

Tulevaisuuden kunnan tehtävien uudelleen muotoilu – case toimistotyö

ESISELVITYS 1.2.–31.12.2019

Alaräsänen Heli & Kilpimaa Piia



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Salla
In the middle of nowhere



Sisällys

1. Työn murros ja tulevaisuuden kunta	3
2. Lappilaiset kunnat työn murroksessa	10
2.1 Salla, Posio ja Ylitornio pilottikuntina	10
2.2 Case toimistotyö	14
3. Kuntatyön muotoilun menetelmät ja tulokset	19
3.1 Palvelumuotoilu, Lean ja muut osallistavat menetelmät	19
3.2 Työskentelyprosessi	22
3.3 Työn muotoilusta ja kehittämisestä saadut kokemukset ja tulokset	31
3.4 Kuntatyön vertaiskehittäminen ja siitä saadut tulokset	41
4. Työskentelystä saatujen tulosten yhteenveto	45
5. Tulevaisuuden kunnan jatkokehittämisen tarpeet	49
LÄHTEET	54
LIITTEET	55

1.

Työn murros ja tulevaisuuden kunta

Tausta

Suomalainen työelämä on murroksessa, joka vaikuttaa merkittäväällä tavalla myös kuntaorganisaatioissa tehtävään työhön. Kuntia on erityisesti koskettanut edellisellä hallituskaudella valmisteltu sote- ja maakuntauudistus, joka kuitenkin kariutui viime metreillä Sipilän hallituksen kaaduttua. Riippumatta siitä, miten sote- ja maakuntauudistus tulee lopulta toteutumaan, on kuntien rooli ja tehtävät kuntalaisten palvelujen tuottajana joka tapauksessa muutoksessa. Jatkossa puhutaan tulevaisuuden kunnasta, jolla tarkoitetaan kuntien toimintaympäristöä mahdollisen sote- ja maakuntauudistuksen jälkeen. Tulevaisuuden kunta -käsitteeseen sisältyy kuntien uudenlainen rooli, muuttuvat tehtävät ja asema tulevassa maakunnassa. Tulevaisuuden kunnan odotetaan tarjoavan asiakkailleen enemmän toimintaa ja vähemmän hallintoa. Se ei ole enää pelkästään virka-aikana auki oleva fyysinen kunnanvirasto vaan pikemminkin ajasta ja paikasta riippumaton yhteisö. (Auvinen & Jaakkola 2018.)

Toinen suomalaiseen työelämään merkittävästi vaikuttava muutos on digitalisaatio, joka muuttaa myös jokaisen kuntatyöntekijän työnteke-
misen tapoja ja työympäristöjä. Samaan aikaan, kun pienissä kunnissa väki vähenee ja ikääntyy ja palvelujen tuottamiseen käytettävissä olevat resurssit niukkenevat, kuntalaisten vaatimukset julkisia palveluja kohtaan voivat jopa kasvaa. Pärjätäkseen kuntien tuleekin panostaa asiakasko-

kemukseen ja hyödyntää digitalisaation mahdollisuuksia. Digitalisaation hyödyntämisen odotetaan saavan aikaan toiminnan tehostumista ja tuottavuushyötyjä sekä uudelleensuuntaavan käytettävissä olevia resursseja. (Auvinen & Jaakkola 2018.)

Lappilainen digiajan työhyvinvointi -selvityksen (2019) mukaan digitalisaation aiheuttamia työnkuvien muutoksia kuvaa kahtiajakoisuus. Toisaalta työn sujuvuutta on parantanut esimerkiksi tiedonkulun tehostuminen ja etäyhteyksien kautta monipuolistuneet yhteistyömahdollisuudet sekä automatisaation myötä vähentyneet virheet. Toisaalta laitteisiin liittyvät toiminnalliset ongelmat ja riittämätön teknologinen osaaminen sekä työn pirstaloituminen ja lisääntynyt lyhytjänteisyys vaikuttavat työn tekemiseen. Esille tuli myös laitteiden ja järjestelmien käyttöönottoon liittyvän ajan vähäisyys ja tukiresurssien puute. Myös digitalisaatioon usein liitetty haaste laitteiden ja ohjelmistojen kirjosta, niiden keskeneräisyydestä, yhteensopivuusongelmista sekä päällekkäisyydestä aikaisempien ohjelmien tai toisten yksiköiden järjestelmien kanssa nousi selvityksessä esille. (Kohtakangas & Holopainen 2019, s. 21 - 22.)

Asiakastyötä tekeville sähköiset palvelut olivat monipuolistaneet palvelutarjontaa ja lisänneet joustavuutta oman työn toteuttamiseen. Työpaikoilla oli pystytty siirtymään aika pitkälle myös paperittomuuteen. Asiakkaita jouduttiin kuitenkin neuvomaan palveluiden käytössä ja osa asiakkaista halusi edelleen jatkaa kasvotusten tapahtuvaa asiointia. Lisäksi asiakastapaamisissa tapahtuva keskustelu ja kirjaaminen yhtäaikaaisesti koettiin jopa haittaavan työssä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Monille työnkuvaan oli tullut myös kollegojen opastaminen digivälineiden käyttöön tai digiosaamista vaativat tehtävät olivat siirtyneet kokonaan parhaiten digivälineitä hallitsevien tehtäviksi. (Kohtakangas & Holopainen 2019, s. 23.)

Niillä, jotka arvioivat digihyvinvointiaan heikoimmaksi, työn muutos onkin ollut huomattava ja työmäärä on kasvanut eniten. Yleisesti nuorim-

man ikäryhmän edustajilla työn digitalisoituminen on eniten parantanut työhyvinvointia, kun taas vanhemmissa ikäryhmissä (50 +) näkyy digitalisaation työhyvinvointia heikentävä vaikutus. (Kohtakangas & Holopainen 2019, s. 6 ja 19.). Uudet sukupolvet siirtyvät työelämään erilaisista lähtökohdista kuin aiemmat ja hyödyntävät luontevasti erilaisia sähköisiä järjestelmiä ja digitalisaation mahdollisuuksia (Auvinen & Jaakkola 2018). Pitkän työuran tehneille kuntatyöntekijöille digitalisaatio taas saattaa aiheuttaa huolta työssä pärjäämisestä ja oman työn jatkuvuudesta.

Kuntien työtehtävien ja työtapojen kehittämisessä onkin tärkeää huomioida eri-ikäisten/eri sukupolvien työntekijöiden lähtökohdat muutoksessa ja parantaa heidän yhtäläisiä valmiuksiaan ottaa käyttöön esimerkiksi sähköisiä järjestelmiä ja hyödyntää digitalisaation mahdollisuuksia. Pitkän linjan kuntatyöntekijöiden kokemus kuntatyöstä ja vuosikymmenien saatossa kertynyt hiljainen tieto tulisi myös hyödyntää tulevaisuuden kunnan työn kehittämisessä. Työelämän muutos tulee kiihtymään entisestään, ja uudet, joustavammat ja monimuotoisemmat työnteon tavat haastavat myös kuntien työelämäkulttuurin samalla, kun kilpailu osavasta työvoimasta kiristyy. (Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030.)

Riippumatta kuntien tämänhetkisestä digitalisaation asteesta tai sote- ja maakuntauudistuksen toteutumisesta, kuntatyö on murroksessa, joka haastaa niin kuntalaiset kuin kuntien työntekijät ottamaan haltuun uudenlaisia toimintatapoja. Kunta-alan perinteinen ammatti- ja tehtäväjaottelu tai vastuunjako ei välttämättä enää toimi ja työvälineiden ja kunnassa käytettävien tietojärjestelmien tulisi vastata nykyaikaisen työn ja palvelutuotannon vaatimuksia. Myös työntekijän kokemus työstään välittyy aina myös asiakkaalle, minkä takia onkin tärkeää, että osana työn kehittämistä ja sen tuottavuuden parantamista kehitetään myös työhyvinvointia. (Auvinen & Jaakkola 2018; Lappi-Sopimus – Lapin maakuntaohjelma 2018 – 2021.)

Henkilöstövaltaisilla aloilla, kuten kunnat, tuottavuus liittyy erityisesti toimintatapojen kehittymiseen ja henkilötyövuosien mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön (Työhyvinvointia johtamaan! Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. s. 58), mikä edellyttää asiakaslähtöisten työtekemisen tapojen kehittämistä ja henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen panostamista. Työntekijöiden ja asiakkaiden osallistaminen kehittämistyöhön on tässä avainasemassa. (Auvinen & Jaakkola 2018; Lappi-Sopimus – Lapin maakuntaohjelma 2018 – 2021.)

Tulevaisuuden kunnan menestystä määrittääkin uudistumiskyky. Jos kunnan uudistumiskyky on suuri, se on aktiivinen toimija, joka uudistaa rooliaan, tehtäviään ja toimintatapojaan toimintaympäristössään tapahtuvien muutosten innoittamana. Aktiivinen kunta kehittää toimintaansa yhdessä kuntayhteisön muiden ja sen ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Jos taas kunnan uudistumiskyky on pieni, se on passiivinen toimija, joka kätkeytyy sisäänpäin, eikä osallista toimintansa kehittämiseen kuntayhteisön muita tai sen ulkopuolisia toimijoita. Pahimmillaan passiivinen kunta siiloutuu perinteisiin toimialoihin ja eri toimialojen vastakkainasettelu voi kärjistyä. Menestyjinä pidetäänkin niitä kuntia, jotka ovat rohkeita ja uudistavat rooliaan ennakoivasti omista lähtökohdistaan yhteistyössä eri toimijoiden ja kumppaneiden kanssa. (Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030.)

Hankkeen tavoitteet ja toteutus

Idea toimistotyön kehittämisestä palvelumuotoilun menetelmin yhdessä muiden lappilaisten kuntien kanssa syntyi Posion kunnassa Kuntaorganisaation hyvinvointijohtamisen mallin (Ahola & Alaräisänen 2018) kehittämisprosessin yhteydessä. Toimistotyö läpileikkaa kaikki kuntien hallintokunnat ja muodostaa kuntatyön perustan, joka vaikuttaa jokaisen kuntatyöntekijän työprosesseihin ja kuntalaisten palvelujen sujuvuuteen. Toimistotyön tehtäväkenttä onkin laaja ja uusia tehtäviä tulee



koko ajan lisää. Toimistotyö koetaan usein myös kuormittavaksi ja sijaisjärjestelyjä on pienissä kunnissa hankala toteuttaa, mikä muodostaa työn sujuvuuden ja jatkuvuuden kannalta riskin. Lähivuosina kunnissa on lisäksi eläköitymässä huomattava määrä toimistotyön ammattilaisia, joiden tietotaitoa tarvitaan myös tulevaisuuden kunnassa. Toimistotyötä ja siihen liittyviä työntekemisen tapoja haluttiinkin katsoa uusista näkökulmista ja digitalisaation tuomia mahdollisuuksia/haasteita selvittää, jotta toimistotyö olisi tulevaisuudenkin kunnassa asiakaslähtöistä, sujuvaa ja vetovoimaista. Koska toimistotyö vaikuttaa kaikkiin kunnassa toteutettaviin prosesseihin, sen kehittämällä on tulevaisuuden kunnan näkökulmasta paljon laajempaa merkitystä kuin vain itse toimistotyötä tekevien työn muuttuminen tai kehittyminen.

Tulevaisuuden kunnan tehtävien uudelleen muotoilu -esiselvityshankkeen tavoitteena oli selvittää toimistotyön pilotin avulla tulevaisuuden kunnan tehtäviä ja miten niitä voidaan hoitaa tehokkaasti esimerkiksi digitalisaation mahdollisuuksia hyödyntäen ja asiakasnäkökulma ja työhyvinvointi huomioiden pienissä Lapin kunnissa. Selvitystyöhön osallistuivat Posion, Sallan ja Ylitornion kunnat, joissa oltiin kiinnostuneita kuntatyön kehittämistä uusilla menetelmillä, ja joissa oli nousset esille saman tyyppisiä kehittämistarpeita muun muassa toimistotyöhön liittyen.

Esiselvityshankkeen tavoitteena oli myös kokeilla tulevaisuuden kunnan työtehtävien uudelleen muotoilua ja työn tehostamista, jotta saataisiin kokemusta siitä, miten työn muutosta voidaan rakentaa kunnissa itse osana jokapäiväistä työtä ja miten esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat kuntatyön kehittämiseen. Lisäksi tavoitteena oli kehittää tulevaisuuden kunnan työtä kuntien yhteisissä vertaistyöpajoissa, jotka mahdollistivat kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakamisen yli kuntarajojen sekä yhteistyön syventämisen.

Koska työn tuottavuus ja työhyvinvointi kulkevat käsikädessä, on tärkeää, että työntekijät pääsevät itse tarkastelemaan kuntatyön muutoksen vaikutuksia oman työn sisältöön, työtapoihin ja työhyvinvointiin. Hanke toteutettiin työpajatyöskentelyinä yhdessä kuntien pilottihenkilöstön kanssa. Jokaisessa osallistuvassa kunnassa (Salla, Posio ja Ylitornio) toteutettiin kolme pilottihenkilöstön ja heidän esimiestensä yhteistä työpajaa, joiden lisäksi toteutettiin kolme kaikkien kuntien pilottihenkilöstön yhteistä vertaistyyöpajaa Rovaniemellä. Työpajatyöskentelyssä sovellettiin muun muassa palvelumuotoilun menetelmiä sekä muita osallistavia työskentelytapoja, joita kuvataan tarkemmin niitä käsittelevissä luvuissa 3.1 ja 3.2. Vertaistyyöpajoissa saatiin lisäksi asiantuntijoiden johdolla uusia näkökulmia kuntatyön kehittämiseen muun muassa Lean-ajattelusta (luvut 3.1 ja 3.2).

Työpajoissa käsiteltiin muun muassa työn muutosta kuntakentällä ja digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja haasteita arkipäivän työhön. Jatkuvassa muutoksessa on tärkeää huolehtia, että kaikilla kuntatyöntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet tarttua esimerkiksi digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin ja toisaalta kehittää työtä asiakkaiden tarpeita vastaavaksi ja työntekijälle mielekkääksi. Myös työyhteisön moninaisuus kuten kuntatyöntekijöiden ikärakenteen tuomat haasteet/mahdollisuudet työn kehittämiseksi, jatkuvuudelle ja työssäjaksamiselle sekä työntekijöiden valmiudet muutoksessa on tärkeä huomioida tulevaisuuden kunnan työn kehittämisessä. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta on oleellista, että työntekijät ovat itse tarkastelemassa ja muotoilemassa/kehittämässä omaa työtään eli rakentamassa tulevaisuuden kuntaa. Koska tulevaisuuden kunnassa painottuvat entistä enemmän asiakasnäkökulma eli kuntalaisten tarpeiden huomioiminen, se oli vahvasti mukana myös hankkeessa toteutetussa työpajatyöskentelyssä. Asiakasnäkökulma oli muun muassa työpajojen yhtenä teemana ja se vaikutti jo lähtökohtaisesti työskentelymenetelmien (erit. palvelumuotoilu) valintaan.

Esiselvitysraportti perustuu hankkeen työpajatyöskentelyn tuottamaan tietoon ja kokemuksiin kuntatyön kehittämistä valituilla menetelmillä toimistotyön kentässä. Lisäksi selvityksessä on hyödynnetty hankkeen asiantuntijaohjausryhmän työkokouksissa käymää keskustelua kuntatyön muutoksesta ja siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista sekä muita ajankohtaisia eri toimijoiden tuottamia selvityksiä tulevaisuuden kunnasta ja kuntatyön kehittämistä. Raportissa kuvataan tältä pohjalta mitä työn muutos tarkoittaa pienissä lappilaisissa kunnissa (osallistuvat pilottikunnat), miten se vaikuttaa työntekijöiden arkipäivän työhön ja työhyvinvointiin (pilottihenkilöstöryhmät), miten työn muutokseen voidaan kunnassa varautua muotoilemalla työtä itse aktiivisesti ja ennakoivasti, ja miten tulevaisuuden kunnan työtä voidaan eri kuntien yhteistyönä kehittää. Raportissa kuvataan hankkeen aikana muotoillut pilottitehtävät (toimistotyö) ja niiden muotoilusta saadut kokemukset sekä muotoilussa ja kehittämisessä käytetyt menetelmät (osallistavat menetelmät, erit. palvelumuotoilu), joiden toimivuutta tehtävien muotoilussa arvioidaan työpajatyöskentelyn pohjalta. Raportissa kootaan myös työskentelyn aikana esille nousseet kehittämisideat/tarpeet mahdollista jatkokehittämistä varten.



2.

