



Mikkeli muutoksessa Muutosohjelman arviointi

Tuula Siljanen, Ulla Keto

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISTOIMINNAN ARVIOINTI	3
2.1	Muutoksen johtamisen näkökulmia.....	3
2.2	Kehittämishankkeiden arviointi	6
3	MIKKELIN KAUPUNGIN MUUTOSOHJELMA	8
4	MUUTOSOHJELMAN ARVIOINTI.....	10
4.1	Tykes-hanke	11
4.2	TSR-hanke.....	24
4.3	JET-valmennus	29
4.4	Mikkeli-foorumit ja MinunMikkelini sivusto.	33
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
	LÄHTEET	38



1 JOHDANTO

Mikkelin visio 2020 on olla modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla. Kasvua haetaan väestön, yritysten ja yhteisöjen kautta. Kasvulle luodaan pohjaa mm. kehittämällä kaupunkikeskustaa ja satama-aluetta.



Kaupungin strategiassa on määritelty keskeisiä kehittämisen suuntaviivoja. Tavoitteena on mm., että Mikkeli tunnetaan hyvästä palvelusta ja siitä, että se kehittää ja vahvistaa sekä julkisen että yksityisen sektorin palvelukykyä. Työtä ja osaamista syntyy entistä enemmän palveluammateissa ja palvelualalla. Mikkelin kaupunki haluaa tukea nuorten ja lapsiperheiden sijoittumista tai jäämistä alueelle. Vahvuutena strategiassa nähdään myös Mikkelin ympäristö ja ympäristöarvot. Kehittämisen keskeisenä tavoitteena on uudistumiskyvyn luominen ja turvaaminen. Uudistumisen perustana on osaamisen, osaamisrakenteiden ja verkostojen vahvistuminen. Mikkeli haluaa olla edelläkävijä käyttäjälähtöisessä kunta- ja palvelukehittämisessä ja hyödyntää sosiaalista mediaa sekä uusia osallisuutta lisääviä yhteistyömuotoja.

Kaupunkiorganisaatio on vastannut joustavasti strategian tavoitteisiin ja kehittämisen myötä tullessiin uusiin haasteisiin käynnistämällä useita kehittämishankkeita. Kehittämistoimintaa on tapahtunut organisaation eri tasoilla: toimialoilla, keskushallinnossa ja koko kaupunkiorganisaatiossa myös hallintokuntia ylittäen. Kehittämistoiminta on näkynyt koko kaupunkiyhteisössä. Vuonna 2008 käynnistettiin laaja muutosohjelma, jossa kehitetään kaupunkiorganisaatiota, työyhteisöä, toimintatapoja, käyttäjälähtöisyyttä ja yhteisöllisyyttä. Muutosohjelma rakentui erilaisista hankkeista, esim. JET-valmennus, Tykes-hanke, TSR-hanke. Näiden lisäksi on kehitetty yhteisöllisiä toimintatapoja henkilöstön ja kaupunkilaisten osallistumisen ja yhteistyön lisäämiseksi, esim. Mikkeli-Foorum ja MinunMikkelini-sivusto.

Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opiskelijaryhmä on ohjaajansa lehtori Rauni Väättäjäisen johdolla arvioinut opinnäytetöinä Mikkelin kaupungin kehittämisprojektien toteutusta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta kevään

2011 aikana. Opiskelijaryhmään kuuluivat Susanna Keminen, Tiina Maaranen, Niko Mutanen, Mikko Partanen, Jarno Pasanen ja Tiina Voutilainen. Koulutusjohtaja, KTT Tuula Siljanen ja lehtori Ulla Keto kokosivat opinnäytetöiden pohjalta artikkelin muutoshjelman arvioinnista kaupungin henkilöstölehteen. Julkaisu ”Mikkeli muutoksessa” perustuu edellä mainittuihin opinnäytetöihin.

KTT Tuula Siljanen on ollut mukana laatutyössä toimiessaan koulutusjohtajana Etelä-Savon ammattiopistossa vuosina 2003–2007. Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksen koulutusjohtajana hän on ollut vastuussa MAMKin laatujärjestelmän mukaisesta yksikön toiminnan itsearvioinnista ja koko MAMKin strategiaan tavoitteisiin liittyvistä toiminnasta ja sen tuloksista. Tuula Siljasen asiantuntijuus liittyy johtamiseen ja organisaation kehittämiseen. Hän on osallistunut Laatukeskuksen järjestämiin koulutuksiin esim. Laatu- ja kehityspäällikkökoulutus v. 2008, Prosessit oppilaitoksessa v. 2009 ja ja EFQM-arvioijakoulutus v. 2010.

TTM Ulla Keto on toiminut aktiivisesti MAMKin laatutyössä vuodesta 1995 alkaen. Ulla Keto on toiminut taloushallinnon lehtorina liiketalouden laitoksella ja vuodesta 1997 alkaen liiketalouden koulutusohjelman koulutusvastaavana. Lisäksi hän on toiminut laitoksen laatu vastaavana ja ollut mukana koko ammattikorkeakoulun laatutyössä, mm. itsearviointimallin kehitystyössä, ja laatutyöhön liittyvissä ammattikorkeakoulujen yhteisissä projekteissa. Ulla Keto on osallistunut korkeakoulujen laadunvarmistuskoulutukseen Turun yliopistossa (2007) sekä useisiin Laatukeskuksen järjestämiin koulutuksiin. Esimerkkeinä viimeksi mainituista Laatu- ja kehityspäällikkökoulutus v. 2008, Prosessit oppilaitoksessa v. 2009, Prosessien suorituskyvyn parantaminen v. 2009 ja EFQM-arvioijakoulutus v. 2010.



2 KEHITTÄMISTOIMINNAN ARVIOINTI

Kehittämisen tavoitteena on muutos. Muutos voi kohdistua työn tekemisen tapaan, työmenetelmiin, prosesseihin tai organisaatorakenteisiin. Perinteisesti muutosten toimeenpano on ollut organisaatioiden ja työyhteisöjen sisäistä toimintaa, jossa johdon rooli on korostunut. Laajempi näkökulma kehittämiseen syntyy yhdessä tekemisen ja verkostojen kautta. Tällöin organisaation ulkopuolisten toimijoiden rooli korostuu muutoksessa ja myös organisaation palvelujen käyttäjät ovat kehittämistoiminnan subjekteja. (Toikko & Rantanen 2009, 16 -17.)

