamiseen ja vaikutusten syntymisen jatkuvuuden varmistamiseen. Tämä vaatii valtakunnallista tukirakennetta toiminnalle ja resursseja.

Koska työelämän kehittäminen vaatii onnistuakseen pitkäjänteisyyttä erilaisissa kunnissa, tarvitaan kehittämistyön tukemiseen vakiintuneempaa toimintaa, nykyisen katkonaisen projektimaisen toiminnan sijaan. Kunta-alan työelämän kehittämisryhmä TEKRY jatkaa kunta-alan kehittämistoiminnan tukemista jatkossa. Ryhmän kautta kehittämistoiminnasta pyritään rakentamaan kunnissa vakiintuneem-

paa ja pysyvämpää toimintaa sekä vahvistamaan pysyvämpää tukea kehittämistyöhön.

Monissa kunnissa työelämän kehittämisestä on tullut kiinteä osa toimintaa. Tämä toteutuu kuitenkin vain osassa kunnista, eikä kehittäminen jakaudu kehittämisaktiivisissa kuntaorganisaatioissaan tasaisesti kaikille toimialoille ja kaikkiin yksiköihin. Työelämän kehittämisen aktivoinnissa ja tukemisessa on siis tehtävää paljon myös tulevina vuosina.

6.1 Suosituksia kuntien työelämän kehittämistoiminnan tukemisen jatkoa ajatellen

Seuraavassa on esitetty arvioinnin tulosten ja johtopäätösten pohjalta nousseita kehittämis ehdotuksia. Ne on laadittu erityisesti ohjelman jälkeistä

aikaa ajatellen kunta-alan työelämän kehittämistoiminnan tukemisen jatkoa ajatellen. Suosituksia laadittiin 9 kappaletta. Ennen jokaista suositusta on esitetty perustelu suositukselle.

Vaikuttava työelämän kehittämistoiminta kunnissa vaatii kummankin pääsopijaosapuolen ja työnantaja- ja työntekijäosapuolten sitoutumista yhdensuuntaiseen ja pitkäjänteiseen kehittämistoimintaan. Valtakunnal-

lisella tasolla pääsopijaosapuolten kesken sitoutumisesta kehittämistyön on löytynyt jo yhteisymmärrystä. Myös kunnissa johdon ja henkilöstön kohdalla on sitoutuminen varmistettava yhteistoiminnalliseen kehittämiseen.

suositus 1. Johdon ja henkilöstön sitoutuminen kunnissa pitkäjänteiseen ja vakiintuneeseen sekä yhteisesti muodostettujen tavoitteiden mukaiseen työelämän kehittämiseen tulee varmistaa. Tämä vaatii toimia työnantaja- ja työntekijäetujärjestöissä sekä vaikuttamista kuntien suuntaan.

Kunteko-ohjelma on tarjonnut useita hyviä palveluita ja niiden järjestämistapoja kuntien kehittämistyölle. Usealle kunnalle tärkeä asia on ollut mm. ulkopuolisen asiantuntija-avun saaminen kehittämistyön tueksi. Ohjelman vaikuttavimmille palveluille on tarve myös jatkossa.

suositus 2. Tulevassa kuntien työelämän kehittämisen tukemisessa tulisi tarkoituksenmukaisilta osin hyödyntää Kunteko-ohjelman vaikuttavimpia palveluita ja turvata niiden hyödyntämismahdollisuudet.

Kunteko-ohjelma on ollut tärkeä tukirakenne kuntalähtöisen työelämän kehittämisen edistämisessä, valtakunnallisesti yhteisten toimintatapojen edistämisessä sekä toiminnan koordinaatiossa. Ohjelmasta on saatu merkittäviä oppeja, joiden hyödyntäminen on tärkeää erityisesti valtakunnallisella tasolla toteuttavaa kehittämistukea ajatellen.

suositus 3. Tulevassa valtakunnallisen tason työelämän kehittämisessä tulee hyödyntää Kunteko-ohjelmasta saatuja oppeja sekä jatkaa niiden pohjalta kehittämistyön tukemista. Keskeisiä oppeja ovat olleet toimintatavat kuten kuntalähtöisyys ja palveluräätälöinti sekä tiivis vuoropuhelu ja yhteistyö toimintaa koordinoivan tahon ja kuntien välillä.