Lappilaiset kunnat työn murroksessa

2.1 SALLA, POSIO JA YLITORNIO PILOTTIKUNTINA

Pilottikunnat ja selvitykseen osallistuva henkilöstö

Esiselvityshanke toteutettiin yhteistyössä Posion, Sallan ja Ylitornion kuntien kanssa. Kunnilla oli entuudestaan kokemusta yhteistyöstä ja toimistotyöhön liittyi kaikilla kunnilla samantyyppisiä kehittämistarpeita. Kunnat valitsivatkin pilottihenkilöstöryhmänsä jo hankkeen suunnittelu- vaiheessa ja henkilöstön osallistuminen esiselvityshankkeeseen perustui vapaaehtoisuuteen. Vaikka työn jatkuva kehittäminen on jokaisen työntekijän velvollisuus, ketään ei voida pakottaa kehittämistyöhön, sillä yhdessä kehittämiseen ja uusien toimintatapojen kokeilemiseen tarvitaan intoa, rohkeutta ja heittäytymistä. Yhteiseen kehittämistyöhön osallistuvat toimivat hyvinä esimerkkeinä ennakkoluulottomasta ja avoimesta suhtautumisesta oman työn ja ylipäättään kuntatyön kehittämiseen. He rohkaisevat omalla toiminnallaan muita työyhteisön jäseniä aktiiviseen työhön ja työyhteisön kehittämiseen.

Kehittämistyössä on olennaista myös se, että henkilöstö ja esimiehet työskentelevät yhdessä ja rakentavat samalla innostavaa ja kehittämismyönteistä ilmapiiriä koko työyhteisöön ja kuntaan. Hallinnonrajat ylittävä kuntatyön kehittäminen/tekeminen on entistään tärkeämpää tulevaisuuden kunnassa, sillä kuntalaisia voidaan palvella parhaiten vain

hallintokuntien tiiviillä ja saumattomalla yhteistyöllä, mikä tekee työstä myös tekijälleen mielekästä ja palkitsevaa. Näillä periaatteilla muodostettiin myös tämän hankkeen pilottihenkilöstöryhmät:

- Sallan kunnan pilottihenkilöstöryhmä (yhteensä 12 hlöä) muodostui hallintoyksikön (hallinto- ja henkilöstöjohtaja ja talous- ja kehittämisjohtaja), sivistystoimen, sosiaali- ja terveyspalvelujen ja teknisten palvelujen toimistosihteereistä (7) ja yksiköiden johtajista.
- Posion kunnan pilottihenkilöstöryhmä (yhteensä 8 hlöä) muodostui keskushallinnon, toimintaympäristöpalvelujen ja hyvinvointipalvelujen toimisto- ja palvelusihteereistä (5) sekä yksiköiden johtajista (3).
- Ylitornion kunnan pilottihenkilöstöryhmä (11) muodostui hallinto-osaston, sivistystoimen, perusturvatoimen ja teknisen toimen toimistosihteereistä (7) ja yksiköiden johtajista (4).

Esiselvityshankkeeseen osallistui näin ollen yhteensä 33 henkilöä, joista 26 oli naisia (79 %). Osallistujista yli 54-vuotiaita oli 18 (54,5 %) ja alle 30-vuotiaita kolme (9 %). Pilottihenkilöstöryhmät edustivat tyypillistä kuntien toimistohenkilöstöä. On kuitenkin huomattava, että ihan kaikki pilottikunnissa työskentelevät toimisto- tai vastaavat sihteerit eivät osallistuneet työskentelyyn.

TIETOA PILOTTIKUNNISTA

Salla on vajaan 3500 asukkaan kunta Itä-Lapissa Venäjän rajalla. Salla on muuttunut vuosikymmenien saatossa elinkeinorakenteeltaan maatalousvaltaisesta pitäjämäisestä palveluja tuottavaan seutuun. Palveluissa työskentelee noin 70 % Sallan työssäkäyvistä väestöstä. Kunnan palveluksessa työskentelee noin 400 henkilöä. (Sallan kunta: http://www.salla.fi/Perustietoa_kunnasta , viitattu 8.7.2019.)

Posio on reilun 3200 asukkaan kunta Koillismaalla. Posiolla suurimmat työllistävät toimialat ovat maa-, poro-, metsä- ja kalatalous (23,35 % työssäkäyvistä) sekä terveys- ja sosiaalipalvelut (20,76 % työssäkäyvistä). Kunnan palveluksessa työskentelee vajaa 250 henkilöä. (Posion kunta: <http://www.posio.fi/perustietoa-0> , viitattu 8.7.2019.) Posion kunnassa työskentelevän henkilöstön määrään vaikuttaa vuonna 2016 toteutettu sosiaali- ja terveyspalvelujen ulkoistaminen, jonka myötä kunnan palveluksesta siirtyi huomattava määrä työntekijöitä Coronarian palvelukseen. Kunnassa on aiemmin (v. 2012) toteutettu myös talous- ja palkanlaskennan ulkoistus.

Ylitornio on noin 4000 asukkaan kunta Tornionjokilaaksossa Ruotsin rajalla. Ylitornion elinkeinot painottuvat palveluihin (65,4 % työssäkäyvistä), jalostukseen (16,4 % työssäkäyvistä) ja alkutuotantoon (14,2 % työssäkäyvistä). Kunnan palveluksessa työskentelee noin 400 henkilöä. (Ylitornion kunta: <https://ylitornio.fi/kunta-info/yleistietoa/> , viitattu 8.7.2019.)

Tulevaisuuden kunnassa nähdään paljon mahdollisuuksia

Kuntien ensimmäisessä yhteisessä vertaistyöpajassa, jossa hankkeen työskentely varsinaisesti käynnistettiin, laadittiin SWOT-analyysi oman kunnan tulevaisuudesta. SWOT -työskentelyn tarkoituksena oli luoda yleistä kuvaa kuntien tulevaisuuden näkymistä ja samalla tutustua toisiin kuntiin. Pilottihenkilöstöryhmät pohtivat ensin kuntakohtaisissa ryhmissä mitä vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia he näkevät kunnan toiminnassa/kuntatyössä tulevaisuuden kunnan roolia ajatellen. Tämän jälkeen SWOT -analyysit käytiin yhteisesti läpi ja keskusteltiin kuntien tilanteesta niiden pohjalta.

Kuntien SWOT -työskentelyssä nousi esille vahva usko tulevaisuuteen, vaikka kunnat jakoivat monet kuntien näköpiirissä olevat heikkoudet ja uhkat. Tulevaisuuden kuntaan liittyviä kaikkia kuntia yhdistäviä heikkouksia tai uhkia nähtiin väestörakenteen muutoksessa (ikäntyminen), kuntien syrjäisessä sijainnissa tai harvassa asutuksessa ja osaavan työvoiman saatavuudessa (eläköityminen). Lisäksi heikkouksina tai uhkina nähtiin vaihtelevasti muun muassa korkea sairastavuus, asuntojen puute, huonot tietoliikenneyhteydet, valtionosuusuudistus ja yrittäjien ikääntyminen (ei jatkajia) sekä kuntatyön sirpaloituminen ja varahenkilöjärjestelmän puuttuminen. Posiolla ja Sallassa heikkouksia ja uhkia nähtiin selvästi enemmän kuin Ylitorniolla.

Tulevaisuuden kunnassa nähtiin kuitenkin monia vahvuuksia ja mahdollisuuksia, joista kuntia yhdistivät henkilöstön osaaminen, palvelut, luonto (luonnonvarat ja luontomatkailu) ja matkailu. Sallassa vahvuutena tai mahdollisuutena pidettiin lisäksi rajan (Venäjä) läheisyyttä, kansainvälistä koulutusosaamista, vahvaa paikallista identiteettiä ja hyvää imagoa, muutosvalmiutta ja verkostomaista toimintaa, kestäväää kehitystä ja biosellutehdasta, Sallarataa ja työperäistä maahanmuuttoa sekä sitoutuneita päättäjiä ja virkamiehiä. Posion vahvuutena tai mahdollisuutena pidettiin kuntien yhteisen vahvuuksien/mahdollisuuksien lisäksi kun-



tataloutta, Pentikkiä ja muuta teollisuutta, lukiota, digitalisaation hyödyntämistä (esim. etätyö) ja kaivosta ja tuulivoimalaa sekä positiivista ajattelua ja yhteishenkeä. Ylitornion vahvuutena tai mahdollisuutena pidettiin lisäksi myös rajaa (Ruotsi) ja kuntataloutta sekä rautatietä ja valtatieverkostoja sekä kunnan ja yrittäjien yhteistyötä, toimivaa ICT:tä, maahanmuuttopalveluja ja SOTE-uudistusta. Useat vahvuudet nähtiin siis myös mahdollisuuksina ja monet niistä olivat joko olemassa olevia pysyviä asioita tai asioita, joihin kunnat voivat itse vaikuttaa. Sallassa ja Posiolla mahdollisuuksiksi nostettiin suunnitteilla olevat suurhankkeet, jotka toteutuessaan toisivat uusia työpaikkoja alueelle mutta samalla haastaisivat esimerkiksi kuntien palvelutarjonnan. Kokonaisuudessaan tulevaisuuden kunnassa nähtiin enemmän vahvuuksia ja mahdollisuuksia kuin heikkouksia tai uhkia.

2.2 CASE TOIMISTOTYÖ

Toimistotyö ja siihen liittyvät haasteet

Toimistotyön tehtäväkenttä on ollut pitkään murroksessa kaikissa hankkeeseen osallistuvissa kunnissa. Yksi kuntien yhteinen toimistotyöhön liittyviä haaste on pitkään kunnissa palvelleiden toimistotyöntekijöiden eläköityminen lähivuosina. Heidän tilalleen on vaikea löytää uusia ammattitaitoisia työntekijöitä ja toisaalta kyseisiin tehtäviin on vaikea "hypätä", sillä ne ovat muotoutuneet vuosikymmenien saatossa yksikkö- ja "henkilökohtaisiksi". Toimistotyöhön liittyikin paljon hiljaista tietoa, jota on vain eläköityvällä työntekijällä itsellään. Riskinä onkin, että kunnista katoaa lähivuosina huomattava määrä toimistotyön laaja-alaista osaamista.

Pilottikunnissa toimistotyö on organisoitu hieman eri tavoin, eikä kaikista toimistotyön työ-/palveluprosesseista ole selkeitä prosessikuvauksia tai yhtenäisiä työnkuvia. Toimistotyöstä ei näin ollen ole tarkkaa tai yhtenäistä kuvaa, vaan prosessit ja tehtäväkuvat ovat muotoutuneet

eri kunnissa ja yksiköissä omanlaisikseen. Toisten toimistotyötä tekevien työtehtäviä ei myöskään tunneta kovin hyvin ja jokaisen yksikön/hallintokunnan toimintakulttuuri voi olla myös hyvin erilainen. Toimintakulttuuri tarkoittaa esimerkiksi tapoja, joilla asioita hoidetaan yksiköissä ja kehen ollaan yhteydessä missäkin asiassa eli toimintakulttuuri sisältää paljon ns. hiljaista tietoa. Tällaiseen toimintakulttuuriin sisään pääseminen ei ole helppoa ja kaikille yhteistä tai tyypillistä toimistotyön tehtäväkuvaa onkin mahdotonta laatia. Monia pilottihenkilöstöryhmän tehtäviä yhdistävät kuitenkin esimerkiksi laskutukseen, arkistointiin ja kunnan perushallintoon liittyvät sisäiset- ja asiakaspalvelutehtävät.

Toimistotyöntekijöiden tehtäväkenttä on kaikissa kunnissa laaja-alainen, erityisosaamista vaativa ja sisältää myös asiakaspalvelutehtäviä. Pilottihenkilöstöryhmien kuvaamat sidosryhmäkartat (liite 1) tekevät näkyväksi toimistotyöntekijöiden laajan asiakaskunnan ja yhteistyökumppaniverkoston, mikä auttaa ymmärtämään tehtäväkentän laajuutta ja vaativuutta. Toimistotyöntekijöiden asiakkaita ovat niin oman kunnan muut yksiköt, päätöksentekijät ja kuntalaiset kuin paikalliset ja valtakunnalliset viranomaiset, yritykset, oppilaitokset, järjestöt ja yhdistykset sekä toiset kunnat (ja vieraspaikkakuntalaiset), kuntayhtymät ja mahdolliset ulkomaiset yhteistyö- tai ystävyyskumppanit. Monien toimistotyöntekijöiden työ painottuu usein sisäisten asiakkaiden palvelamiseen eli erilaisten sisäisten asioiden valmisteluun ja hoitamiseen. Hallintokunnasta tai toimialasta riippuen toimistotyössä voi painottua myös asiakaspalvelutehtävät, kuten sosiaalityössä, teknisessä toimessa ja koulutoimessa.

Toimistotyöhön liittyvä kiire, pirstaleisuus ja jatkuva uusien tehtävien ilmaantuminen (esimerkiksi kunnilta vaaditut selvitykset ja raportit jne.) työnkuvaan ovat kaikille pilottikunnille tuttuja. Toimistotyössä koetaan usein ajan riittämättömyyttä ja lisääntyvää kuormitusta ja toivotaan usein lisää käsipareja. Harvoin ratkaisuna on kuitenkaan lisähenkilöstön palkkaaminen, sillä kunnat elävät taloudellisesti tiukkoja ja epävarmoja

aikoja. Kuntatalous on heikentynyt merkittävästi vuoden 2018 aikana ja vuosi 2019 näytti vielä synkemmältä (ks. Kuntatalouden näkymät heikkenemässä: <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2018/kuntatalouden-nakymat-heikkenemassa> , viitattu 16.10.2019).

Kunnissa ei myöskään ole systemaattisia ennakoinnin käytäntöjä, mikä hankaloittaa tulevaisuuteen valmistautumista. Myös yhteisen näkökulman tai yhteisen kehittämisen kielen puuttuminen voi olla kunnassa työn kehittämisen haasteena samoin kuin se, että kaikki eivät välttämättä miellä kehittämistä osaksi omaa jokapäiväistä työtä. Kuntatyöntekijät tekevät työnsä hyvin ja tunnollisesti, mutta käsitys kehittämistyöstä voi olla vanhanaikainen tai kehittäminen ei kiinnosta, jos esimerkiksi työvuosia ei ole enää montaa jäljellä tai halutaan tehdä vain perinteistä toimistotyötä kuten laskutusta.

Toimistotyön ydintehtävät

Edellä kuvattu toimistotyön laaja-alaisuus, hajanaisuus ja toimintakulttuurien eroavaisuus konkretisoitui esiselvityshankkeen työpajatyöskentelyssä, jossa työntekemisen tapoja tehtiin näkyväksi ja toimistotyön tarkasteluun sovellettiin erilaisia menetelmiä. Jotta toimistotyöstä saatiin selkeämpää kuvaa ja toimistotyötä voitiin lähteä kehittämään yhdessä, pyydettiin kehittämiseen osallistuvia toimistotyöntekijöitä listaamaan tarkemmin heidän ydintehtävänsä ja niihin liittyvät sähköiset järjestelmät. Lakisääteiset tehtävät ovat kunnissa samoja mutta muuten tehtävät voivat vaihdella kunnittain, hallintokunnittain, yksiköittäin ja henkilöittäin. Myös käytännöt tai sähköiset järjestelmät, joita kyseisiin tehtäviin käytetään, voivat vaihdella kunnittain ja lisäksi saman yksikön sisälläkin toimistotyöntekijöiden tehtävät voivat eriytyä siten, että jokaisella on ”omia” (yksin hoitamiaan) spesifejä tehtäviään. Ydintehtävien määrittely ei ole kaikenkattava mutta se antaa kuvan toimistotyön monipuolisuudesta ja pirstaleisuudesta sekä tehtävien osittaisesta alaisuudesta.

Pilottikuntien toimistotyön ydintehtävät voidaan jakaa karkeasti kuuteen ryhmään: yksikön toimialaan liittyvät spesifit tehtävät, kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen ja lautakuntien työskentelyyn liittyvät tehtävät, henkilöstöhallinnon tehtävät, taloushallinnon tehtävät, sähköisten järjestelmien/ohjelmien pääkäyttäjätehtävät ja muut tehtävät. Yksiköiden toimialaan liittyviä spesifejä tehtäviä ovat esimerkiksi rakennuslupien käsittely, vammaispalvelu- ja sosiaalihuoltolain mukaiset palvelutehtävät ja opetukseen liittyvät hallinnolliset tehtävät. Kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen ja lautakuntien työskentelyyn liittyviä tehtäviä taas ovat muun muassa esityslistojen ja pöytäkirjojen laatiminen. Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu esimerkiksi sijaisjärjestelyihin ja hallinto-ohjelmien käytön opastus ja taloushallintoon muun muassa kirjanpito ja laskutus. Sähköisten järjestelmien pääkäyttäjätehtäviä ovat esimerkiksi ohjelmien kokonaishallinta ja niiden käytön opastus. Näiden tehtävien lisäksi toimistotyöhön kuuluu erinäisiä muita säännöllisiä tehtäviä kuten postin käsittelyä, tiedottamista ja tilastointia sekä arkistointitehtäviä. Ydintehtäviin sisältyy myös asiakaspalvelutehtäviä ja ydintehtävien lisäksi toimistotyöntekijöille tulee usein äkillisiä ja yllättäviä tehtäviä, jotka on hoidettava muiden tehtävien ohii.