2.1 Muutoksen johtamisen näkökulmia

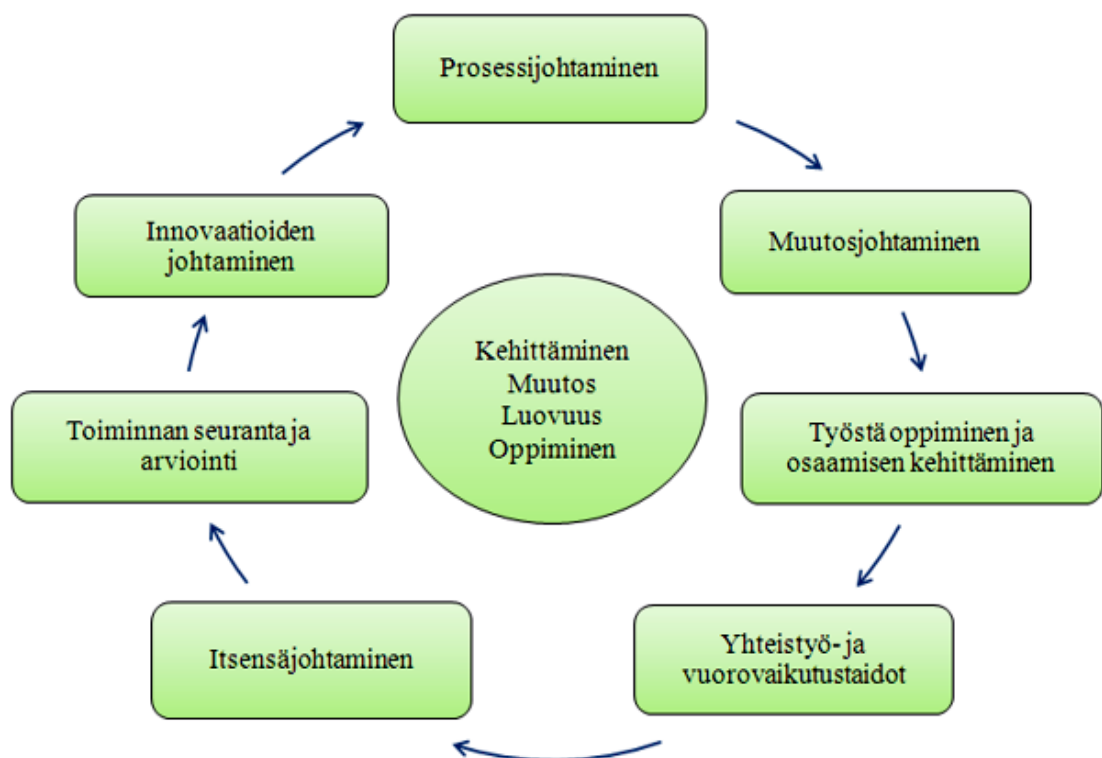
Muutoksen lähtökohdat ovat organisaation strategia, organisaation rakenne ja organisaatiokulttuuri. Muutosta suunniteltaessa on tärkeää pohtia, millaista organisaatiokulttuuria muutosprosessi rakentaa. Organisaatiokulttuuri on organisaation yhteinen tapa toimia, joka muodostuu johtamiskulttuurista, työntekijöiden yhteistoiminnasta, henkilöstön osaamisesta ja toiminnallisista prosesseista. (Utti 2004, 52 - 55.) Muutoksen johtamisen elementit on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Muutoksen johtamisen elementit

Jaana Utti veti Imatran kaupungin muutosprosessia vuosina 2000–2004. Hänen mukaansa (Utti, 2004, 58) kaupunkiorganisaation toiminnan kriittinen menestystekijä on luottamus. Utin arvion mukaan luottamuksen kulttuuria on havaittavissa erityisesti monien ammattiryhmien sisällä. Sen sijaan monesti on arvioitu, että luottamus on heikompa suhteessa ylimpään virka- ja luottamushenkilöjohtoon. Kaupunkiorganisaatioiden vahvuudeksi mainitaan usein luottamuksen kulttuuri, mutta Utin mukaan kaupunkiorganisaatiot eivät näyttäyty kovinkaan luovina (Utti, 2004, 60). Juuri luovuutta tarvittaisiin Utin mukaan muutoksessa ja uusien palvelujen, työn tekemisen tapojen ja toimintamallien kehittämisessä. Utti pitääkin luovuuden kulttuurin rakentamista kriittisenä muutoksen johtamisessa vahvan luottamuksen kulttuurin rinnalla. Hän korostaa myös sitä, että muutoksen tulisi siirtyä arkityöhön, muuten se ei johda positiiviseen suuntaan eikä sillä ole kantovoimaa.

Kai Laamanen (2005, 293 - 333) lähestyy muutosta kehittämisen, innovoinnin ja oppimisen näkökulmista. Laamasen mukaan näillä kaikilla alueilla tapahtuu muutosta. Kuva 2 kokoaa Laamasen avaamia näkökulmia muutokseen.



Kuva 2. Muutoksen näkökulmat

Laamanen (2005, 297) katsoo kehittämisen tapahtuvan korjaavien toimenpiteiden, kehitysprojektien ja muutosohjelmien kautta. Organisaation kehittäminen edellyttää prosessiosaamista ja prosessien johtamista, taitoa seurata ja arvioida toimintaa, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, itsensä johtamista, innovointitaitoja ja muutosjohtamista. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää hyvin pitkälti samaa osaamista ja samoja taitoja kuin kehittäminen. Muutoksessa on lisäksi pystyttävä mahdollistamaan onnistumisia ja vahvistettava onnistumisen kokemuksia organisaation toiminnan kehittämisessä. Myös Laamanen (2005, 327) korostaa innovaatiotoimintaa, joka liittyy Utin esille nostamaan luovuuden kulttuuriin. Innovaatioiden johtaminen edellyttää taitoa havainnoida eri tilanteisiin liittyviä tarpeita, arvioida niitä ja vahvistaa uusia innovaatiomenetelmiä.