Kunteko-ohjelma on suunnannut kehittämistoimintaa kuntakentällä viimeisten vuosien aikana siihen laadittujen tavoitteiden ja päämäärien pohjalta. Myös alkaneella vuosikymmenellä tarvitaan pääsopijaosapuolten yhteisesti laatima ja hyväksymä visio ja tavoitteet, joita edistetään.

suositus 4. Kuntien työelämän kehittämiseksi ja kehittymiseksi tulisi laatia pidemmän aikavälin visio sekä tavoitteet. Visio ja tavoitteet tulisi laatia työnantaja- ja työntekijäosapuolten yhteistyössä. Tavoitteille tulisi seurantamittarit, joiden kautta tuotetaan tietoa, ollaanko tavoitteita ja lopullista tavoitetilaa saavuttamassa.

Työelämän kehittämiseen liittyvää toimintaa tehdään laajasti erilaisten tahojen toimesta ja eri työntajasektoreilla sekä toimialoilla. Tietoa, osaamista ja kehittämisen toimintamalleja on hyödynnettävissä laajasti kunta-alan ulkopuolelta sekä vastavuoroisesti jaettavissa kunta-alalta muualle. Yhteistyön tiivistäminen keskeisiin tahoihin on tärkeää erityisesti, kun resurssit ja toimintamahdollisuudet ovat rajalliset.

suositus 5. Kunta-alan työelämän kehittämisessä tulee jatkossa hakea vahvemmin kumppanuuksia, yhteistyötä ja synergiahyötyjä keskeisiin työelämän kehittämistä edistäviin toimijoihin kuten Sitraan, Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman toimijoihin, eri toimialasektoreiden etujärjestöihin, tutkimuslaitoksiin sekä muihin kehittämistyötä edistäviin tahoihin.

Ohjelman laajempien ja pidempiaikaisten vaikutusten synnyttämisen kannalta keskeinen tekijä on ohjelmassa tuotettu tieto kehittämistyöstä ja sen hyödyistä sekä kyseisen tiedon hyödyntäminen. Tekojen torin tulisi myös jatkossa olla keskeinen väline kuntien kehittämistyön tiedon kokoamisen ja levittämisen kannalta.

suositus 6. Työelämän kehittämiseen liittyvän tiedon jakamisen alustan Tekojen torin jatkuvuus tulee varmistaa sekä tukea sen aktiivista hyödyntämistä mahdollisimman laajasti erilaisissa kuntaorganisaatioissa. Markkinointia ja tiedon levittämistä Tekojen torista sekä kehittämisen hyödyistä ja hyvistä käytännöistä tulee jatkaa.

Kunteko-ohjelmassa on tuotettu kattavasti seurantatietoa työelämän kehittämisestä ja kehittämisestä. Vaikuttavan kehittämistyön tukeminen ja suuntaaminen sekä ohjelmallisten vaikutusten todentaminen vaativat ohjelmakautta pidemmän aikavälin tietoa.

suositus 7. Kunteko-ohjelman vaikutuksista ja hyödyistä sekä työelämän kehittämisestä ja kehittymisestä tulisi tuottaa seurantatietoa ohjelman päättymisen jälkeen (esim. kyselytutkimusten ja muun tilastoseurannan avulla).

Kuntien työelämän kehittämistyö tarvitsee myös jatkossa riittäviä taloudellisia kannusteita, joilla kehittämistyötä saadaan käynnistettyä sekä lisättyä niiden kautta kuntien omia kehittämispanostuksia. Ulkopuolinen määräaikainen rahoitus on ollut rajallista, mutta sillä on saatu tärkeitä vaikutuksia aikaiseksi. Myös jatkossa tarvitaan kehittämistyön tueksi riittävä kannusterahoitus ja samanaikaisesti olisi edistettävä vakinaisempien panostuksien saamista kehittämistoimintaan.

suositus 8. Kuntien kehittämistyön tukemiseen tulee varmistaa vakinaisempaa resursointia jatkossa.

Kuntien työelämän kehittämistyön tukeminen on perustunut tähän mennessä määräaikaisiin sekä katkonaisiin kehittämistoimiin. Toiminnan pitkällä aikavälillä syntyvien vaikutusten edistämisen kannalta tärkeää olisi saada pidempiaikaisia ja vakiintuneita rakenteita luotua kehittämistoiminnan tukemiseen ja koordinointiin sekä yhteisesti sovittu tavoitetila.

suositus 9. Kehittämistoiminnan tukemiseen ja koordinaatioon tulee luoda pysyvämpiä rakenteita mm. Tekryn toiminnan tueksi (verkostoja, palveluita, kehittämisalustoja jne.).