Toimistotyön sähköiset järjestelmät

Toimistotyössä käytetään monenlaisia sähköisiä järjestelmiä, alustoja ja ohjelmia sekä verkkopohjaisia työkaluja, jotka ovat tärkeässä roolissa työprosessien hallinnan ja sujuvuuden sekä toimivan asiakaspalvelun näkökulmasta. Sähköisten järjestelmien tarkoituksenmukaisuus ja toimivuus sekä niiden täysipainoinen hyödyntäminen ovat tulevaisuuden kunnan toimistotyön perusedellytyksiä, joilla on merkittävä vaikutus työn tehokkuuteen ja mielekkyyteen eli kuntatyön tuottavuuteen.

Toimistohenkilöstön käyttämät ja heidän esille nostamat tärkeimmät sähköiset järjestelmät/alustat ja ohjelmat voidaan jakaa karkeasti henkilöstöhallinnon, taloushallinnon, asiakirjahallinnon ja yleisiin toimisto-oh-



jelmiin sekä alakohtaisiin järjestelmiin ja sosiaalisen median kanaviin. Järjestelmät ja ohjelmat on koottu liitteenä olevaan taulukkoon (liite 2). Koonti ei ole kaiken kattava, mutta siitä käy ilmi toimistotyöhön liittyvien sähköisten järjestelmien laaja kirjo ja vaihtelevuus eri kunnissa. On myös huomattava, että samasta ohjelmasta saatetaan käyttää eri yhteydessä eri nimeä tai eri kunnissa on käytössä saman ohjelman eri versioita, jolloin koonti ei ole yksiselitteinen. Toimistohenkilöstön esille nostamista järjestelmistä löytyy kuitenkin joitakin useammassa kunnassa käytössä olevia järjestelmiä/alustoja, kuten alla olevat:

- Kuntarekry.fi
- Microsoftin toimisto-ohjelmat
- Pro Economica
- Rondo
- Tweb
- WebArkki

Kuntien käyttämät järjestelmät ja ohjelmat vaihtelevat kunnasta toiseen, jolloin niiden yhteiskehittäminen on haastavaa. Kokemuksien jakaminen eri järjestelmistä auttaa kuitenkin vertailemaan niitä keskenään ja harjoittamaan järjestelmiin liittyviä tulevia ratkaisuja ja hankintoja.

Erityisesti Posion ja Sallan kunnissa koetaan, että erilaisista sähköisistä järjestelmistä ja verkkopohjaisista työkaluista ei saada tai osata ottaa vielä kaikkea hyötyä irti. Lisäksi kunnissa saattaa olla jokapäiväisessä käytössä sähköisiä järjestelmiä, jotka eivät toimi toivotulla tavalla ja hankaloittavat työn tekemistä ja kuormittavat työntekijöitä. Ongelmana saattaa olla esimerkiksi järjestelmien/ohjelmien tekniset ongelmat tai niiden kehittäjien tai tuottajien kanssa koetut yhteistyön haasteet tai puutteellinen perehdytys ohjelmien käyttöön. Ongelmana voi olla myös yksinkertaisesti se, että aika ei riitä opetella kaikkia ohjelmien mahdollistamia toimintoja, joita työssä voisi hyödyntää.

3.

Kuntatyön muotoilun menetelmät ja tulokset

3.1 PALVELUMUOTOILU, LEAN JA MUUT OSALLISTAVAT MENETELMÄT

Hankkeen suunnitteluvaiheessa kunnilta nousi toive, että hankkeessa käytettävät menetelmät olisivat asiakas- eli kuntalaislähtöisiä ja henkiloöstöä osallistavia. Kuntatalouden kiristyessä palvelujen kehittämiseen on yhä vähemmän rahaa tai muita resursseja ja samaan aikaan kuntien haasteet ovat yhä suurempia. Tähän haasteeseen vastaamiseksi tarvitaan uudenlaisia keinoja, minkä takia palvelujen kehittämisen keskeiseksi näkökulmaksi nostettiin palvelujen käyttäjälähtöisyys. Hankkeessa kokeiltiin käyttäjälähtöisistä menetelmistä palvelumuotoilua ja tutustuttiin Lean-menetelmiin. Kuntapalveluissa käyttäjälähtöisyys tarkoittaa kuntalaisten tarpeista lähtevää palvelujen kehittämistä ja kehittämisen painopisteen siirtämistä tuottajakeskeisyydestä käyttäjälähtöisyyteen.

Käyttäjälähtöisiä palveluja voidaan kehittää esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen suunnittelua yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa siten, että palvelun käyttäjät ovat suunnittelun keskiössä. Tämän vuoksi korostetaan ymmärrystä siitä, miten asiakkaat kokevat palvelun ja käyttävät sitä. (Miettinen 2011). Palvelumuotoilu liittyy tuote- ja käyttöliittymäsuunnitteluun perinteeseen ja mahdollistaa luovien suunnittelumenetelmien käyttämisen palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilu on saanut vaikutteita vuorovaikutuksen suunnittelusta (interaction design) ja käyttöliittymäsuunnittelusta. (Miettinen (toim.) 2011, 55.)

Palvelumuotoilun avulla voidaan löytää uudenlaista otetta kehittämiseen ja sen avulla voidaan osallistaa käyttäjiä palvelujen yhteissuunnitteluun ja toteuttamiseen. (Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun). Palvelumuotoilun menetelmin on lisäksi mahdollista löytää ja tulkita suunnittelun lähtökohdiksi asiakkaan piileviä ja tiedostamattomia tarpeita, joita ei pystytä haastattelujen tai kyselykaavakkeiden avulla havaitsemaan. Hyödyt käyttäjälähtöisyydestä näkyvät sekä palvelujen käyttäjien että palveluhenkilöstön palautteissa. Käyttäjälähtöisyys parantaa myös palvelujen laatua ja lisää niiden taloudellisuutta, koska se vähentää tarpeettomia palveluja. Palvelut vastaavat myös enemmän kuntalaisen tarpeita. Tehostaessaan tai korvattaessaan aiempia tuotantolähtöisiä palveluja, käyttäjälähtöisyys myös tuottaa taloudellista hyötyä. Käyttäjälähtöisyys lisää käyttäjien luottamusta myös poliittiseen ja hallinnolliseen toimintaan sekä palveluihin, mikä näkyy muun muassa henkilöstön terveyshyötyinä. Henkilöstön näkökulmasta käyttäjälähtöisyys jakaa palvelujen suunnitteluvastuuta ja lisää työtyytyväisyyttä. (<https://www.kuntaliitto.fi/johtaminen-ja-kehittaminen/kayttajalahtoinen-osallistuminen>, viitattu 19.11.2019).

Hankkeessa testattiin palvelumuotoilun menetelmistä sidosryhmäkarttaa, asiakasprofilointia, palvelupolkua ja havainnointikävelyä/haamuasiakkuutta. Palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Tästä esimerkkinä on palvelupolku, jonka käyttöä toimistotyön muotoilussa kuvataan myöhemmin kohdassa *Työskentelyprosessi* (3.2.).

Myös Lean-ajattelu tarjoaa yhden käytännön työvälineen ja viitekehyksen julkishallinnon toiminnan uudistamiseksi ja tehostamiseksi asiakasnäkökulmaa ja työntekijöiden ammattitaitoa ja osallistumista korostaen. Lean-toiminnan lähtökohdiana on henkilöstön ongelmanratkaisutaitojen järjestelmällinen kehittäminen, asiakasnäkökulman huomioiminen ja prosessimainen ajattelu. Nämä kaikki on juurrutettava osaksi johtamis- ja organisaatiokulttuuria pysyvien muutosten saavuttamiseksi. Lean-ke-



hittämistyössä henkilöstö osallistetaan mukaan jatkuvan parantamisen moottoreiksi, sillä lähtökohtana on, että työn varsinaiset tekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. (lappiliinaa.fi, lainattu 2.12.2019.)

Lean-ajattelun mukaan kaikki toiminta voidaan jakaa kolmeen ryhmään: arvoa lisääviin toimintoihin kuten laskun käsittely, arvoa tuottamattomiin aputoimintoihin kuten tietojen tarkistaminen ja puhtaaseen hukkaan. Hukan muotoja ovat esimerkiksi tarpeeton työ, viivästykset ja odottaminen, tarpeeton liikkuminen, varastot ja keskeneräinen työ, kaikki virheet sekä työntekijöiden luovuuden käyttämättä jättäminen. (lappiliinaa.fi, lainattu 2.12.2019)

Lean -näkökulma otettiin mukaan hankkeeseen kuntien toiveesta. Lean, joka kuvataan yleensä ajattelufilosofiana ja prosessikehitysmenetelmänä, on sovellettavissa monelle toimialalle. Pilottikunnissa toivottiinkin Lean -menetelmien esittelyä yhtenä kehittämisen välineenä. Lean-menetelmiin tutustuttiin toisessa kuntien yhteisessä vertaistyöpajassa asiantuntijan johdolla, mikä antoi osallistujille yleisen kuvan Leanin mahdollisuuksista kuntatyön kehittämisessä. Leanin soveltaminen kuntatyöhön vaatii kuitenkin ensin työprosessien avaamista ja syventymistä joihinkin Lean-menetelmiin. Mahdollisessa jatkohankkeessa Lean -menetelmiä voitaisiin kokeilla käytännössä ja soveltaa systemaattisemmin toimistotyöhön kuin mitä esiselvitysvaiheessa oli mahdollista.

Kuntatyöpajojen ja vertaistyöpajojen työskentelyä ohjasi kaksi fasilitaattoria, jotka hyödynsivät tilanteeseen ja kohderyhmälle sopivia osallistavia menetelmiä. Fasilitointi perustuu ajatukselle, että ryhmä itse on paras asiantuntija. Tällöin fasilitaattori on puolueeton osapuoli, joka keskittyy ryhmäprosessiin ja auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Varsinaisesta sisällöstä eli ideoista, päätöksistä ja ratkaisuista vastaavat ryhmän jäsenet. Fasilitaattori varmistaa kaikkien ideoiden ja ehdotusten tasapuolisen käsittelyn sekä sitoutumisen yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. Siten kaikkien

ryhmän jäsenten osaaminen ja toiveet tulevat osaksi toimintaa. Osana fasilitaattorin työtä käytettiin dialogisia menetelmiä, jotka korostavat jokaisen mielipiteen kuulemistä ja avoimuutta ymmärtää toisten ajatuksia. Tällä pyrittiin luomaan pohjaa myös myöhemmälle kuntien keskinäiselle yhteiselle työskentelylle. (mm. Nummi 2007.)

3.2 TYÖSKENTELYPROSESSI

Kuntatyöpajat

Hankkeen selvitystyö toteutettiin työpajatyöskentelynä, josta yhden kokonaisuuden muodosti kuntatyöpajat. Hankkeen aikana toteutettiin kolme henkilöstön ja esimiesten yhteistä työpajaa jokaisessa osallistuvassa kunnassa. Työpajoihin osallistuivat kuntien valitsemat pilottihenkilöstöryhmät (toimistohenkilöstö ja heidän esimiehensä) jokaisesta kolmesta kunnasta. Suunnitteluvaiheessa työpajojen teemoiksi oli valittu työn muutos pienissä lappilaisissa kunnissa, digitalisaation ja maakuntauudistuksen tuomat mahdollisuudet/haasteet arkipäivän työhön, moninaisuus työyhteisössä, työntekijöiden valmiudet muutoksessa ja työn muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin sekä asiakastarpeiden huomioiminen tulevaisuuden kunnan työssä. Työpajatyöskentelyssä sovellettiin edellisessä luvussa mainittuja palvelumuotoilun ja fasilitoinnin menetelmiä tehtävien uudelleen muotoilussa, keskusteluissa ja yhteistyöskentelyssä. Työpajoihin valittiin menetelmiä, jotka tukivat hankkeen tavoitteita ja yhdessä työskentelyä. Hankkeesta saatiinkin hyvää kokemusta kyseisten menetelmien sovellettavuudesta kuntakentällä.

Työpajojen sisältö rakennettiin kaikkia osallistavaksi ja siten, että kehittämisen jänne säilyi koko hankkeen keston ajan. Työskentelyssä korostettiin tasa-arvoisuutta, kuuntelua, luottamuksellisuutta, avoimuutta ja kokeilukulttuuria. Tavoitteena oli, että kaikki tulevat kuulluksi työskentelyn aikana, ja jokainen mielipide ja ajatus on tasa-arvoinen työtehtä-

västä tai asemasta riippumatta. Tarkoituksena oli rakentaa luottamusta työntekijöiden välille, rohkaista jokaista osallistumaan ja saada työntekijöiden pitkä työkokemus ja osaaminen näkyviin tulevaisuuden kunnan työtehtävien kehittämisessä. Menetelmillä haluttiin myös madaltaa kynnystä jatkuvaan kehittämiseen, joka saattaa työntekijöistä tuntua kaukaiselta tai omaan työhön kuulumattomalta.

Työpajojen ajankohdat sovittiin kuntien yhteyshenkilöiden kanssa jo ennen ensimmäistä vertaistyöpajaa. Yhteisten ajankohtien löytäminen on usein haastavaa, kun mukana on useita työntekijöitä eri hallintokunnista. Kuntien sitoutumisesta esiselvityshankkeen työskentelyyn kertoo kuitenkin se, että hankkeen alussa sovituista päivämääristä pystyttiin pitämään kiinni koko työskentelyprosessin ajan. Myös työpajoihin osallistuminen voi olla hankala järjestää kunnissa, joissa sijaisia ei ole ja pakolliset työtehtävät on kuitenkin hoidettava. Esimiesten vahva sitoutuminen työskentelyyn auttoi työtehtävien järjestelyissä ja mahdollisti toimistohenkilöstön osallistumisen työskentelyprosessiin. Esimiehet toimivat kannustavasti koko prosessin ajan ja pyrkivät omalla toiminnallaan sitouttamaan työntekijöitä yhteiseen työskentelyyn, millä oli suuri merkitys hankkeen tuloksien kannalta.

Kunnista työpajoihin osallistuivat pääsääntöisesti samat henkilöt, mikä helpotti yhdessä työskentelyä ja luottamuksen rakentamista prosessin edetessä. Lisäksi se auttoi pitämään kehittämisen vireen yllä koko prosessin ajan. Mikäli kunnan osallistujissa oli vaihtuvuutta, se toi haasteita tiimimäiseen työskentelyyn, työpajojen annin viemiseen käytäntöön ja kokeiluun sekä sitoutumiseen hankkeen yhteisiin tavoitteisiin.

Ensimmäisessä kuntatyöpajassa työskentely aloitettiin määrittelemällä tämän hetkinen toimistotyön kenttä ja tehtävät. Menetelmäksi valittiin *sidosryhmäkartta* (ks. liite 1), joka on hyvä keino kuvata palvelun/työntekijän ympärille muodostuva vuorovaikutus- ja sidosryhmäverkosto. Sidosryhmäkarttojen avulla saatiin näkyväksi toimistotyöntekijöiden työkenttä,



se kuinka laajasti ja kuinka monen eri tahon kanssa toimistotyöntekijät työskentelevät ja kuinka monen tasoista työskentely on eri sidosryhmien välillä. Tehtävänä oli myös määrittää läheisimmät ja tärkeimmät sidosryhmät. Sidosryhmäkartoista tuli hyvin selville myös se, että osa sidosryhmästä oli tahoja, joiden kanssa työtä tehtiin vain harvoin, esimerkiksi kerran vuodessa, mutta toimintatapojen tunteminen myös näiden tahojen kanssa on tärkeää.

Jo sidosryhmäkarttaa piirrettäessä korostui, että toimistotyöntekijöiden oli hankala määrittellä asiakasta. Siirryttäessä työstämään asiakasprofieileja hankaluus korostui. Toimistotyöntekijöille kuntalaiset eli asiakkaat ovat harvoin niitä, joiden kanssa työskennellään suoraan, minkä takia asiakkaiden tunnistaminen oli haasteellista. Toimistotyöntekijöiden työssä korostuu sidosryhmätyöskentely omalla hallinnon alalla, eivät varsinaisesti kuntalaiset. Haastoimme kuitenkin työntekijöitä valitsemaan jokaisen hallintokunnan ”tyyppiasiakkaan” seuraavaksi sovellettavaa menetelmää eli asiakasprofiilia varten.

Asiakasprofiilit auttavat ymmärtämään asiakkaita paremmin ja kehittämään parempia palveluja heidän tarpeista lähtien. Loppujen lopuksi asiakasprofieileissa on kyse syvällisestä asiakasymmärryksestä ja sen käyttämisestä hyväksi palvelujen kehittämisessä. Se tekee mahdolliseksi kehittää palveluja, jotka vastaavat asiakkaan piileviin tarpeisiin, puhuttelee asiakasta ja synnyttää lojaliteettia. (Tuulaniemi, 2013, 155.) Asiakasprofiilit nähtiinkin tässä yhteydessä nopeaksi tavaksi luoda asiakasymmärrystä sen sijaan, että oltaisiin kerätty erikseen esimerkiksi asiakastarpeita tai tarkasteltu olemassa olevia palautekyselyjen tuloksia. Vaikka asiakasprofiilit ovat kuvitteellisia, ne perustuvat kuitenkin henkilöstön pitkänajan kokemukseen tyypillisistä asiakkaista ja heidän tarpeista.