Organisaation toiminnan kehittäminen perustuu oppimiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kehittämistoiminnassa oppiminen tapahtuu parhaimmillaan työntekijän omilla työtehtävissä. Tehokkaaseen oppimisprosessiin kuuluu tavoitteiden tiedostaminen ja selkeä suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin päästään. Käytännön toiminnan havainnointi, syy- ja seuraussuhteiden ymmärtäminen sekä onnistumisen arviointi edistävät oppimista sekä yksilön että organisaation tasolla. (Laamanen 2005, 332 – 335.)



2.2 Kehittämishankkeiden arviointi

Tuloksellisuus on kehittämishankkeiden pääkriteeri. Tuloksellisuutta arvioitaessa tarkastellaan kehittämishankkeen toimintoja. Tuloksellisuuden määrittelyyn vaikuttavat hankkeen toimeksiantajan arvot ja odotukset. Tuloksellisuus voidaan ilmaista joko määrällisesti tai laadullisesti ja se voidaan kohdistaa prosessin läpiviemisen onnistumiseen sekä tulosten ja tuotosten määrään ja laatuun. (Anttila 2007, 54 - 55.)

Pysyviä tuloksia ja tuotoksia aikaansaanut hanke perustuu aitoon kehittämistarpeeseen ja on organisaation strategisten tavoitteiden mukainen. Tuloksellisen hankkeen tavoitteet ovat realistisia ja selkeitä ja siinä syntyy tuotoksia, joita on kokeiltu ja arvioitu käytännössä. Lisäksi tuloksellisessa hankkeessa varmistetaan kehitettyjen toimintamallien siirtyminen osaksi normaalia toimintaa. (Väätäsmöinen 2010, 8.)

Toinen tärkeä kriteeri arvioitaessa kehittämisprojektia on sen vaikutukset ja vaikuttavuus. Nämä liittyvät siihen, miksi hankkeen toteutukseen on ryhdytty ja miten tavoitteet on saavutettu. Vaikuttavuuteen pyritään tietoisesti, mutta hankkeesta voi myös seurata odottamattomia ja ei-toivottuja vaikutuksia. Kehittämishankkeet ja projektit vaikuttavat toimintaympäristöön, jolloin osa hankkeen vaikutuksista voi ilmetä vasta pitkän ajan kuluttua. (Tervola 2005, 15 - 16.)

Vaikuttavuuden arviointi voi kohdistua koko kehittämishankkeen vaikuttavuuteen tai jonkin hankkeessa syntyneen uuden toimintamallin vaikuttavuuteen. Arvioinnissa voidaan kartoittaa myös kehittämishankkeen odotettuja ja koettuja vaikutuksia. Huomiota voidaan kiinnittää myös hankkeen osallistavaan vaikuttavuuteen. Vaikuttavuutta arvioidaan tällöin sillä perusteella, miten kehittämistoiminta on lisännyt toimijoiden osallistumista ja uusia vaikutusmahdollisuuksia (Toikko & Rantanen 2009, 148 - 154.)



Vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnissa on useita vaiheita. On tärkeää täsmentää arvioitavan hankkeen tavoitteet ja selvittää, miten havaitut vaikutukset vastaavat organisaation tavoitteita (Kuitunen & Hyytinen 2004, 30 - 31). Arvioinnissa määritellään, kartoitetaanko vain tavoiteltujen vaikutusten saavuttamista vai koko prosessin kehityskulkua (Toikko & Rantanen 2009, 150). On myös tunnistettava, mitkä tekijät vaikuttavat arvioitavaan kohteeseen ja sen vaikuttavuuteen. Kehittämishankkeen vaikutuksia on arvioitava suhteessa hankkeen tavoitteisiin ja organisaation toimintaan ja sen yleisiin tavoitteisiin. Arviointitietoa tulisi hyödyntää myös tulevaisuuden toimenpiteitä hahmoteltaessa ja strategisessa suunnittelussa (Kuitunen & Hyytinen 2004, 30 - 31.)

Muutoksen johtamisen edellytyksiä

Luottamuksen kulttuuri rakentuu

- *yhdessä tekemiselle*
- *oppimiselle, henkilöstön osaamisen kehittämiseksi*
- *prosessien kehittämiseksi*
- *luovuudelle.*

Muutos ja kehittäminen ovat osa arkityötä, jolloin

- *oppiminen tapahtuu omissa työtehtävissä*
- *itsensä johtaminen ja innovointi yhdistyvät normaalin työn tekemiseen*
- *kehittäminen vahvistaa onnistumisen kokemuksia.*