7 Liitteet

Taulukko 1.

Arvioinnissa hyödynnetyt aineistot arviointiteemoittain.

Ohjelman hyödyt ja vaikutukset kuntien ja osallistuvien työyhteisöjen tasolla

- » Sähköiset palautekyselyt palveluittain (sparraus, sisäisten kehittäjien valmennus, työpajat)
- » Vaikuttavuustietoa kartoittavat sähköiset kyselyt palveluittain:
 - Sparraus (organisaatiotaso)
 - Sisäisten kehittäjien valmennus (yksilö- ja organisaatiotaso)
 - Työpajat (yksilö- ja organisaatiotaso)
- » Haastattelut toiminnassa mukana olleille
 - Kuntekon palveluja eniten hyödyntäneiden organisaatiot
 - Sisäisten kehittäjien valmennuksiin osallistuneet (yksilö- ja organisaatio-taso)
 - Työpajoihin osallistuneet (yksilö- ja organisaatiotaso)
 - Ulkopuoliset palveluntuottajat
- » ESR Henkilöseuranta

Työelämän kehittyminen kuntaorganisaatioissa ohjelman aikana

- » Julkisen alan työhyvinvointitutkimus (Keva) verkkotyökalu (<https://kevatutkii.keva.fi/>)
- » Työolobarometri (Työ- ja elinkeinoministeriö)
- » Työolotutkimus (Tilastokeskus)
- » Kunta10 (Työterveyslaitos)
- » Ohjelman johdon ja ohjelmatiimin haastattelut
- » Asiantuntijahaastattelut

Ohjelman hyötyjen ja vaikutusten arviointi valtakunnallisesti (yhteiskunnallinen vaikuttavuus)

- » Neuvonantajiston haastattelujen yhteenveto 2019
- » Läpimurtoinnovaatiot (Kunteko -ohjelman dokumentti)
- » Vaikuttavuuskyselyt sähköisesti:
 - Sparraus (organisaatiotasoa)
 - Sisäisten kehittäjien valmennus (yksilö- ja organisaatiotasoa)
 - Työpajat (yksilö- ja organisaatiotasoa)
- » Ohjelman johdon ja ohjelmatiimin haastattelut
- » Muut asiantuntijahaastattelut

Ohjelman toteutuksen arviointi

- » Hyväksytty projektisuunnitelma 17.12.2019
- » Hankesuunnitelma 17.12.2015
- » Kunteko esittely huhtikuu 2017 (esitelmä)
- » Kunteko Tilanne 1.6.2020 (esitelmä)
- » Kunteko esittely toukokuu 2020 (esitelmä)
- » Itsearviointi ohjelmaryhmälle syksy 2018
- » Kunteko -ohjelman väliarviointi vuonna 2017
- » Vaikuttavuustietoa kartoittavat sähköiset kyselyt palveluittain Ohjelman johdon ja ohjelmatiimin haastattelut
- » Sähköiset palautekyselyt palveluittain (sparraus, sisäisten kehittäjien valmennus, työpajat)
- » Ohjelman johdon ja ohjelmatiimin haastattelut
- » Muut asiantuntijahaastattelut

Ohjelman palvelujen ja toimenpiteiden arviointi

- » Ohjelman keräämä seurantatieto palveluiden toteuttamisesta
- » ESR henkilöseuranta
- » Sähköiset palautekyselyt palveluittain (sparraus, sisäisten kehittäjien valmennus, työpajat)
- » Vaikuttavuuskyselyt sähköisesti:
 - Sparraus (organisaatiotaso)
 - Sisäisten kehittäjien valmennus (yksilö- ja organisaatiotaso)
 - Työpajat (yksilö- ja organisaatiotaso)
- » Itsearviointikysely ohjelmaryhmälle 2018
- » Ohjelman johdon ja ohjelmatiimin haastattelut
- » Muut asiantuntijahaastattelut

Ohjelman viestinnän arviointi

- » Kysely uutiskirjeen tilaajille
- » Tekojen tori: kysely tekojen ilmoittajille
- » Tilastot kävijä- ja tilaajamääristä:
 - Kunteko.fi
 - Uutiskirje
- » Somemäärät
- » Muu viestintä (artikkelit, lehtijutut jne.)
- » Ohjelman johdon ja ohjelmatiimin haastattelut
- » Muut asiantuntijahaastattelut