Asiakasprofieileja työstettiin hallintokunnittain siten, että jokaisesta hallintokunnasta löytyisi ainakin yksi ”tyyppiasiakas”. Jokainen ryhmä työsti

kuvitteellisen, mutta tunnistettavan asiakasprofiilin, jolle palveluita tarjotaan ja kehitetään. Asiakasprofiilien eli persoonien avulla kuvataan erilaisia palveluiden käyttäjiä ja kuntalaisryhmiä, mikä auttaa palveluiden suunnittelussa käyttäjälähtöisesti. Näin palvelut saadaan vastaamaan enemmän kuntalaisen tarpeita, sillä tulevaisuudessa kuntalaisten rooli asiakkaina korostuu entisestään. Käyttäjälähtöisyys lisää myös käyttäjien luottamusta poliittiseen ja hallinnolliseen toimintaan sekä palveluihin, mikä näkyy pitkällä aikavälillä myös muun muassa henkilöstön terveyshyötyinä. (<https://www.kuntaliitto.fi/johtaminen-ja-kehittaminen/kayttajalahtoinen-osallistuminen>, viitattu 20.1.2020)

Palvelupolku -menetelmä valittiin toisessa kuntatyöpajassa asiakaslähtöiseksi menetelmäksi. Palvelupolkua käytetään, kun halutaan nähdä palvelu asiakkaan silmin, tarvitaan uusia tapoja jäsentää ja katsoa palvelua. Menetelmällä haluttiin nostaa tarkasteluun asiakkaan kulkeminen kunnan palveluissa. Tässä hyödynnettiin aiemmin työstettyä asiakasprofiilia, jonka palvelupolkua lähdettiin kuvaamaan. Palvelupolku menetelmänä auttaa palvelun tarjoajaa, kuntaa, ymmärtämään palvelu eri näkökulmista; millaista tietyn palvelun käyttäminen tai tuottaminen on. Palvelupolku on kuvaus asiakkaan kokemista palveluhetkestä käyden läpi asiakkaan kulkema matka palvelussa vaihe vaiheelta kronologisessa järjestyksessä. Tarkoituksena oli hahmottaa palvelupolun avulla, millaisista tapahtumista palvelu koostuu, miten palvelun osapuolet toimivat näissä tilanteissa ja millaisia kokemuksia asiakkaille syntyy palvelusta.

Palvelupolku rakentuu palvelun päävaiheista, palvelutuokioista, joissa tapahtuu palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palvelun tarjoajan välinen vuorovaikutus. Toisiaan seuraavat palvelutuokiot muodostavat palvelupolun, joka muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen. Palvelumuotoilussa palvelupolku ja palvelutuokiot voidaan kartoittaa olemassa olevasta palvelusta, jotta palvelun rakenne saadaan ymmärrettäväksi, ja siihen muotoon, että sitä voidaan tarkastella kriittisesti. (Miettinen (toim.)2011, s. 49-51) Työsken-

telyprosessissa palvelupolku pyydettiin jakamaan kolmeen vaiheeseen (vaihe ennen palvelua, vaihe palvelun aikana ja palvelun jälkeinen vaihe), sekä pohtimaan mikä kussakin vaiheessa toimii, millaisia tunteita palvelun käyttö herättää valitussa asiakkaassa ja millainen on asiakkaan kokemus palvelusta.

Palvelupolkujen kuvaamisen yhteydessä nousee usein kohtia, joihin palvelun tuottamisessa on hyvä kiinnittää huomiota. Kun asiakkaan kulkemaa matkaa palvelussa visualisoidaan, nähdään usein myös niitä vaiheita, jotka näyttäytyvät työntekijöille selkeinä, mutta asiakkaalle haasteellisina tai päinvastoin (Miettinen 2011). Palvelupolkujen avulla pyrittiin löytämään kohtia, joita on hyvä kehittää asiakkaiden näkökulmasta, mutta myös palvelun tuottajan ja työn tekemisen näkökulmasta eli mikä helpottaisi/jouhevoittaisi työn tekemistä ja selkeyttäisi prosesseja ja niihin liittyviä työvaiheita.

Myös palvelupolkuja työstettiin hallintokunnittain ja ne auttoivat kuvaamaan havainnollisesti kunnan palveluita ja asiakkaiden kulkemista palveluissa. Palvelupolut toivat näkyviin myös kehittämisen paikkoja, joilla sekä itse palvelua voidaan parantaa mutta myös työntekijöiden työtä helpottaa ja yksinkertaistaa. Työskentelyyn kuului myös ratkaisujen pohtiminen kehittämisen paikkoihin omissa ryhmissä. Palvelupolkujen avulla tehtiin näkyväksi mm. miten asiakas löytää palvelun äärelle, mistä tieto palvelusta on saatavissa ja voidaanko tätä informaatiota lisätä, mikä helpottaisi sekä palvelunkäyttäjää että palvelun tuottajaa.

Palvelumuotoiluun kuuluu myös nopeiden kokeilujen tekeminen palvelun kehittämiseksi/parantamiseksi. Seuraavaksi toimistohenkilöstöä pyydettiin testaamaan omassa työssään palvelupoluille syntyneitä ratkaisuja tai työpajaprosessin aikana muuten esille nousseita kehittämissideoituja sujuvammista palveluista tai työprosesseista. Osallistujille jäi itsenäiseksi tehtäväksi kokeilla edellä mainittuja ideoita tai ratkaisuvaihtoehtoa käytännössä. Palvelupoluilta ja muuten työpajaprosessin aikana

esille nousseet kehittämisen paikat koottiin jokaiselle kunnalle, jotta niihin voi palata myös myöhemmin.

Viimeisissä kuntatyöpajoissa palattiin vielä käyttäjälähtöiseen palvelujen suunnitteluun ja havainnointiin. Jokaisessa kunnassa tehtiin kunnantalolla havainnointikävely, jolla tarkasteltiin konkreettisesti asiakkaan kokemista palvelussa. Havainnointikävely on lähellä haamuasiointia, yhtä palvelumuotoilun menetelmää, jolla kerätään tietoa palvelusta ja sen käyttämisestä. Havainnointikävely kunnantalolla toi konkreettisesti esille mitä asiakkaan silmin katsominen on. Tämä työskentely toi näkyviin kehittämisen paikkoja eli kohtia, joita nyt katsottiin asiakkaan silmin, ja joissa huomattiin tarvetta muutokseen, kuten vanhoja kylttejä ja nimiä sekä opaskylttien puuttumista kokonaan. Lisäksi kuntien verkkosivuille tehtiin ”havainnointikierrös” siten, että jokainen ryhmä tarkasteli jonkun muun kuin oman hallintokunnan sivuja ja yritti löytää ennakkoon valitut palvelut/asiointiin liittyvät tiedot nettisivuilta. Verkkosivujen tarkastelu osoitti mm. sen, että usein tärkeä yhteystieto tai asia oli hyvin monen klikkauksen päässä tai sitä ei löytynyt lainkaan sivuilta tai prosessien sujuvuuden kannalta oleellisia tietoja tai lomakkeita saattoi puuttua sivustoilta. Kyseiset menetelmät toivat konkreettisesti esille sen, mitä asiakkaan silmin palveluiden tarkastelu on ja sen, että kun palvelu on itselle tuttu, se löytyy helposti, mutta uusin silmin katsottuna asia ei olekaan niin selkeä.

Osallistujille annettiin ennen viimeistä kuntatyöpajaa ennakkotehtävä, jossa pyydettiin määrittelemään oman työn ydintehtävät ja niissä käytetyt sähköiset järjestelmät. Toimistotyö oli osoittautunut työpajaprosessin aikana varsin laaja-alaiseksi ja hajanaiseksi työkentäksi, jossa esiintyy myös erilaisia toimintakulttuureja. Tehtävän avulla pyrittiin vielä selkeyttämään toimistotyön tehtäväkenttää ja tunnistamaan paremmin siihen liittyviä kehittämisenpaikkoja ja kehittämisen mahdollisuuksia. Ydintehtäviä tarkasteltiin hallintokunnittain ryhmissä seuraavien kysymysten avulla: Mikä ydintehtävässä sujuu hyvin, mikä hidastaa/estää



työn sujumista ja mikä sujuvoittaisi työtä? Tehtävä nosti esiin kuntien toimistotyön yhteisiä kehittämisen paikkoja, kohtia, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota, jotta työ olisi sujuvaa. Tehtävän kautta nousi myös esiin, että eri hallintokunnilla on erilaisia käytäntöjä valmisteluprosesseissa, järjestelmien käytössä ja asioiden käsittelyssä, mikä hankaloittaa joka päiväistä työtä. Sen lisäksi, että ydintehtävien määrittely teki näkyväksi toimistotyön kehittämisen paikkoja ja niihin liittyviä mahdollisia ratkaisuja, antoi tehtävä myös arvokasta kokemusta siitä, että asioita yhdessä käsittelemällä osallistavien menetelmiä hyödyntäen voidaan vaikuttaa työtapojen ja prosessien kehittämiseen.

Vertaistyöpajat

Kuntatyöpajojen lisäksi pilottihenkilöstöryhmille järjestettiin kolme kaikkien kuntien yhteistä vertaistyöpajaa, joissa henkilöstö ja esimiehet pohtivat yhdessä asiantuntijoiden johdolla työn murroksen vaikutuksia kunnan henkilöstön arkipäivän työhön ja vaihtoivat kokemuksia työn kehittämisestä kuntasektorilla tulevaisuuden kunnan tarpeisiin/haasteisiin vastaamiseksi (Vertaistyöpajat I-III). Vertaistyöpajoissa tutustuttiin samalla asiantuntijoiden johdolla työn muotoilussa/kehittämisessä käytettäviin palvelumuotoilun ja muihin osallistaviin menetelmiin (Vertaistyöpaja I, Kilpimaa ja Alaräisänen) sekä Lean -ajatteluun ja -menetelmiin ja niiden hyödyntämiseen tulevaisuuden kunnan rakentamisessa (Vertaistyöpaja II, Kärnä ja Enbuska-Mäki). Lisäksi vertaistyöpajoissa pohdittiin asiantuntijoiden johdolla kuntatyön murrokseen liittyviä tekijöitä, kuten kuntataloutta, tulevaisuuden kunnan uusia tehtäviä ja digitalisaa-tiota (Vertaistyöpaja I ja III, Koskela).

Ensimmäisessä vartaistyöpajassa käynnistettiin esiselvityshankkeen toiminta ja käytiin läpi hankkeen tavoitteet ja toimenpiteet sekä vartaistyöskentelyyn liittyvät yhteiset periaatteet. Lisäksi perehdyttiin asiantuntijan johdolla kuntien yleiseen tilanteeseen, tulevaisuuden kunnan



tehtäviin ja haasteisiin sekä tutustuttiin mukana oleviin kuntiin ja niistä mukana olevaan henkilöstöön. Kuntien pilottihenkilöstön näkemyksiä tulevaisuuden kunnasta tarkasteltiin perinteisen SWOT -analyysin avulla, mikä auttoi hahmottamaan kuntien vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä heikkouksia ja uhkia tulevaisuuden näkökulmasta (ks. luku 2.1). Tulevaisuuskuvan hahmottamisella tehtiin näkyväksi kuntien suurimpia haasteita mutta samalla myös vahvuuksia ja mahdollisuuksia, joita pilottihenkilöstö löysi suhteessa enemmän kuin heikkouksia tai uhkia. Vahvuuksien ja mahdollisuuksien tunnistamisella luotiin positiivista uskoa tulevaisuuteen ja kunnan omiin mahdollisuuksiin toimia itse muutoksenrakentajana. Jälkeenpäin todettiin, että tulevaisuuden kuntaan liittyviä mahdollisuuksia ja positiivisia näkymiä tulisi nostaa enemmän esille kehittämistyöskentelyssä, sillä se edistää kunnan sisäistä yhteishenkeä ja kannustaa kehittämään kuntatyötä.

Ensimmäisessä vertaistyöpajassa tutustuttiin myös palvelumuotoiluun ja muihin osallistaviin menetelmiin, joita esiselvityshankkeen aikana sovellettiin ja kokeiltiin pilottihenkilöstöryhmän työn kehittämisessä (ks. luku 3.1). Menetelmiä hyödynnettiin ja kokeiltiin erityisesti kuntakohtaisissa työpajoissa, jotka rytmitettiin tarkoituksenmukaisesti vertaistyöpajojen kanssa.

Toisessa vertaistyöpajassa tutustuttiin Lean -ajatteluun ja -menetelmiin sekä ”liinin” soveltamismahdollisuuksiin kuntakentällä. Osallistajat pääsivät tutustumaan Lean -ajatteluun vertaistyöpajassa toteutettujen harjoitusten avulla sekä esimerkiksi Lapissa toteutettujen liinaus-esimerkkien kautta. Työpajassa käytiin myös yhteistä keskustelua liinin hyödyntämismahdollisuuksista kuntatyössä ja toimistotyön kehittämisessä. Lean -menetelmien hyödyntämisen edellytyksenä on, että kuntien prosessit on kuvattu, sillä liinaus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan jatkuvaa prosessien parantamista. ”Lean on perus laatutyötä tietyillä menetelmillä”, se ei ole oikotie onneen (Kärnä, 9.5.2019). Kunnissa ei kuitenkaan ole vielä kuvattu kaikkia prosesseja systemaattisesti, joten

liinauksenkin suhteen liikkeelle tulisi lähteä prosessien kuvaamisesta.

Lappi liinaa -hankkeessa mukana ollut asiantuntija (Laura Enbuska-Mäki) korosti vertaistyöpajassa pitämässään alustuksessa, että kunnissa tehdyissä prosessikuvauksissa on yleensä kuvattu prosessin ideaalilannetta, ei todellisuutta. Prosessia olisi kuitenkin hyvä tarkastella realistisesti ja muistaa, että palveluprosessia tarkastellessa katsotaan itse prosessia, ei ihmistä, joka palvelua tuottaa. Tällöin ei myöskään etsitä syyllistä prosessien mahdollisiin ongelmiin. Prosessien tarkasteluun ja kehittämiseen tulisi myös ottaa mukaan kaikki, jotka ovat jollakin tavalla prosessissa osallisina.

Lean -ajattelu ja sen hyödyntäminen kuntatyön kehittämisessä herätti paljon keskustelua ja myös epäilyjä siitä, miten liinaaminen sopii kuntakentälle tai mihin ja kenen työhön se sopii. Kuntakentältä saatujen liinauskokemusten pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että liinaamalla työtehtäviä on mahdollista selkeyttää ja prosesseja tehostaa ja lisäksi liinaaminen auttaa hahmottamaan omaa työtä ja sen merkitystä kuntatyön kokonaisuudessa, mikä taas edistää työhyvinvointia ja ymmärrystä omaa ja muiden työtä kohtaan (Enbuska-Mäki 9.5.2019).

Lopuksi pilottihenkilöstöryhmät pohtivat miten Lean -menetelmiä voisi hyödyntää omassa kunnassa ja mitä voisi kokeilla heti omassa työssä. Sallassa liinausta on jo kokeiltu kirjastopalveluihin hyvin kokemuksiin. Sallassa ollaan kiinnostuneita liinaamaan myös muita palveluja/tehtäviä, mikä pitäisi aloittaa prosessien kuvaamisella. Liinaamista tulisi sallalaisten kokemusten mukaan mukaan tehdä yhdessä, ei vain yksittäisten henkilöiden toimesta. Prosessien kuvaaminen ja liinaaminen auttaisi myös järjettömien prosessien näkyväksi tekemisessä ja niiden aidossa kehittämisessä. Myös Posion kunnassa ollaan kiinnostuneita liinaamisesta. Sitä voitaisiin kokeilla esimerkiksi hallintopäätökseen, jotta eri hallintokuntien prosesseja voitaisiin verrata keskenään ja kehittää niitä yhteisesti. Liinaamista voitaisiin Posiolla kokeilla yleisesti toimistotyöhön

(esim. laskutus) ja aloittaa esimerkiksi siten, että jokainen kokeilisi liina-
ta omaa työtään. Ylitorniolla liinaamisesta oltiin myös kiinnostuneita ja
sitä voitaisiin hyödyntää toimistotyön kehittämisessä, kunhan prosesse-
ja saataisiin ensin kuvattua.

Kolmannessa (viimeisessä) vertaistyöpajassa keskityttiin olemassa
olevien hyvien käytäntöjen, esiselvityshankkeen aikana saatujen koke-
musten ja kehittämisideoiden jakamiseen sekä kuntien yhteisten kehit-
tämistarpeiden määrittelyyn (ks. luku 5). Viimeinen vertaistyöpaja oli
hyvin merkityksellinen ja kiteytti työskentelyn tulokset yhteen. Tämä
näkyi asioiden aitona jakamisena ja pohdintana yhdessä kuntarajoista
välittämättä. Vertaistyöpajat päättyivät kunta-asiantuntija Jaana Koske-
lan katsaukseen kuntien sen hetkiseen tilanteeseen Lapin liiton näkökul-
masta ja valtakunnallisesti.