3 MIKKELIN KAUPUNGIN MUUTOSOHJELMA

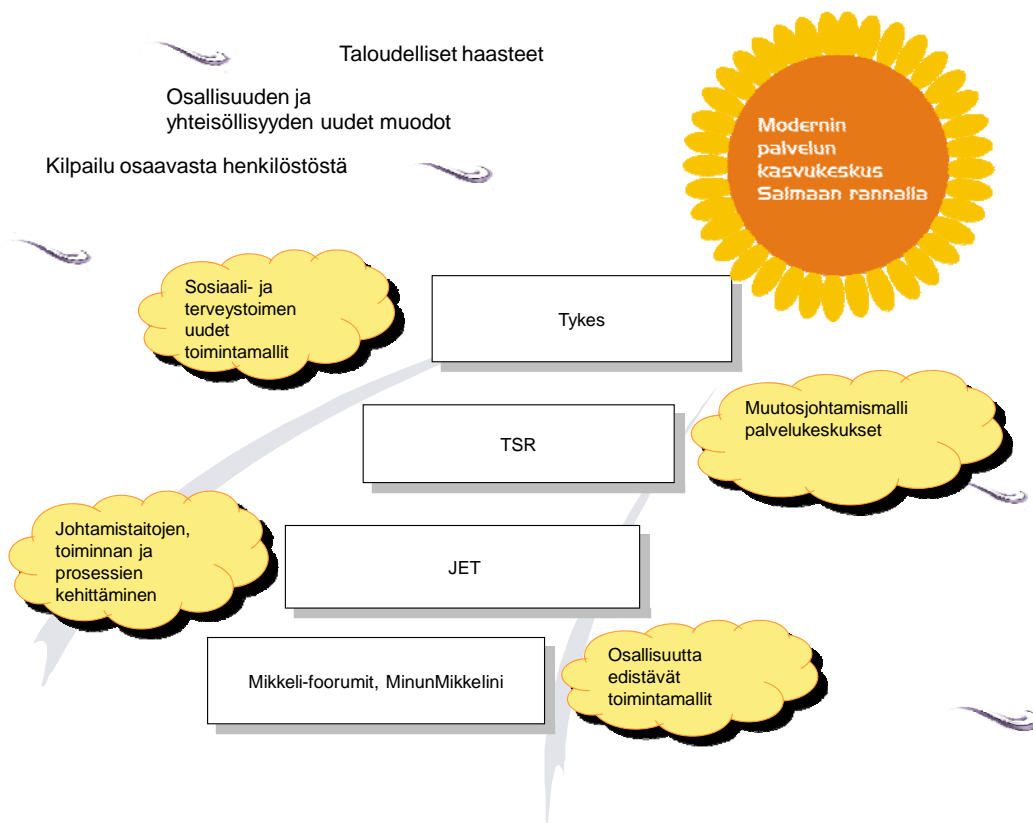
Mikkelin kaupunki käynnisti syksyllä 2008 muutosohjelman kaupunkiorganisaation, asiakaspalvelukyvyn, työyhteisöjen ja kaupungin yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Ikärakenteen jyrkkä muutos luo tarvetta kehittää palveluja mm. sosiaali- ja terveyspuolella. Mikkelissä haasteena on myös työväestön ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyvien määrän kasvu. Edellä mainittu vaikuttaa kaupungin henkilöstön työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Muutosohjelmalla haluttiin rakentaa toimivampaa kaupunkiorganisaatiota.

Mikkelin kaupunki toteutti muutosohjelmassaan v. 2008 – 2010 kolme ydinhanketta: Tykes-hankkeen, TSR-hankkeen sekä JET-valmennus. JET-valmennuksen tarkoituksena oli esimiesten johtamistaitojen sekä johtajien omien vastuualueiden toiminnan ja prosessien kehittäminen. Kaupungin johtoportaan edustajista 30 on suorittanut johtamisen erikoisammattitutkinnon ja johtamisen erikoisammattitutkintoon tähtääviä valmennuksia jatketaan edelleen. Tykes-hanke on kehittänyt sosiaali- ja terveystoimen uusia toimintamalleja. Hankkeessa perustettiin kehittäjäryhmiä, joiden tavoitteena oli kehittää uutta organisaatorajat ylittävää yhteistyökulttuuria ja lisätä luottamushenkilöiden ja kaupungin henkilöstön välistä yhteistyötä. Lisäksi tavoitteena oli saada kehittämistoiminta osaksi organisaation arkea ja tuottaa innovaatioita. Kehittäjäryhmät käyttivät työskentelymuotonaan työpajatoimintamallia. Kehittäjäryhmissä käytetyt työkalut koottiin Kehittäjän työkalupakki -raporttiin. TSR-hankkeessa kehitettiin muutosjohtajuutta ja kahta palvelukeskusmallia. Toinen palvelukeskus liittyi henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen ja toinen yhdisti palkanlaskennan ja kirjanpidon kaupungin sisäiseksi tiloimistoksi.

Hankkeiden lisäksi toteutettiin osallisuutta edistäviä toimintamalleja käyttäjä- ja asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi. Kaikille kuntalaisille avoin MinunMikkelini-sivusto antaa mahdollisuuden elinympäristön kehittämiseen osallistumalla sivuston avoimiin kyselyihin ja keskusteluihin, esim. kaupungin strategioista.



Mikkeli-Foorumit syntyivät vuonna 2009 järjestettyjen käyttäjätörien seurauksena. Foorumit toimivat luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden, järjestöjen edustajien, yritysten ja kuntalaisten kohtaamispaikkana eri teemojen ympärillä. Foorumi-toimintaa jatketaan ajankohtaisten teemojen puitteissa. Kuva 3 havainnollistaa arvioinnissa mukana olleita Mikkelin kaupungin muutosohjelman osa-alueita.



Kuva 3. Mikkelin kaupungin muutosohjelman ydinhankkeet

Mikkelin kaupungin pyrkimys lujittaa omaa kaupunkikuvaa kilpailukykyisemmäksi ja houkuttelevammaksi luo painetta innovatiiviseen palvelutuotantoon. Lähialueiden välinen kilpailu ja jatkuva muuttoliike vaikuttavat myös palveluiden kehittämiseen. Kuntalaisten aktivointi ja osallisuuden lisääminen uudistuksiin ja kehittämistoimintaan luovat perustan vahvalle suunnalle kohti parempaa kaupunkia ja pysyvämpiä parannuksia.

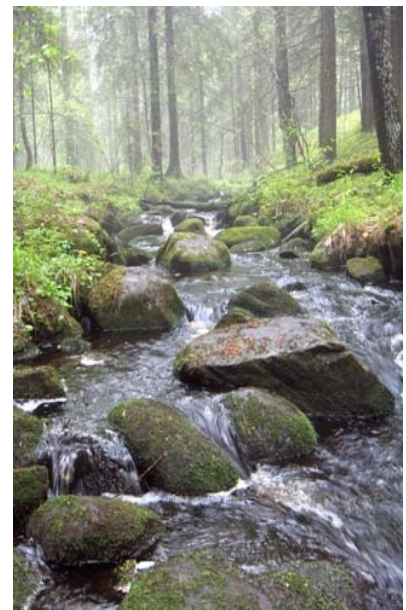
Muutokset ja uudistava kehittäminen edellyttävät henkilöstön osallistumista ja sitoutumista. Se, että muutos ja kehitys pohjautuvat yhteisvastuullisuuteen ja ihmisten tunteisiin ja tahtoon, antaa hyvän lähtökohdan pysyvään muutokseen. (Kehittämishankkeen suunnitelma 2008, 2.)

4 MUUTOSOHJELMAN ARVIOINTI

Kehittämishankkeiden arviointi toteutettiin opinnäytetöinä hankekohtaisesti. Tutkimusmateriaalien analysoinneissa käytettiin arviointisuunnitelmaan eriteltyjä arviointikohteita. Nämä arvioinnin toteutussuunnitelmaan muutosohjelman ja hankkeiden arviointiin eriteltyt kohteet ovat:

1. kehittämisprosessin onnistuneisuus
2. tuotokset ja tulokset
3. vaikutukset ja vaikuttavuus
4. vaikuttavuutta hillitsevät ja edistävät tekijät
5. viestinnän ja tiedottamisen onnistuneisuus
6. mitä sellaista opittiin, jota voidaan hyödyntää jatkossa.

Arvioinneissa käytetyt aineistot eroavat jonkin verran hankkeittain. Hankkeiden kulusta ja niiden toteutuksesta oli jo valmiita aineistoja, kuten hankkeiden aikana syntyneitä raportteja ja toteutettuja kyselyjä. Näiden lisäksi koottiin arviointiaineistoja myös opinnäytetöiden tekemisen aikana. Kolmessa hankkeessa arviointiaineistoa koottiin lomakekyselyillä ja niitä täydennettiin puhelinhaastatteluilla. Yhdessä hankkeessa arviointiaineistoa koottiin fokusryhmähaastatteluilla. Seuraavaksi tarkastellaan hankkeiden onnistumista em. aineistojen pohjalta.



4.1 Tykes-hanke

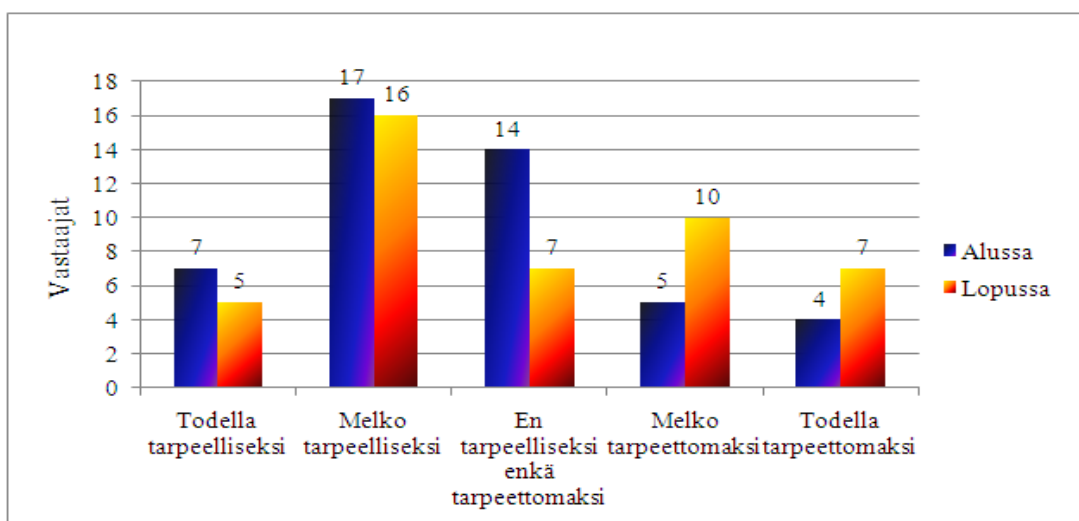
Tykes-hanke toteutettiin 11 Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yksikölle lokakuusta 2008 lokakuuhun 2009. Hanke oli laaja ja siihen sisältyi paljon erilaisia kehittämistoimia. Tykes-hankkeeseen osallistuneille noin 200 henkilölle lähetettyyn kyselyyn saatiin vastauksia 47. Vastausprosentti jäi melko alhaiseksi (23,5 %), mikä tulee ottaa huomioon johtopäätöksiä arvioitaessa.



Kehittämisprosessin onnistuneisuus

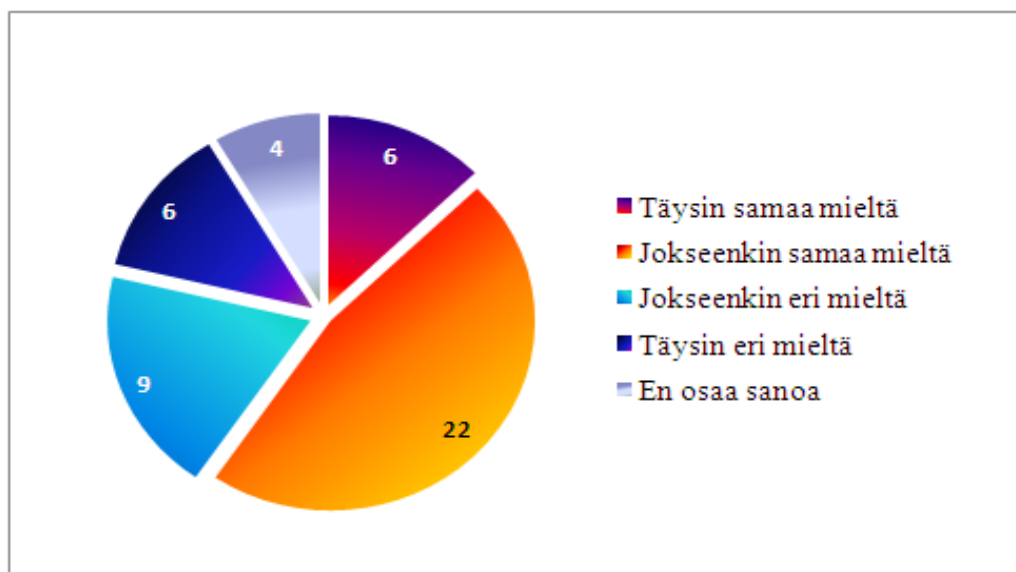
Vastaajista 45 % arvioi hankkeen tukeneen Mikkelin kaupungin kehittämistarpeita melko hyvin tai erittäin hyvin. Kuitenkin melko suuri määrä (28 %) oli sitä mieltä, että hankkeen vastaavuus kehittämistarpeisiin oli melko huono tai erittäin huono. Lähes yhtä suuri joukko vastaajista ei osannut liittää hanketta kaupungin kehittämistarpeisiin.