3.3 TYÖN MUOTOILUSTA JA KEHITTÄMISESTÄ SAADUT KOKEMUKSET JA TULOKSET

Hankkeen tavoite tulevaisuuden kunnan tehtävien selvittämisestä, mi-
ten niitä voidaan hoitaa tehokkaasti asiakasnäkökulma ja työhyvinvointi
huomioiden sekä muotoilla uudelleen tulevaisuuden kunnan tarpeisiin
ja myös kokeilla käytännössä oli varsin kunnianhimoinen. Tavoitteen
toteuttamiselle asetti haasteita muun muassa hankkeen rajallinen to-
teutusaika (alle vuosi), pilottihenkilöstölle uudentyyppiset työskentely-
menetelmät ja henkilöstölle osittain tuntemattomien ihmisten kanssa
yhdessä työskentely, joka vaatii toisten työtapoihin tutustumista ja
luottamuksen rakentamista ryhmän kesken. Esiselvityshankkeen aikana
ehdittiin kuitenkin hyvin toteuttaa suunnitellut kuntatyöpajat ja vertais-
työpajat sekä kokeilla valittuja työn muotoilun/kehittämisen menetelmiä
osana työpajatyöskentelyä. Vaikka menetelmien kokeilut olivat pikaisia,
niistä saatiin tärkeää kokemusta kyseisten menetelmien toimivuudesta
kuntatyön kehittämisessä erityisesti toimistotyön kontekstissa. Menetel-



mistä saatujen kokemusten lisäksi hankkeessa edistettiin toimistohenkilöstön tiimimäistä työskentelyä ja saatiin muodostettua ”toimistotiimit”, joiden tehtäviä ja työnkuvia ehdittiin myös avata ja hieman selkeyttää. Tällä luotiin pohjaa toimistohenkilöstön säännölliselle tiimityöskentelylle ja hankkeessa esille nousseiden kehittämiskohtien käsittelylle tulevaisuudessa tiimitapaamisissa.

Tiimityöskentely yli hallintokuntarajojen

Yhdessä eri hallintokuntien kanssa työskentely oli uutta monelle osallistujalle, minkä takia yhteinen kehittämistyö saatettiin kokea haasteellisena. Dialogisella työskentelyotteella kannustettiin jokaista tuomaan oma mielipiteensä kulloinkin käsiteltävään teemaan ja rohkaistiin osallistujia ottamaan osaa keskusteluun. Työpajoissa työskenneltiin sekä oman hallintokunnan työntekijöiden kesken että toimenkuviin pohjautuvissa tiimeissä. Tällainen työskentely haastoi osallistujia enemmän, koska työskentelypari/-tiimi muuttui työpajojen aikana. Tämä auttoi rakentamaan yhteiselle tiimimäiselle työskentelylle hyvän pohjan, koska menetelmä haastoi työskentelemään erilaisissa tiimeissä oman kunnan sisällä. Työpajojen jälkeen jokaisessa kunnassa päätettiin jatkaa säännöllistä työskentelyä samalla ”toimistotiimillä”. Tähän koettiin esiselvityksen aikana selvä tarve, koska yhteisiä asioita työn tekemisen ja kehittämisen kannalta nousi paljon esille. Eri menetelmillä työskentely nosti esiin teemoja ja kehittämisen tarpeita, joita tiimityöskentelyllä voidaan viedä eteenpäin. Työpajat koettiinkin yleensä mukaviksi tilaisuuksiksi, joissa oman yksikön tai kunnan tehtäviä oli mahdollista pohtia yhdessä turvallisessa ja kannustavassa ilmapiirissä.

Yhteinen kehittämisen kulttuuri

Myös oman työn aktiivinen kehittäminen oli monelle osallistujalle uutta. Työtä on tehty niillä opeilla ja tavoilla, joita työhistorian aikana on opittu, eikä työntekemisen tapoja tai käytäntöjä ole välttämättä kyseenalais-tettu. Kehittämistyö on ylipäättään saatettu mieltää johdon tehtäväksi tai yksinoikeudeksi, minkä takia siihen ei ole välttämättä paneuduttu. Toimistotyöstä on puuttunut yhteinen jatkuvan kehittämisen kulttuuri, koska jokainen on tehnyt työtään omissa yksiköissään tai hallintokun-nissaan ja monesti vielä aika yksin. Toimistotyön yhteisen kehittämisen kulttuurin rakentaminen oikeastaan alkoikin hankkeen työpajatyösken-telyssä, joka haastoi pohtimaan omaa työtä useista eri näkökulmista ja toi näkyväksi työn haastavuuden ja moninaisuuden.

Kunnissa eletään myös hyvin hektistä arkea, jolloin kehittämistyö oman työn rinnalla saattaa tuntua vaikealta tai jäädä priorisointilistalla vii-meiseksi. Tämä tuli näkyviin myös esiselvityshankkeen työskentelyssä. Suurin osa työskenteli työpajoissa hyvin tunnollisesti, mutta yhteiset ke-hittämistehtävät, joita olisi pitänyt toteuttaa työpajojen välillä, tahtoivat jäädä tai siirtyä hektisen työarjen vuoksi. Osallistujien mukaan ulkopuo-listen asiantuntijoiden ohjauksella tehtävä kehittämissuunnitelma kunnissa tarpeeseen, mutta jatkossa siihen olisi hyvä varata enemmän aikaresurs-seja myös kehittämistyöhön osallistuville kuntien työntekijöille. Tällöin kehittämistoimenpiteet saataisiin paremmin osaksi työn arkea.

Uudet työn kehittämisen menetelmät

Työpajatyöskentelyssä hyödynnetyt palvelumuotoilun ja muut osallista-vat menetelmät olivat suurimmalle osalle osallistujista uusia. Menetel-mistä hyödynnettiin erityisesti niitä, jotka soveltuisivat kuntakentälle, jotka olisivat tarpeeksi keveitä hyödynnettäväksi lyhyessä ajassa, ja joi-den avulla saavutettaisiin parhaiten hankkeen tavoitteet. Osa menetel-



mistä, kuten sidosryhmäkartta, soveltuivat työskentelyyn erinomaisesti. Jotkut menetelmistä taas olivat haastavampia, kuten palvelupolku, jonka avulla tarkasteltiin asiakasnäkökulmaa eli asiakkaan kulkemaa matkaa palveluissa. Palvelupolku kääntyi osallistujien mielissä usein kuntien omiksi prosesseiksi, joihin asiakas sijoitettiin kulkemaan ideaalitulanteessa. Kun prosesseja kuvataan ideaalitulanteen mukaisesti, kapeuttaa se mahdollisuuksia katsoa palvelua kriittisesti eli mikä palvelussa toimii ja missä taas on kehittämisen paikkoja. Asiakkaan kulkeman palvelupolun näkemisen ja kuvaamisen haasteet saattoivat johtua osittain siitä, että asiakasta ei aina tunnistettu tai asiakkaan asemaan asettuminen ja palvelun katsominen ulkopuolelta tuntui vieraalta.

Palvelupolun tarkastelun haasteena saattoi olla myös se, että oman kunnan tuottamia palveluja ei ylipäätään ole totuttu tarkastelemaan kriittisesti omassa työssä (vrt. yhteinen kehittämisen kulttuuri). Taustalla saattoi olla myös pelko oman työn tai prosessien arvostelusta, jos kaikki ei menekään niin kuin ideaalitulanteessa tai asiakkaan kannalta olisi parasta. Pelko siitä, että omia työtapoja tai prosesseja joutuu muuttamaan tai joistakin tehtävistä luopumaan, voi elää taustalla niin voimakkaana, että se estää aktiivisen kehittämisen. Kyseiset haasteet ja pelot ovat luonnollisia, jos vahvaa yhteistä kehittämisen kulttuuria ei ole vielä rakennettu, eikä omaa työtä ole totuttu tarkastelemaan yhdessä kriittisesti. Haasteeseen auttaa vain aika ja vahvemman luottamuksen rakentaminen sekä tiimin kesken että itse työskentelyprosessiin, mikä ei esiselvitysvaiheessa ollut kaikkien osalta mahdollista.

Vaikka osa työn kehittämisen menetelmistä tuntuivat osallistujista haastavilta, palvelumuotoilun menetelmät mahdollistivat kuitenkin oman työn tarkastelun uusista näkökulmista, avasivat silmiä katsoa asioita myös oman työn ulkopuolelta ja antoivat hyvän pohjan hyödyntää menetelmiä oman työn kehittämisessä myös jatkossa. Palvelumuotoilun menetelmien systemaattinen käyttö ja hyödyntäminen työn kehittämisessä ja uudelleen muotoilussa vaatisi pidemmän prosessin, mutta yhteinen



pohja työskentelylle rakentui kuitenkin jo esiselvitysvaiheessa, jossa menetelmien käytössä päästiin hyvin liikkeelle.

Toimistotyön laaja-alaisuus ja henkilökohtaisuus

Toimistotyön laaja-alaisuus ja toisaalta yksikkö- ja henkilökohtaisuus hankaloittavat toimistotyön johtamista ja kehittämistä sekä uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Jokaisella toimistotyöntekijällä on niin sanottua henkilökohtaista osaamista, jota ei ole totuttu jakamaan toisten kanssa; sitä ei ehkä osata jakaa tai sen jakamiseen ei ole sopivia puitteita. Työtehtävät olivat muodostuneet henkilökohtaisiksi esimerkiksi siten, että yhden henkilön hallinnassa tai vastuulla saattoi olla sellainen tehtävä, joka vaikutti oleellisesti toisten työntekijöiden työn sujuvuuteen tai kunnan palveluprosessien toimivuuteen. Hankkeessa pyrittiinkin tekemään näkyväksi myös tätä henkilökohtaisen osaamisen aluetta ja jakamaan sitä yhteisen työpajatyöskentelyn avulla niin kuntakohtaisesti kuin osallistuvien kuntien välillä. Tehtävä oli kuitenkin haastava, sillä esiselvityshankkeen edetessä osoittautui, että se vaatisi ensin toimistotyöhön liittyvien yksikkö- ja kuntakohtaisten prosessien avaamista ja kuvaamista, mikä ei ollut esiselvitysvaiheessa mahdollista. Lisäksi se vaatisi toimistotyöntekijöiden pitempiäaikaista säännöllistä työskentelyä yhdessä. Toimistotyöntekijöiden työtehtävien kuvaaminen ja jakaminen muiden kanssa toisi kuitenkin varmuutta kunnan perustoiminnalle ja olisi siksi jatkossa tärkeää.

Toimistotyön haavoittuvuus

Toimistotyö on varsin haavoittuvaista silloin, kun tiettyä tehtävää hoitaa vain yksi ihminen, jonka työnkuvaa muut eivät tunne tai hallitse. Tämä asettaa haasteita esimerkiksi tilapäisille sijaisjärjestelyille ja palveluprosessien sujuvuudelle sekä kuormittaa työntekijää esimerkiksi sairastues-



sa tai muussa työstä poissaoloa vaativassa tilanteessa. Myös toisten työn arvostaminen ja oman työn merkityksen ymmärtäminen kokonaisuuden näkökulmasta vaatii toisten työn tuntemista ja avointa työkulttuuria. Jotta työtä voitaisiin myös kehittää ja toisten työn tekemisestä oppia, tarvitaan puitteet työskennellä yhdessä ja rakentaa luottamusta, joka on kaiken perusta. Oman työn arvostuksella ja oman osaamisen kehittämismahdollisuuksilla sekä vertaistuellä ja hyvällä yhteishengellä taas on selkeä yhteys työhyvinvointiin.

Digitalisaatio toimistotyössä

Myös digitalisaatioon liittyvät haasteet nousivat selkeästi esiin esiselvityshankkeen kunnissa. Työskentelyprosessin edetessä kävi ilmi, että toimistotyössä on käytössä useita eri sähköisiä järjestelmiä (ks. luku 2.2. Case toimistotyö/ Toimistotyön sähköiset järjestelmät), joita ei tunnetta tarpeeksi hyvin ja joiden käyttö ei aina tue työprosesseja parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä on noussut esille myös Kohtakankaan ja Holopaisen tuoreessa selvityksessä (2019), jonka mukaan mm. laitteisiin liittyvät toiminnalliset ongelmat ja riittämätön teknologinen osaaminen vaikuttavat työn tekemiseen. Myös digitalisaatioon usein liitetty haaste laitteiden ja ohjelmistojen kirjosta, niiden keskeneräisyydestä, yhteensopivuusongelmista sekä päällekkäisyydestä aikaisempien ohjelmien tai toisten yksiköiden järjestelmien kanssa nousi esille niin esiselvitykseen osallistuneissa kunnissa kuin Kohtakankaan ja Holopaisen selvityksessä. (Kohtakangas & Holopainen 2019, s. 21 - 22.)

Toisaalta esiselvitykseen osallistunut toimistohenkilöstö toi esiin, että joku osaa aina jonkin ohjelman paremmin kuin toiset, joten ohjelmistoihin liittyvää osaamista ja hyviä käytäntöjä voitaisiin jakaa enemmän toimistohenkilöstön kesken niin kuntien sisällä kuin kuntien välillä. Tässä on kuitenkin myös riskinsä, kuten edellä mainittu selvitys osoittaa. Monille työnkuvaan oli tullut vähän huomaamattakin myös kollegojen



opastaminen digivälineiden käyttöön tai digiosaamista vaativat tehtävät ovat siirtyneet kokonaan parhaiten digivälineitä hallitsevien tehtäviksi (Kohtakangas & Holopainen 2019, s. 23). Kunnissa on kuitenkin tahtotila digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämiseen, mutta henkilöstö-resurssien niukkuus ja ajan puute nähdään usein haasteeksi perehtyä näihin mahdollisuuksiin ja ottaa niitä paremmin käyttöön.

Toimistotyön ydintehtävät

Koska toimistotyö näyttäytyi esiselvityshankkeen työskentelyn aikana varsin hajanaiselta ja laaja-alaiselta (esim. sidosryhmäkartta), eikä toimistotyön prosesseista ollut selkeää kuvaa, pilottihenkilöstöryhmälle annettiin vielä työpajaprosessin loppupuolella tehtäväksi tunnistaa ja määritellä oman työn ydintehtävät (ks. luku 2.2). Koska toimistotyöntekijöiden tehtäväkenttä on varsin repaleinen, ydintehtävien määrittely oli osalle haasteellista. Niiden tunnistaminen on kuitenkin tärkeää, jotta omaa työtä pystyttäisiin tarkastelemaan tarkemmin ja pohtimaan myös ratkaisuja työtä hidastaviin kohtiin. Koska toimistotyön prosesseja ei oltu kunnissa systemaattisesti kuvattu, ydintehtävien tunnistaminen toi näkyväksi työntekijöiden tärkeimmät tehtävät, joiden pohjalta prosesseja voitaisiin jatkossa lähteä kuvaamaan.

Tämänhetkisten ydintehtävien määrittelemisen on tärkeää myös muun muassa sijaisjärjestelyjen ratkaisemiseksi, jotta tunnistetaan tehtävät, jotka ainakin on hoidettava kuntalain velvoitteiden mukaisesti. Työskentelyn aikana kunnissa tunnistettiin toimistotyöstä myös tehtäviä (esim. Twebi:iin ja arkistointiin liittyviä), joihin kukaan ei ollut ennättänyt kunnolla paneutua tai suorittaa niitä loppuun. Hankkeen työskentelyn yhtenä tuloksena työntekijöille varattiin aikaa esimerkiksi yksi päivä viikossa tai sijainen, jotta kyseiset tehtävät saatiin hoidettua. Ydintehtävien määrittelyn avulla päästiin kiinni myös tärkeimpiin sähköisiin järjestelmiin, joiden kirjo toimistotyössä on valtava. Ydintehtävien määrittely ja



sähköisten järjestelmien listaamisen teki toimistotyön laaja-alaisuuden ja hajanaisuuden näkyväksi myös eri hallintokuntien esimiehille. Lisäksi tämä antoi pohjaa kehittämistarpeiden määrittelylle ja jatkohankkeen ideointiin.

Ydintehtävien määrittely on tarpeellista myös tulevaisuuden kunnan tehtävien näkökulmasta, sillä kunnille tulee koko ajan lisää uusia tehtäviä ja lähivuosina kunnissa on eläköitymässä huomattava määrä toimistotyön ammattilaisia. Esiselvityshankkeen työskentelyn tuloksena toimistotyön tehtävien avaaminen ja ydintehtävien määrittely saatiin hyvälle alulle, mutta se vaatii jatkossa vielä paljon työtä niin kuntien sisällä kuin kuntien kesken, jotta tulevaisuuden toimistotyötä voidaan yhdessä edelleen kehittää ja muotoilla.