Noin puolet kyselyyn vastanneista piti hanketta tarpeellisena oman työn kannalta (Kuva 4). Hankkeen alussa noin 20 % vastaajista koki hankkeen tarpeettomaksi oman työn kannalta. Myöhemmin hankkeen tarpeettomaksi kokevien määrä lisääntyi ja sitä tarpeellisena pitävien määrä väheni.



KUVA 4. Hankkeen tarpeellisuus vastaajan oman työn kannalta (n=47, n=45)

Hankkeessa käytettyä pajatyöskentelymallia piti 60 % vastaajista onnistuneena, mutta hankkeeseen varattua aikaa piti puolet vastaajista riittämättömänä (kuva 5). Silti 40 %:n mielestä työaika oli varattu riittävästi. Avointen vastausten mukaan hanke sitoi paljon työaika ja aiheutti pohdintaa, olivatko saadut hyödyt ja tulokset suhteessa käytettyyn työaikaan.



KUVA 5. Hankkeen toteutuksen onnistuneisuus pajatyöskentely-mallilla (n=47)

Valtaosa vastaajista koki johdon sitoutuneen hankkeen toteutukseen ja tulosten käyttöönottoon. Kyselyyn osallistuneista valtaosa (72 %) totesi, että työyksikön johto oli sitoutunut hankkeen toteutukseen. Kaupungin johtoa pidettiin toisaalta sitoutuneena hankkeeseen, mutta toisaalta lähes 30 % vastaajista ei osannut sanoa, oliko kaupungin johto sitoutunutta.

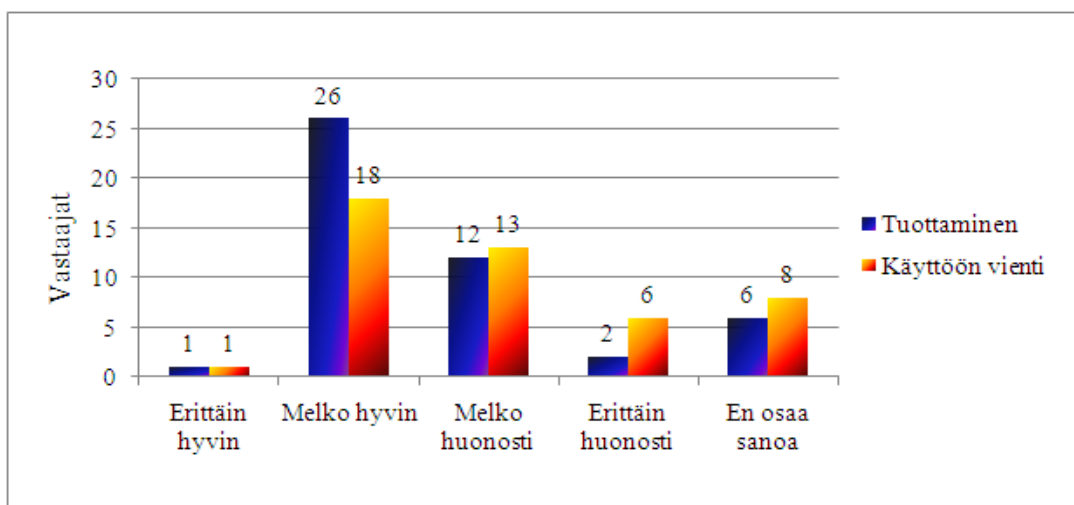
Tuotokset ja tulokset

Hankkeen tuotoksia ja tuloksia arvioitiin sillä, miten hanke kehitti yhteistyötä omassa työyhteisössä ja miten oma työn merkitys yhteisen tavoitteen suhteen jäsenyi. Lisäksi kartoitettiin, syntyikö hankkeessa uusia innovaatioita ja vietiinkö niitä käytäntöön. Arvioinnin kohteena olivat myös uudet yhdessä tekemisen muodot ja mallit, joiden syntyminen oli asetettu yhdeksi hankkeen tavoitteeksi.

Hieman yli puolet vastaajista koki, että yhteistyön kehittäminen omassa työyhteisössä oli onnistunut melko hyvin tai erittäin hyvin. Noin 28 % vastaajista ilmoitti, että yhteistyön kehittyminen onnistui melko huonosti tai erittäin huonosti. Lähes puolet vastaajista kertoi, että henkilöstön roolin lisääminen työhyvinvoinnin kehittämisessä onnistui hyvin. Vastaajista 36 % oli sitä mieltä, että henkilöstön roolin lisääminen ei onnistunut. Hieman yli puolet vastaajista sanoi, että oman työn merkityksen kirkastaminen tulevaisuuden kehittämisessä onnistui hyvin. Runsas neljäsosa vastasi, että oman työn merkityksen kirkastaminen ei onnistunut.

Hanke lisäsi työyhteisön jäsenten välistä yhteistyötä, mutta sektorirajat ylittävässä yhteistyössä on vielä kehitettävää. Työyhteisöissä tehtiin lukuisia arjen työtä kehittäviä muutoksia. Selkeimpinä konkreettisina tuloksina voidaan mainita terveyskeskuksairaalan osasto 1 toiminnan uudistuminen, Perhenetti-tietopalvelu lapsiperheille ja Seniorisentteri.

Innovaatioiden aikaansaamiseen oltiin suhteellisen tyytyväisiä. Suurin osa (57 %) vastaajista sanoi, että innovaatioiden tuottaminen onnistui hyvin. Innovaatioiden käyttöön vienti ei kuitenkaan ollut niin onnistunutta, sillä enää 41 % vastaajista kertoi innovaatioiden käyttöön viennin onnistuneen. Lähes saman verran vastaajista sanoi, että se onnistui melko huonosti tai erittäin huonosti. Kuvassa 6 näkyvät vastaajien mielipiteet innovaatioiden tuottamisesta ja käyttöön viennistä.