Toimistotyön kehittämiskokeilut

Esiselvityshankkeen aikana jokaisessa kunnassa toteutettiin myös käytännön kehittämiskokeiluja, jotka liittyivät toimistotyön työpajaprosessissa esille nousseisiin tarpeisiin. Ylitornion kunnan kehittämiskokeilu liittyi arkistointikäytäntöjen ja -osaamisen kehittämiseen. Toimistotyön kehittäjäryhmään ("toimistotiimiin") kuului toimistosihteeri, jonka osamista haluttiin hyödyntää toimistohenkilöstölle suunniteltuun arkistointikoulutukseen. Koulutus toteutettiin loppuvuodesta, mistä saatiin uutta virtaa myös kunnan muissa hallintokunnissa tehtävään arkistointityöhön. Lisäksi Sallan ja Pellon kuntien henkilöstöä oli käynyt Ylitorniolla "arkistointiopissa". Tämantyyppistä kuntien yhteistyötä on tarkoitus edelleen kehittää ja jatkaa.

Sallan kunnan kehittämiskokeilu liittyi hankkeen aikana kootun "toimistotiimin" työskentelyn vakiinnuttamiseen siten, että tiimi kokoontuisi kerran kuukaudessa miettimään yhteisiä toimistotyön kehittämiseen liittyviä asioita. Tiimi onkin kokoontunut kerran kuukaudessa ja lisäksi



on sovittu, että REDU tekee toimistohenkilöstön osaamiskartoitukset, joiden avulla mietitään jatkossa esimerkiksi toimistotyön työnjakoa. "Toimistotiimin" työskentelyä ja sen vakiintumista on vauhdittanut ja tukenut kunnan talousjohtajan kannustava työskentelyote ja sitoutuminen kehittämistyöhön. Sallassa on lisäksi tehty tarkka Tiedonohjaussuunnitelma, jonka toteuttamiseen yksi toimistosihiteeri kouluttaa muita aina perjantaisin (toimistosihiteerille on varattu tähän työaikaa).

Posion kunnan kehittämiskokeilu liittyi Twebin yhteisten käytäntöjen kehittämiseen/sopimiseen toimistopalvelujen kehittämissyhmässä (hankkeen aikana koottu toimistotiimi) ja arkistointitoimenpiteisiin. "Toimistotiimi" on jatkanut kokoontumisiaan ja sopinut, että tiimi koontuu kerran kuukaudessa keskenään ja ajoittain siihen osallistuvat myös esimiehet. Arkistointiin liittyvät toimet ovat myös edistyneet, sillä keskushallinnon sihteeri on voinut keskittyä siihen lisäresurssin turvin. Esiselvityshankkeen aikana esille noussut laskutusprosessin kehittäminen ei ole vielä edennyt, mutta sitä on tarkoitus edistää tulevaisuudessa esimerkiksi liinaamisen avulla.

Toimistotyön kehittämisen tarpeet

Hankkeessa toteutetun työskentelyn aikana esille nousi erilaisia ja eritasoisia toimisto- ja kuntatyön kehittämisen tarpeita. Seuraavassa käsitellään lähinnä kaikkia mukana olevia kuntia koskevia yleisiä toimistotyön kehittämisen tarpeita, joita ovat **toimistotyön palveluprosessien** avaaminen, kuvaaminen ja kehittäminen, **varahenkilöjärjestelmän** rakentaminen, **sähköisten järjestelmien** kokonaishallinta ja tehokkaampi hyödyntäminen, **tiedonhallinta ja tiedon tuottaminen** yhdessä sekä **sähköisen asiainnin** kehittäminen.

Koska kaikkia toimistotyöhön liittyviä palveluprosesseja ei ole avattu ja systemaattisesti kuvattu, niiden tarkastelu niin työn sujuvuuden ja te-



hokkuuden kuin asiakastarpeiden näkökulmasta on haastavaa. Työtä ei voida myöskään kehittää, jos eri yksiköiden toimistotyön prosesseja ja työn tekemisen tapoja ei tunneta. Toimistotyössä koettuun kiireeseen ja työn kuormitukseen tai työn pirstaleisuuteen on tällöin myös vaikea puuttua ja löytää uusia keinoja. *Toimistotyöhön liittyvät palveluprosessit tulisivat aukikirjoittaa ja tarkastella ja kehittää niitä yhdessä toimistotyötä tekevien ammattilaisten ja heidän esimiestensä kanssa.*

Varahenkilöjärjestelmän puuttuminen on kaikkia pilottikuntia koskeva akuutti ongelma, johon tarvittaisiin kuntien sisäisiä ja/tai kuntien yhteisiä ratkaisuja. Toimistotehtävien ala- ja henkilökohtaisuus sekä tiettyjen tehtävien tai toimintojen kuuluminen vain yhden ihmisen vastuulle vaikeuttaa tehtävien sijaistamista niin yksiköiden sisällä kuin yli hallintokuntien. *Varahenkilöjärjestelmän rakentaminen edellyttää toimistotyön tehtäväkuvien avaamista ja tarkastelua (ks. yllä) yli hallintokuntien (ja yli kuntarajojen) sekä kehittämistä siten, että ainakin kriittiset tehtävät tunnistettaisiin ja ne pystyttäisiin aina hoitamaan, vaikka niistä vastaava työntekijä olisi poissa.*

Kunnissa on paljon erilaisia ja monentasoisia sähköisiä järjestelmiä, alustoja ja ohjelmia, joiden kokonaishallinta on haastavaa. Järjestelmiä ylläpitävät eri palveluntuottajat, eikä kunnilla ole välttämättä lainkaan niiden käyttöön liittyvää lähitukea, mikä hankaloittaa järjestelmien tehokasta ja sujuvaa käyttöä. *Järjestelmien hyödynnettävyyden parantaminen ja tehokkaampi käyttö vaatii niiden tarkoituksenmukaisuuden ja käyttöasteen arviointia, ja ylipäätään kokonaiskuvan luomista järjestelmien käytöstä ja niihin liittyvästä osaamisesta. Myös kuntien mahdollisuudet hyödyntää ja kehittää eri järjestelmiä yhdessä olisi hyvä selvittää tarkemmin.*

Tiedonhallintaan liittyvät haasteet ovat yhteisiä kaikille kunnille. Kunnat laativat parhaillaan tiedonohjaussuunnitelmiaan ja valmistautuvat siirtymään sähköiseen arkistointiin. Kunnissa säilytetään, käsitellään, kerätään ja tuotetaan valtava määrä erilaista tietoa, jota tarvitaan kunnan jokapäiväisessä työssä, asiakaspalvelutyössä ja erilaisten sidosryhmien



kanssa tehtävässä yhteistyössä sekä valtion hallinnolle raportoinnissa. *Kunnissa kaivataan kuntien sisäisiä/ hallintokuntien yhteisiä arkistointikäytäntöjä ja prosesseja, jotka kaikki tunsivat, ja joiden avulla tiedon arkistointi tapahtuisi oikea-aikaisesti (ei viimetingassa). Myös kunnissa itse tuotettavan ja koottavan tiedon laatumiseen tarvitaan hallintokuntien yhteisiä käytäntöjä ja sähköisiä alustoja, joiden avulla tietoa voidaan tuottaa yhdessä henkilöstöä osallistaen.*

Kunnissa on myös sähköisen asioinnin kehittämiseen liittyviä tarpeita. Esimerkiksi nettisivujen hyödyntämisessä kuntalaisten tarvitseman tiedon jakamisessa ja sähköisessä asioinnissa on vielä kehittämistä. Tieto on usein vaikeasti löydettävissä ja hyödynnettävissä nettisivuilta, mikä lisää kuntalaisten tarvetta kysellä asioita kunnasta tai aiheuttaa erilaisien hakemusten lähettämistä kuntaan vajavaisin tiedoin. Tämä taas lisää henkilöstön työkuormaa ja työn katkonaisuutta. *Kunnan tuottamista palveluista tiedottamisessa tulisikin toimistohenkilöstön mukaan hyödyntää tehokkaammin sähköisiä alustoja kuten nettisivuja. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa sivurakenteen selkeyttämistä, tietojen jatkuvaa päivittämistä, lomakkeiden ja niihin liittyvien ohjeiden liittämistä sivuille ja ennen kaikkea sivujen ylläpitoon ja päivittämiseen liittyvien käytäntöjen ja vastuiden sopimista kuntatasolla ja tarkemmin yksikkökohtaisesti.*

3.4 KUNTATYÖN VERTAISKEHITTÄMINEN JA SIITÄ SAADUT TULOKSET

Hankkeen yhtenä tavoitteena oli kuntatyön vertaiskehittäminen yhdessä osallistuvien kuntien kanssa. Kunnat pitivät tärkeänä mahdollisuutta keskustella muiden samassa tilanteessa olevien kuntien kanssa tulevaisuuden kunnan tehtävien haasteista ja mahdollisuuksista sekä mahdollisuutta etsiä yhdessä ratkaisuja kuntien yhteisiin haasteisiin ja toimia näin itse aktiivisina muutoksen rakentajina. Kuntien yhteisillä työpajoilla luotiin pohjaa niin kuntakohtaiselle kehittämistyölle kuin samanlaisten



haasteiden parissa työskentelevien kuntien yhteistyölle. Vertaistyöpajoilla mahdollistettiin myös olemassa olevien ja hankkeen aikana syntyvien hyvien käytäntöjen jakaminen ja työn muutokseen liittyvien haasteiden tunnistaminen ja ratkominen yhdessä. Vertaistyöskentelyllä luotiin pohjaa tulevaisuuden kuntien yhteistyölle ja vahvistettiin kuntien keskinäisiä verkostoja.

Vertaistyöpajat mahdollistivat kolmen eri kunnan toimistohenkilöstön tutustumisen toisiinsa ja heidän näkemystensä vaihtamisen toimistotyön prosesseihin ja sähköisiin järjestelmiin liittyen. Osa eri kuntien toimistohenkilöstöstä tunsu entuudestaan toisensa, mikä kannusti ja rohkaisi yhteiseen ajatusten vaihtoon. Myös kehittämistyöryhmään kuuluvat toimistotyöntekijöiden esimiehet pääsivät vertaistyöpajoissa vaihtamaan ajatuksia toisten kuntien esimiesten kanssa. Esimiehille kuntien yhteinen työpaja toimikin hyvänä vertaistuen foorumina. Kuitenkin aiemmista hankkeista saatujen kokemusten perusteella voidaan olettaa, että esimiesten läsnäolo työpajoissa saattoi myös kangistaa henkilöstön avointa keskustelua, sillä esimiehet käyttävät luonnostaan enemmän puheaikaa kuin itse toimistotyötä tekevä henkilöstö. Toisaalta esimiesten läsnäolo ja sitoutuminen yhteiseen kehittämisprosessiin on todella tärkeää, jotta kehittämistyötä voidaan oikeasti tehdä ja kehittämiskokeiluille/uusille käytännöille saadaan heti esimiehen tuki ja valtuutus. Vaikka esiselvityshankkeessa ei ollut mahdollista järjestää toimistohenkilöstön omia vertaistyöpajoja ilman esimiehiä, työskentely loi hyvää pohjaa mahdolliselle jatkotyöskentelylle ja teki näkyväksi kuntien perinteiseen toimintakulttuuriin liittyviä kehittämistyön haasteita. Jatkossa onkin tärkeä huomioida, että toimistohenkilöstö pääsee tarkastelemaan ja kehittämään omaa työtään myös keskenään.

Vertaistyöpajoissa käytiin kuntien kesken hyvää keskustelua muun muassa Lean -ajattelun ja -menetelmien hyödyntämisen mahdollisuuksista ja haasteista kuntakentällä ja erityisesti toimistotyössä. Lisäksi työpajoissa jaettiin liinaukseen liittyviä kokemuksia (Salla) ja pohdittiin



konkreettisia toimenpiteitä, joita kunnissa voitaisiin liinauksen suhteen toteuttaa. Kunnissa ei kuitenkaan ehditty esiselvityshankkeen aikana vielä kokeilla liinausta, sillä se vaatisi ensin henkilöstön yhteistä aikaa prosessien kuvaamiseen ja yhteistä tahtotilaa liinauksen toteuttamiseen johonkin yhdessä sovittuun palveluun/tehtävään. Vertaistyöpajoissa kävi myös ilmi, että liinaukseen saattaa liittyä monenlaisia ennakkokäsityksiä ja liinauksen tavoitteista saattaa olla myös negatiivinen mielikuva. Liinauksen kokeileminen johonkin prosessiin vaatiikin yhteisymmärryksen sen tavoitteista ja mahdollisista vaikutuksista työntekemisen tapoihin ja asiakaskokemukseen.

Vertaistyöpajoissa keskusteltiin myös siitä, mitä hankkeen aikana oltiin saatu aikaan tai millaisia ajatuksia, toimenpiteitä ja suunnitelmia hankkeessa mukanaolo oli synnyttänyt kunnissa. Keskustelua käytiin myös siitä, mitä hankkeen aikana esille nousseita asioita ei oltu vielä ehditty tehdä, kuten järjestelmien yhteistä perehdytystä ja käytäntöjen yhdenmukaistamista esim. laskutuksen tai tilinpäätöksen osalta eri hallintokuntien välillä. Ne jäivät kuntien toteutettaviksi itsenäisesti tai mahdollisessa jatkohankkeessa.

Vertaiskehittäminen koettiin kaikissa kunnissa hyväksi ja antoisaksi toimintatavaksi, vaikka esiselvityshankkeen aikana sitä ehdittiin vasta hieman "harjoitella" kyseisellä kokoonpanolla. Vertaiskehittämisen työpajoissa konkretisoitui työ, jota kunnissa oltiin tehty vertaistyöpajojen välillä niin kuntakohtaisissa työpajoissa kuin itsenäisesti työpajojen välillä. Oli tärkeää, että vertaistyöpajoissa käytiin yhdessä läpi kuulumiset kuntatyöpajoista ja niiden käynnistämistä toimenpiteistä, jotta kehittämiskokemuksia ja -ajatuksia sekä hyviä käytäntöjä saatiin jaettu. Kokemuksien jakaminen yhteisesti rakensi luottamusta, joka mahdollisti avoimen vuorovaikutuksen eri kuntien osallistujien välillä, ja loi uusia yhteyksiä. Vertaistyöpajat loivat myös uskoa siihen, että asioita on mahdollista ratkoa yhteistyöllä ja samantyyppisiin haasteisiin kannattaa tarttua yhdessä.

Vertaistyöpajojen yhtenä tärkeänä tehtävänä oli positiivisen hengen nostattaminen ja huomion kiinnittäminen tulevaisuuden kunnan mahdollisuuksiin ja positiivisiin näkymiin, joita kuitenkin kaikista haasteista huolimatta on. Positiivisen hengen nostattaminen ja yhteishengen luominen niin kuntien sisällä kuin pienten Lapin kuntien kesken on tärkeää jatkuvassa muutoksessa ja taloudellisten paineiden keskellä selviytymisessä ja tulevaisuutta rakennettaessa.

Vertaistyöpajoissa ei varsinaisesti päästy muotoilemaan yhdessä toimistotyötä tulevaisuuden kunnan näkökulmasta, sillä toimistotyön prosesseja ja työnkuvia ei oltu kunnissa vielä systemaattisesti kuvattu ja asiakkaiden konkreettinen mukaan ottaminen kehittämistyöhön tässä tilanteessa ei tuntunut vielä luontevalta. Toimistotyön laaja-alaisuus ja hajanaisuus ja toisaalta toimistotyön henkilökohtaisuus tuli prosessin aikana näkyväksi, mutta tehtävien yhdessä muotoilu olisi vaatinut syvällisemmän pohjatyön ja jonkin yhdessä rajatun prosessin/tehtävän, jota olisi voitu muotoilla. Myöskään sitä, mitä tulevaisuuden kunnan uudet tehtävät tarkoittavat toimistotyön kentässä, ei päästy esiselvitysvaiheessa syvällisemmin pohtimaan, sillä työskentelyssä jouduttiin keskittymään ensin tämänhetkisten tehtävien avaamiseen.

Vertaistyöpajaprosessin lopuksi määriteltiin yhdessä mihin asioihin keskityttäisiin tulevaisuudessa ja millaisia toimenpiteitä kehittämistä kaipaavien asioiden toteuttaminen yhdessä vaatisi (ks. luku 5). Samalla luotiin pohjaa kuntien yhteiselle (mahdollisesti laajemmallekin kuntajoukolle) jatkohankkeelle, jolle todettiin olevan tarvetta esiselvityshankkeen kokemusten pohjalta.

4.

Työskentelystä saatujen tulosten yhteenveto

Pilottihenkilöstöryhmät eli toimisto- ja palvelusihteerit ja heidän esimiehensä työskentelivät yhdessä hankkeen järjestämässä kuntakohtaisissa työpajoissa ja vertaistyöpajoissa eli muodostivat toimistotyön kehittämisen tiimin. He eivät olleet aikaisemmin työskennelleet kyseisellä hallintokuntarajat ylittävällä ”toimistotiimillä” tai kolmen kunnan yhteisessä työryhmässä. Työpajatyöskentelyssä he pääsivät tutustumaan toisiinsa ja toistensa työhön, sillä jokapäiväisessä arjessa heillä ei ollut vastavia säännöllisiä kuntakohtaisia tapaamisia tai kolmen kunnan yhteisiä tapaamisia. Yhdessä työskentely mahdollisti työnkuvien avaamisen ja selkeyttämisen sekä kaikille yhteisten tehtäväkokonaisuuksien tunnistamisen. Samalla toimistotyöhön liittyviä haasteita nostettiin esille ja niihin liittyviä ratkaisuja pohdittiin yhdessä. Työpajoissa käydyissä keskusteluissa nousi esille myös monia toimistotyön käytäntöjä ja sähköisiin järjestelmiin liittyvää osaamista ja kokemusta, jota voitiin jakaa toisille.

Toimistotyön kehittämisen yhtenä haasteena hankkeen aikana oli, että hankkeen työskentelyn tueksi kootulla ”toimistotiimillä” oli vaikea löytää yhteistä työskentelyaikaa tilaisuuksien ulkopuolella. Tästäkin huolimatta tiimit saivat kaikissa kunnissa kehitettyä joitakin toimistotyön käytäntöjä tai käynnistettyä erilaisia kehittämisprosesseja kuten laskutusprosessin kehittämisen, tilinpäätöksen laatimisen yhdessä verkkopohjaisella alustalla, toimistotyön vuosikellon laatimisen jne. Tärkein kuntakohtainen kehittämisen tulos lienee kuitenkin ”toimistotiimin” säännöllisen toiminnan käynnistäminen, mikä mahdollistaa aidon vuoropuhelun ja

toimistotyön kehittämisen yhdessä yli hallintokuntarajojen sekä uudenlaisen kehittämisen kulttuurin rakentamisen kunnassa. Uudella käytännöllä on tärkeä tehtävä myös toimistotyön näkyväksi tekemisessä ja sen merkityksen ymmärtämisessä kuntatyön kokonaisuudessa. Tämä taas vaikuttaa toimistotyön arvostukseen ja mielekkyyteen, mikä luo pohjan myös työhyvinvoinnin rakentumiselle tulevaisuuden toimistotyössä. Esiselvityshankkeessa käynnistetyt ”toimistotiimit” jatkavat kunnissa säännöllisiä tapaamisiaan ja hankkeen aikana aloitettujen kehittämistoimenpiteiden toteuttamista. Tämä mahdollistaa tulevaisuudessa myös toimistotyön prosessien kuvaamisen ja kehittämisen.

Esimiesten tiivis mukana olo työskentelyprosessissa mahdollisti toimistotyön kehittämistiimin työskentelyn hankkeen aikana. Esimiehet antoivat tukensa uusille ideoille ja pienille kehittämiskokeiluille, joita hankkeen aikana toteutettiin. Esimiehillä oli tärkeä rooli henkilöstön kannustajina ja kehittämisprosessin tukijoina sekä kuntien välisen vuoropuhelun rakentajina. Esiselvityshankkeen aikana ei ollut mahdollista tarkastella syvemmin itse toimistotyön johtamista ja siihen liittyviä käytäntöjä, mikä olisi kuitenkin tärkeää kehitettäessä työtapoja/työprosesseja tai esimerkiksi toimistotyöhön liittyviä sähköisiä järjestelmiä. Työprosessi on aina kokonaisuus, johon liittyy olennaisena osana johtaminen. Koska tehtävien uudelleen muotoilu/kehittäminen vaikuttaa aina tavalla tai toisella myös osaamiseen, työn mielekkyyteen ja työkuormaan, vaikuttaa se myös työhyvinvointiin. Esimiehillä onkin olennainen ja varsin merkittävä rooli kehittämis- ja muutosprosessien aikana työhyvinvoinnin johtamisessa, johon panostaminen heijastuu suoraan kehittämisprosessin jälkeiseen (muuttuneeseen) tilanteeseen. Kehittämisprosesseissa onkin tärkeä huomioida myös esimiesten valmiudet ja osaaminen muutosprosessien johtamisessa.

Esiselvityshankkeesta saadun kokemuksen perusteella toimistotyö näytetään kaikkea varsinkin hajanaiselta ja laajalta tehtäväkokonaisuudelta, joka koostuu ydintehtävien lisäksi lukemattomista pienistä ja



yllättävistä tehtävistä, joita ei voida aina ennakoida. Toisaalta toimistotyö on usein varsin "henkilökohtaista", mikä tarkoittaa sitä, että yhdellä ihmisellä on tehtäviä, joita kukaan muu ei tunne tai hallitse. Työstä nousi esille myös monenlaisia kehittämistarpeita ja haasteita, jotka vaikuttavat työprosessien sujuvuuteen ja tehokkuuteen sekä työn kuormittavuuteen. Edellä mainitut seikat tekevät toimistotyön tehtävien/prosessien määrittelystä ja uudelleen muotoilusta haastavaa. Toisaalta tehtävien/prosessien avaamisella, sujuvoittamisella ja yhdessä kehittämisellä voitaisiin saada aikaan hallintokuntarajat ylittäviä hyviä tuloksia työn sujuvuuden, asiakastyytyväisyyden ja työnkuorman helpottumisen näkökulmasta. Koska toimistotyö läpileikkaa kaikki hallintokunnat, se vaikuttaa myös kaikkeen muuhun kunnassa tehtävään työhön, jolloin sen merkitys ulottuu paljon laajemmalle kuin toimistotyöntekijöiden omaan työhön.

Kuntien yhteiset vertaistyo-pajat käynnistivät kuntien välisen vuoropuhelun ja mahdollistivat toimistotyöntekijöiden tutustumisen toisen kunnan vastaavaa työtä tekeviin ammattilaisiin. Työpajat toimivatkin toimistotyöntekijöiden vertaistuen foorumeina. Vertaistyo-pajoissa käyty keskustelu antoi myös laajemman näkökulman tulevaisuuden kunnan haasteista ja toimistotyön kehittämisen mahdollisuuksista sekä auttoi huomaamaan, että kunnat eivät ole yksin haasteidensa kanssa. Kuntien yhteinen vertaistyo-skentely loi pohjaa kuntien syvemmälle yhteistyölle ja vahvisti kuntien keskinäisiä verkostoja. Tältä pohjalta on hyvä jatkaa toimistotyön yhteistä kehittämistä tulevaisuuden kunnan tarpeisiin mahdollisessa jatkohankkeessa (ks. luku 5).

Hankkeen aikana pilottihenkilöstöryhmät saivat työpajatyöskentelyssä kokemusta oman työn aktiivisesta ja ennakoivasta kehittämisestä ja mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtä koskeviin muutoksiin. Aktiivinen osallistuminen työn kehittämiseen ja tulevaisuuden kunnan rakentamiseen edistää pitkällä aikavälillä myös työhyvinvointia ja henkilöstön yhtäläisiä valmiuksia tarttua esimerkiksi digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin.



Tulevaisuuden kunnan näkökulman huomioiminen jäi hankkeessa ennakoitua vähäisemmäksi, koska hankkeen edetessä kävi ilmi, että ensin on tarpeen pysähtyä tämän hetkisten tehtävien äärelle: mikä niissä toimii, missä on kehittämisen paikkoja ja mitä tehtäviä kunnassa toimistokentällä ylipäättään on? Pitkälle tulevaisuuteen katsominen vaatii ensin selkeän kuvan nykyhetkestä, jonka esiselvityshankkeen työskentely teki näkyväksi.

Työn muotoilussa liikkeelle täytyi lähteä toimistotyön laajan tehtäväkentän hahmottamisesta, ydintehtävien määrittelystä ja toimistotyön yhteisten prosessien tunnistamisesta. Tehtävien uudelleen muotoilu koskikin lähinnä työprosessien osia ei laajempia tehtäväkokonaisuuksia tai palveluprosesseja. Työnkuvien ja työprosessien yhdessä kehittäminen vaatii myös yhteisen kehittämisen kielen löytämistä, avoimuutta ja luottamuksen rakentamista, mikä ei tapahdu muutamassa kuukaudessa. Toimistotyön uudelleen muotoilua laajassa mittakaavassa ei näin ollen ollut mahdollista toteuttaa alle vuoden mittaisessa esiselvityshankkeessa. Toimistotyön tehtävien uudelleen muotoilu tulevaisuuden kunnan näkökulmasta olikin erittäin kunnianhimoinen tavoite.

Tulevaisuuden kunnan tehtävistä ja tulevaisuuden toimistotyöstä tarvitaan kuntien yhteinen näkemys eli visio siitä, millaista toimistotyötä tulevaisuuden kunnan palvelut edellyttävät ja millaista on asiakaslähtöinen, työhyvinvointia edistävä ja vetoimainen toimistotyö.

5.

Tulevaisuuden kunnan jatkokehittämisen tarpeet

Hankkeessa toteutetun esiselvitystyön kohteena oli kuntien toimistotyö, jota voi pitää kunnassa kaiken muun toiminnan kivijalkana. Toimistotyö läpileikkaa kaikki hallintokunnat ja vaikuttaa näin ollen kunnan kaikkien toimintaan. Toimistotyö tapahtuu usein ikään kuin ”huomaamatta” muun työn taustalla, jolloin sen merkitystä koko kunnan toiminnalle voi olla vaikea tunnistaa ja ymmärtää. Toimistotyön tekijät ovat kuitenkin usein niitä, jotka ovat olleet pitkään kunnassa töissä, ja joilla on valtava tietomäärä ja osaaminen. Toimistotyöntekijöillä on myös laajat yhteistyöverkostot ja usein hyvä kosketuspinta asiakkaisiin. Toimistotyön perustyökaluja ovat erilaiset sähköiset järjestelmät ja alustat, jotka parhaimmillaan helpottavat ja nopeuttavat työtä ja pahimmillaan kuormittavat työntekijöitä ja syövät työaikaa. Toimistotyön tehtäväkenttä onkin varsin laaja ja sisältää perustehtävien lisäksi monenlaista pientä säälää ja yllättäen tulevia tehtäviä. Toisaalta toimistotyöhön liittyy usein speifejä, yhden ihmisen tehtäviä, jotka ovat muotoutuneet vuosien saatossa omanlaisikseen eri hallintokunnissa, yksiköissä ja kunnissa. Toimistotyö näyttäytyykin varsin hajanaiselta ja omaa elämänsä elävältä tehtäväkokonaisuudelta, joka kaipaava virtaviivaistamista ja yhtenäistämistä niin kuntien sisällä kuin kuntien kesken.

Myös esimiesten roolia toimistotyön johtamisessa ja kehittämisessä on hyvä tarkastella jatkossa enemmän. Esiselvityshankkeen suunnitteluvaiheessa oli jo selvää, että esimiesten tulee olla tiiviisti mukana



esiselvitysprosessissa ja siihen liittyvissä työpajoissa, jotta mahdollisilla kehittämiskokeiluilla ja uusilla ideoilla on heti esimiesten tuki ja myös johtamisen näkökulma tulee huomioiduksi. Esiselvityshankkeen aikana ei kuitenkaan ollut mahdollista tarkastella syvemmin toimistotyön johtamista ja siihen liittyviä käytäntöjä. Esiselvitysvaiheessa oikeastaan vasta paljastui kuinka hajanainen ja laaja-alainen toimistotyön tehtäväkenttä on ja kuinka paljon se vaatii ensin pohjatyötä palveluprosessien ja tehtävien tunnistamisessa ja kuvaamisessa. Toimistotyön uudelleen muotoilu/kehittäminen tulevaisuuden kunnan tarpeita vastaavaksi edellyttää kuitenkin samanaikaisesti myös johtamisen kehittämistä, sillä uudenlaiset työntekemisen tavat ja digitalisaation parempi hyödyntäminen asettaa haasteita myös johtamiselle. Toimistotyön kehittämisessä on jatkossa tärkeä pohtia, millaista johtamista tulevaisuuden kunnan toimistotyö vaatii niin sujuvien palveluprosessien kuin työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Esiselvityshankkeen toteutuksen aikana nousi esille erilaisia ja eritasoisia kuntatyön kehittämisen tarpeita, jotka liittyvät työelämän yleiseen murrokseen, kuntakentän ajankohtaisiin muutoksiin/muutospaineisiin sekä toimistotyön erityispiirteisiin. Kaikilla kunnilla on tarve avata ja kehittää toimistotyön prosesseja, kirkastaa toimistotyön työnkuvia ja määritellä toimistotyön ydin-/kriittiset tehtävät. Hankkeeseen osallistuneet kunnat (Salla, Posio ja Ylitornio) haluavat perehtyä jatkossa vielä tarkemmin toisten kuntien toimistotyön prosesseihin ja työkäytäntöihin ja kehittää niitä mahdollisuuksien mukaan myös yhdessä. Toimistotyön prosessien ja työnkuvien kehittämisessä halutaan huomioida vielä vahvemmin myös asiakasnäkökulma, sillä se on tulevaisuuden kunnan toiminnassa entistäkin tärkeämmässä roolissa. Kunnat voisivatkin määritellä yhdessä tulevaisuuden kunnan toimistotyön vision ja raamit sekä rakentaa yhteisen toimistotyön ”mallin”, joka mahdollistaa syvemmän yhteistyön kuntien kesken ja huomioi kuntien erityispiirteet. Tulevaisuuden toimistotyön ”mallin” rakentamisessa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi Lean



-menetelmiä ja palvelumuotoilua, josta esiselvityksen aikana saatiin jo tuntumaa. Syvällisemmän palvelumuotoiluprosessin avulla päästäisiin katsomaan pidemmälle tulevaisuuteen ja saataisiin asiakasnäkökulma konkreettisemmin mukaan kehittämiseen.

Digitalisaation mahdollisuuksien parempi hyödyntäminen toimistotyössä edellyttää toimistotyöhön liittyvien sähköisten järjestelmien ja alustojen hyödynnettävyyden tarkastelua ja toimistohenkilöstön digiosaamisen arviointia ja kehittämistä. Sähköiset järjestelmät ovat kiinteä osa toimistotyötä, mutta niiden kirjo on varsin laaja ja hyödynnettävyys vaihtelee hallintokunnittain ja kunnittain. Jatkossa digitalisaation mahdollisuuksia voitaisiin tarkastella ja hyödyntää kuntien tiiviimmällä yhteistyöllä ja yhteistyössä esimerkiksi Lapin liiton käynnistämän Kuntien digikannustin-hankkeen kanssa.

Kunnista nousi esille tarve vakiinnuttaa kuntien yhteinen toimistotyön kehittäjätyöryhmä (kuntien ”toimistotiimien” yhteinen ryhmä), joka mahdollistaisi kuntien keskinäisen ja hallintokunnittaisen työskentelyn. Kehittäjätyöryhmässä jatkettaisiin hankkeessa aloitettua verkostomaisia työtä eli se toimisi muun muassa toimistotyön prosessien, työtapojen ja työnkuvien kehittämisen alustana. Toimistotyön kehittäjätyöryhmässä voitaisiin etsiä yhteisiä ratkaisuja tulevaisuuden kunnan tarpeisiin kuten toimistotyön varahenkilöjärjestelmän rakentamiseen tai toimistotyöhön olennaisesti liittyvien sähköisten järjestelmien parempaan hyödynnettävyyteen.

Parhaimmillaan kehittäjätyöryhmän työskentely mahdollistaisi tulevaisuuden kunnan toimistotyön yhteisen ”mallin” rakentamisen, yhteisten toiminnanmuotojen löytämisen ja kuntien välisen yhteistyön syventämisen. Jotta tällainen verkostomainen työskentely tuottaisi tuloksia, sille tulisi määritellä yhteiset toiminnan tavoitteet, työskentelyn periaatteet ja vastuullinen vetäjä, jotta kuntien olisi helppo sitoutua pitkäjänteiseen työskentelyyn. Kehittäjätyöryhmän työskentelylle voitaisiinkin rakentaa



yhdessä sopiva toimintamalli mahdollisen jatkohankkeen aikana, minkä jälkeen verkosto toimisi ilman ulkopuolista (hankkeen) tukea. Toimistotyön kehittäjäryhmään voitaisiin kuntien mukaan kutsua myös Pello ja Ranua, sillä niiden uskotaan olevan kiinnostuneita toimistotyön kehittämisestä yhdessä muiden kuntien kanssa.

Kuntien keskinäisen yhteistyön syventäminen ja laajentaminen onkin yksi tulevaisuuden kunnan menestymisen edellytyksistä. Pienet, ikääntyvät ja harvaan asutut kunnat eivät pärjää yksin kiristyvässä kuntataloudessa ja toisaalta kuntalaisten kasvavissa ja vaativissa palvelutarpeissa. Jatkokehittämisessä kunnilla tulisi kuitenkin olla selkeä yhteinen visio ja raamit, jonka pohjalta kaikki lähtisivät kehittämään toimistotyön prosesseja. Ohjausryhmässä yhteiseksi raamiksi ehdotettiin esimerkiksi Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuria. (Kuntaliiton verkkojulkaisu: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kunnan%20johtamisen%20viitearkkitehtuuri.pdf>)

Toimistotyön kehittämisellä halutaan myös tehdä näkyväksi toimistotyön laaja-alaisuus ja vaativuus sekä sen merkitys koko kuntatyössä. Myös toimistotyö toteuttaa kunnan strategiaa ja hyvä toimistotyö tarkoittaa yleensä myös hyvää asiakaspalvelua. Toimistotyön näkyväksi tekemisellä ja kehittämisellä lisätäänkin toimistotyön arvostusta; ”joku ei voi tehdä vain jotakin jossakin”. Toimistotyön mielekkyys ja tarkoituksenmukaisuus on tulevaisuudenkin kunnan toiminnan perusedellytys ja edellytys sille, että toimistotyöhön saadaan jatkossakin osaavaa työvoimaa pitkän linjan konkareiden eläköityessä.