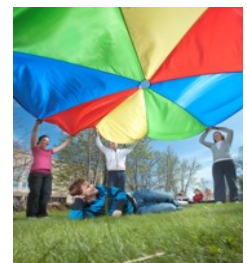
KUVA 6. Innovaatioiden tuottaminen ja käyttöön vienti (n=47, n=46)

Hieman alle puolet (46 %) vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatorajat ylittävän yhteistyön lisääminen onnistui hyvin. Kolmasosa vastaajista sanoi, että yhteistyön lisääminen ei onnistunut. Yksi Tykes-hankkeen tavoitteista oli yhteistyön lisääminen kolmannen sektorin, kuntayhtymien ja valtion toimijoiden kanssa sekä kehittää yhdessä toimimisen muotoja kaupungin ja niiden välillä. Yli 40 % vastaajista kertoi, että yhdessä toimimisen muotojen kehittäminen ei onnistunut. Vastaajista 37 %:n mielestä yhdessä toimimisen muotojen kehittämisessä onnistuttiin hyvin.

Konkreettisenä tuloksena hankkeen kehittäjäryhmissä käytetyt kehittämisen työkalut koottiin Kehittäjän työkalupakki -raporttiin. Se sisältää strategiakartan, tasapainotetun tuloskortin, mikroaskelten pyörän, kehityskeskusteluohjeita, projektikartan, hyvän työyhteisön pelisäännöt ja työpajakonseptin. Kehittäjän työkalupakkia voidaan hyödyntää kaupunkiorganisaation toiminnan kehittämisessä ja toimintaprosessien uudistamisessa (Rita 2010b, 3-23.) Lisäksi Tykes-hankkeen loppuraportissa käy ilmi, että terveystieteiden osasto 1:n kehittäjäryhmä sai aikaiseksi kaksi kehittämishanketta. Kehittäjäryhmän työpajoissa määriteltiin osaston tavoitteita, uusittiin palveluprosesseja ja kehitettiin yhteistyötä muihin toimijoihin. Toimintaa pystyttiin tehostamaan huomattavasti systemaattisella työskentelyllä. Osaston koko henkilöstö oli innokkaasti mukana kehittämässä uusia toimintamalleja. (Rita 2010a, 25.)

Opinnäytetöistä ja hankkeen arviointia varten koostetusta aineistosta käy ilmi, että terveystieteiden osasto 1:n toiminta uudistui pysyvästi Tykes-hankkeen tuloksena. Tykes-hankkeessa aloitettu Piukat paikat – kuntoudu ja kotiudu – kehittämishanke toteutui. Potilaat tulevat osastolle eri hoitolaitoksista, palvelutaloista ja kotoa ensiavun kautta, jonka jälkeen kuntouttava hoito aloitetaan.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kehittäjäryhmä toteutti hankkeen aikana kolme kehittämishanketta: Hyvinvoinnin ja terveyden uudet areenat, Aarre – avain hyvinvoivaan työyhteisöön ja Yhteisöstä voimaa Hyvinvoinnin talo.



Hyvinvoinnin ja terveyden uudet areenat – kehittämishanke toteutui. Kehittäjäryhmä perusti yhteistyössä KanervaKAS-TE- hankkeen kanssa omahoitopisteitä yhteispalvelupisteisiin, Seniorisentteriin ja Mielenmajaan. He järjestivät myös Miesten huoltopäivä -tempauksen maaliskuussa 2010.



Sosiaali- ja terveystoimen lisäksi tapahtuman järjestämisessä oli mukana monia hallintokuntia ja yhteistyöjärjestöjä. Kesäkuussa 2010 käynnistyivät työttömien terveystarkastukset terveysasemilla ja työvoiman palvelukeskuksessa sosiaali- ja terveysministeriön hankerahoituksella. Hankkeen päätyttyä tarkastuksista tuli pysyvä toimintamalli. Aarre – avain hyvinvoivaan työyhteisöön -kehittämishankkeessa kehitettiin Aarre-kartta, jota muokattiin Perspektiivipäivässä esimiesten käyttöön. Myös kehityskeskustelulomakkeisto ja keskustelujen pitämiseen liittyvä koulutus olivat kehittämisen kohteena. Yhteisöstä voimaa - Hyvinvoinnin talo -hankkeen toteutuksessa jäätiin suunniteluasteelle.

Tykes-hankeesta koostetusta loppuraportista selviää, että Suonsaaren ja Pankarannan kehittäjäryhmä tavoitteli henkilöstön entistä aktiivisempaa yhteydenpitoa omaisiin. Kehittämistä tehtiin pienin askelin, kuten viettämällä omaisten iltaa. Lisäksi sovittiin, että omahoitaja pitäisi säännöllisesti yhteyttä omaisiin vanhuksen tilasta riippumatta. Hankkeen tavoitteena oli saada Suonsaaren vanhainkoti aktiiviseksi yhteisön kehittäjäksi. Eri kumppaneiden kanssa järjestettiin tapahtumia, muun muassa pihatalkoot ja kanttiinitalkoot. Lisäksi rakentamalla yhteyksiä seurakuntaan ja muihin tahoihin saatiin aikaan uudenlaista yhteisöllisyyttä. (Rita 2010a, 24.)

Yksi hankkeen tavoitteista oli saada opiskelijat kiinnostumaan vanhustyöstä ja saada nostettua vanhustyön imagoa. Hoitoalan opiskelijoiden lisäksi haluttiin saada myös muita opiskelijoita harjoittelujaksoille tai projekteihin vanhustyöhön. Tässä onnistuttiin kuitenkin vain osittain ja todettiin, että laajemman yhteistyön käynnistäminen edellyttää pidempää aikaa ja suunnittelua.

Suonsaari-Pankaranta -kehittäjäryhmän toteuttama kump-panuusmalli järjestöjen ja yhteisön kanssa – kehittämishankkeen tuloksena diakoniatyöntekijät ja vapaaehtoistyöntekijät käyvät kaksi kertaa kuukaudessa ja Naisvuoren Lions -klubi neljä kertaa kuukaudessa vanhainkodissa.