Jatkuvassa muutoksessa ja työn murroksessa pärjääminen sekä tulevaisuuden kunnan elinvoimatehtävän toteuttaminen edellyttävät kunnilta uudenlaisen kehittämisen kulttuurin rakentamista. Kunnan palvelujen ja siihen liittyvän työn kehittäminen ei voi olla tulevaisuudessa perustyöstä erillinen prosessi tai erilaisilla hankkeilla toteutettava irrallinen tapahtuma, vaan sen tulisi olla luonteva osa jokapäiväistä työtä. Työn



kehittäminen tulisi toteuttaa osana jokapäiväistä työtä siten, että se koetaan palkitsevaksi niin asiakkaiden (kuntalaisten, sisäisten asiakkaiden) tyytyväisyyden kuin oman osaamisen ja työprosessien sujuvuuden lisääntymisen näkökulmasta. Parhaimmillaan kannustavalla ja innostavalla työn kehittämisen kulttuurilla voidaan vaikuttaa niin palvelujen parantamiseen kuin niiden tuottamisessa koettuun työhyvinvointiin ja työn merkityksellisyyteen.

LÄHTEET

AUVINEN, TONI & JAAKKOLA, MINNA 2018: Käsikirja tulevaisuuden kuntien digitalisaatioon. Pohjois-Savon liiton julkaisu A:83, Kuopio 2018.

AHOLA, EIJA & ALARÄISÄNEN, HELI 2018: Kuntaorganisaation hyvinvointijoh-
tamisen malli. Työsuojelurahaston tukeman hankkeen (nro 116335) loppuraportti.
Lapin yliopistopaino, 2018.

ENBUSKA-MÄKI, LAURA 2019: 9.2.2019 luentomateriaali.

KOHTAKANGAS, KRISTA & HOLOPAINEN, PÄIVI 2019: Lappilainen digiajan
työhyvinvointi. Lapin yliopiston Digiajan työhyvinvointi -hankkeessa (ESR) tuotettu
selvitys. Lapin yliopistopaino, 2019.

**KUNTATALOUDEN NÄKYMÄT HEIKKENEMÄSSÄ. KUNTATYÖNANTAJIEN UUTI-
NEN 7.2.2018:** [www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2018/kuntatalouden-nakymat-heik-
kenemassa](http://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2018/kuntatalouden-nakymat-heik-
kenemassa), viitattu 16.10.2019.

LAPPI-SOPIMUS – LAPIN MAAKUNTAOHJELMA 2018-2021. Lapin liiton julkaisu-
sarja A47/2017. Rovaniemi 2017.

MIETTINEN, SATU (TOIM.) 2001: Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätie-
don hankintaan ja hyödyntämiseen.

NUMMI, PEPE 2007: Fasilitaattorin käsikirja, Edita 2007.

SUMMA, TERHI & TUOMINEN, KAISU 2009: Fasilitaattorin käsikirja - Menetel-
miä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja/Kehitysyhteistyön palvelu-
keskus Keka ry.

TULEVAISUUDEN KUNNAN SKENAARIOT JA VISIOT 2030: Parlamentaarisien
työryhmän väliraportti Tulevaisuuden kunnasta. Valtiovarainministeriön julkaisu
9a/2017.

TUULANIEMI, JUHA 2013: Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki 2013.

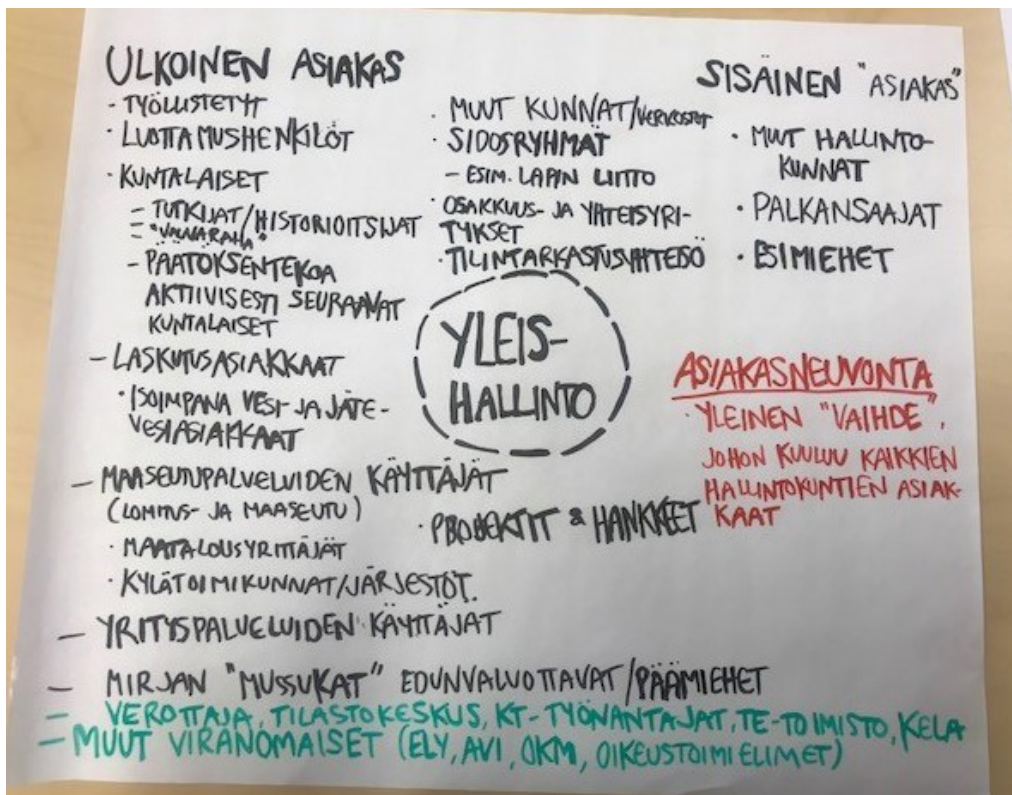
TYÖHYVINVOINTIA JOHTAMAAN! Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. KT Kun-
tatyönantajat, Helsinki 2011.

www.lappiliinaa.fi

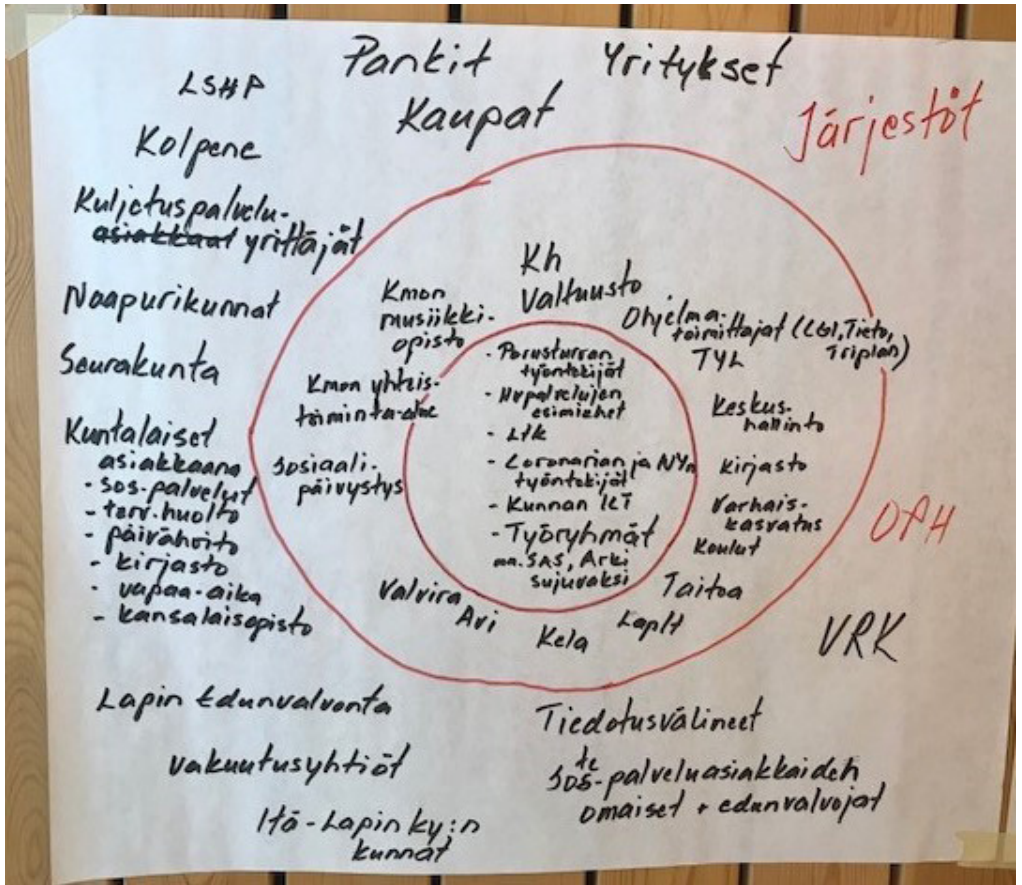
LIITTEET

LIITE 1

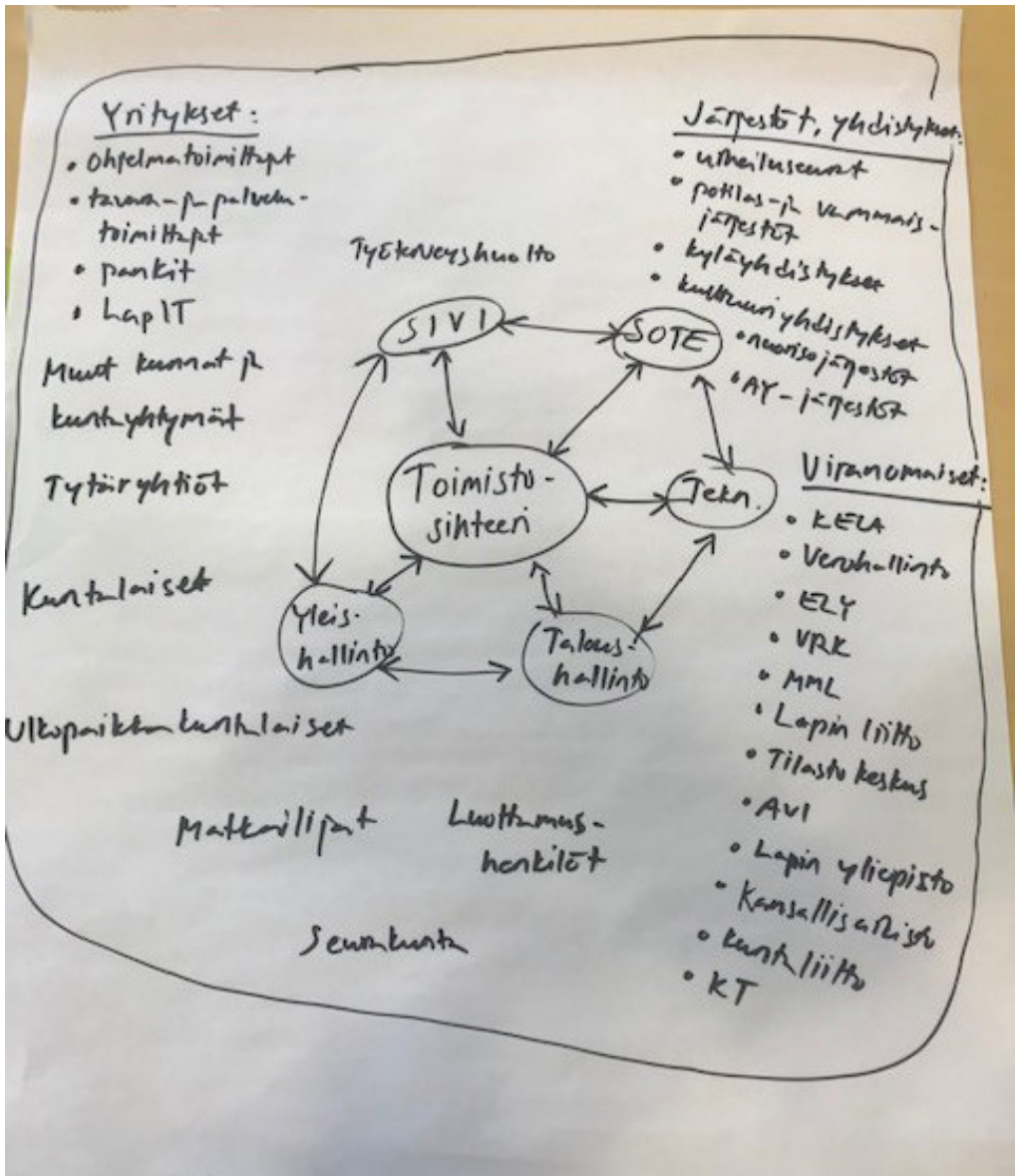
Ylitornion yleishallinnon toimistotyön sidosryhmäkartta



Posion hyvinvointipalvelujen toimistotyön sidosryhmäkartta



Sallan toimistotyön sidosryhmäkartta



LIITE 2

Sähköiset järjestelmät ja ohjelmat

SALLA	POSIO	YLITORNIO
Taloushallinto	Taloushallinto	Taloushallinto
Analyste maksuliikenne		Analyste Banking
Asteri-palkanmaksu		
CPU -palvelukassa	CPU -palvelukassa	
Dasware		
	Efecte palvelupyöntöjärjestelmä	
Koki-vuokraalvonta		
<i>Pro Economica, Pro Economica Premium,</i>	<i>Pro Economica</i>	<i>Pro Economica Premim</i>
	Raindance budjetoitiohjelma	
<i>Rondo</i>	<i>Rondo (R8)</i>	<i>Rondo(R8)</i>
Semel DecisionSystems		
Semel Invoice processing		
	Tane	
	UDP	
		Pegasos (palkkahallinto)
Henkilöstöhallinto	Henkilöstöhallinto	Henkilöstöhallinto
ESS	ESS7	
		HR-järjestelmä
<i>Kuntarekry.fi</i>	<i>Kuntarekry.fi</i>	<i>Kuntarekry.fi</i>
Personec F	Personec	
	Trip & Expencc matkalaskuohjelma	
Titania-työvuoro-ohjelma	Työajanseurantajärjestelmät: Titania, Esmikko	Työajanseurantajärjestelmä: ESMikko
Virho-edunvalvonta		WEB-tallennus
Asiakirjahallinta	Asiakirjahallinta	Asiakirjahallinta
KuntaToimisto EPJ		Kuntatoimisto (selailu)
<i>Tweb</i>	<i>Tweb</i>	<i>Tweb</i>
<i>Web arkki</i>	<i>Web-Arkki</i>	<i>Web-arkki</i>

SALLA	POSIO	YLITORNIO
Toimialaspesifi	Toimialaspesifi	Toimialaspesifi
Aura kuraattorin ohjelmisto (sivistys)	Acute	
Daisy-varhaiskasvatuksen ohjelma (sivistys)		
E-valvomo kiinteistöhoito (tekninen)		
Cliq avaimenhallinta (tekninen)		Cloudia
Hedsom kulunvalvonta (tekninen)	Hellewi	Hellewi
Jamix-ravintohuolto (tekninen)		
Key Control avaimenhallinta (tekninen)		
Koha-kirjasto-ohjelma (sivistys)	Koha	
Koski (sivistys)	Koski	
Lifecare	KuntaNet	Kuntanet 7
Louhi rakennusvalvonta (tekninen)		Lämpökanta
Lupapiste.fi (tekninen)		
	Mapinfo	
Opinto-polku.fi (sivistys)	Opintopolku.fi	
Orbut rakennusvalvonta (tekninen)		
	Pegasos	Pegasos
	ProConsona	ProConsona
		Ruokavirasto
Struxu valvomo		
Sociaalieflica		
Varda (sivistys)	Varda	
		Vesikanta
	VTJ-rakennustiedot	VTJ-tiedot
3D-win maastomittausohjelmisto (tekninen)		
	Multiprimus/Primus, Kurre, Wilma	Primus, Wilma
	Winhit	

SALLA	POSIO	YLITORNIO
Muut	Muut	Muut
	Claudia hankintaportaali	
	Facebook	Facebook
	Facta -henkilörekisteri	Facta -henkilörekisteri
	Hansel	
		Instagram
<i>Microsoftin toimisto-ohjelmat</i>	<i>Microsoftin toimisto-ohjelmat</i>	<i>Microsoftin toimisto-ohjelmat</i>
	Postin Extranet -palvelu	
Teams		
	Travel	Timmi
	VRK -järjestelmä	VTJ -henkilörekisteri
		Webropol
		WEB-lumu
		Wordpress