Myös opiskelijat voimavarana – kehittämishanke toteutui ja sen tuloksena opiskelijoiden käyttö vanhainkodin voimavarana lisääntyi ja kehittyi. Vuonna 2010 opiskelijat olivat osastoilla harjoittelemassa käytännön hoitotyötä. Vanhainkoti koulun kummina -hankkeen tuloksena syntyi toimintamalli, jossa lapset tulevat vanhainkotiin laulamaan ja leikkimään säännöllisin väliajoin, esimerkiksi pääsiäisenä.

Haukivuoren palvelukeskuksen kehittäjäryhmä asetti visiokseen yhtenäisen ja toimivan vanhusten ja vammaisten palvelukokonaisuuden rakentumisen ja teki suunnitelman viiden uuden sisäisen toimintamallin kehittämiseksi. Näiden toimintamallien avulla oli tarkoitus viedä käytäntöön kriittisiksi menestystekijöiksi määriteltyjä asioita. Haukivuoren toimintojen kehittämisen rinnalla toteutettiin kehittäjäryhmissä myös Anttolan alueen peruspalvelujen kehittämistä. Palveluja haluttiin kehittää yhtenäisen palvelukonseptin suuntaan. (Rita 2010a, 23.) Haukivuoren molempien kehittämishankkeiden toteutus on alkanut ja jatkuu edelleen. Haukivuoren palveluista toimiva kokonaisuus – hankkeen toteutus jatkuu kehittäjäpäällikön opiskelutyönä. Lisäksi on toteutunut hankkeen aikana sovittuja konkreettisia tavoitteita. Kotihoito yhdistyi palvelukeskus Kotikartanoon, mikä paransi yhteistyömahdollisuuksia. Case Anttola – kehittämishanke on vastaavanlainen Anttolassa toteutettu hanke. Haukivuoren hankkeen rinnalla kehitettiin Anttolan alueen toimintoja samalla mallilla tavoitteena yhtenäistää palvelukonseptia. Hanke jatkuu edelleen ja Anttolan palvelukeskuksen toiminnanohjaaja vastaa siitä.

Terveyskeskussairaalan osasto 3 kehittäjäryhmän tavoitteena oli saada osaston työskentelytapa joustavammaksi. Kehittäjäryhmä sai aikaan selkeän ja kattavan tasapainotetun tuloskortin. Dementiayksikön kehittäjäryhmä kehitti Tykes-hankkeessa muistiasiakkaan palveluprosessia arvioimalla nykyisiä palveluja niiden kehittämiskohteita.

Tavoitteena oli saada aikaan toimintamalli, jonka voisi laajentaa seudulliseksi palveluprosessiksi. Hankkeen tuloksena perustettiin Muistitiimi. (Rita 2010a, 28 – 29.)



Tykes-hankkeen loppuraportin mukaan vanhusten päivätoiminnan kehittäjäryhmä sai aikaan kolme kehittämishanketta. Yksi niistä oli Harjunmaa-hanke, joka on päivätoiminnan palvelutuote kylällä asuville vanhuksille. Harjunmaa-hankkeessa kutsuttiin koolle ryhmä kotihoidon asiakkaita, joille arvioitiin toimintakyvyn säilyttämisen kannalta olevan hyötyä ryhmätoiminnasta.

Kehittämishankkeen avulla haettiin myös omaishoidolle uutta toimintamallia. Omaishoitajien omat toiveet ja näkemykset haluttiin tuoda tukemaan kehittämistä. Kyseisen toimintamallin kirjoittaminen on vielä kesken, mutta uusia palveluja on jo käynnistetty. Omaishoitajien ryhmätoiminta aloitettiin Anttolassa. (Rita 2010a, 22.) Hankkeen tavoitteena oli lisätä kolmannen sektorin kanssa tehtävää yhteistyötä. Käytännössä tämä toteutui yhteistyöneuvottelujen muodossa. (Rita 2010a, 23.) Yhteistyön lisääminen kolmannen sektorin kanssa onnistui, mikä tuli ilmi myös opinnäytetyössä toteutetussa kyselyssä.

Lapsiperheiden tukipalvelujen kehittäjäryhmä suunnitteli hankkeen aikana nettisivuston helpottamaan palvelujen löytämisessä. Perhenetti-tietopalvelu on suunnattu lapsiperheille ja nuorten vanhemmille. Toinen kehittämishanke oli nopean toiminnan pilotti, jossa kehitettiin toimintamalli äkillisten kriisitilanteiden hoitoon. Käytännön toimina avattiin päivystyspuhelinnumero. Kolmas kehittäjäryhmän hanke oli Aisa-hanke, jossa kehitettiin uusia perhelähtöisiä verkostotyön toimintamalleja. Ammattilaisten verkostopäivä on ensimmäinen hankkeen toimintamalli. Vuosittain toistuvassa verkostopäivässä ammattilaiset voivat tutustua toisiinsa ja toistensa työhön. Hankearviointia varten kerätystä materiaalista selviää, että lapsiperheille suunnattu nettisivusto Perhenetti on toiminnassa ja tarjoaa palvelujaan lapsiperheille. (Rita 2010a, 27 – 28.)

Kotihoidon kehittäjäryhmän yksi kehittämishanke oli seniorisentteri, jonka toiminta käynnistyi syksyllä 2009. Kyseessä on ennakoivaa työtä tekevä keskus, johon on koottu kotona asumista tukevia toimintamalleja. Seniorisentteriin sisältyi muun muassa muistipoliklinikka, toimintakykyarviot ja ikäneuvonta. Sentterin toiminnalla nähtiin

olevan paljon laajentamismahdollisuuksia. Seniorisentterin toimintamuotoina vuoden 2011 alussa ovat ennakoivat kotikäynnit, ikäneuvonta, muistipoliklinikka ja omahoitopiste. Sentterin palvelupiste toimii kaupungin päiväkeskuksessa.

Toinen kotihoidon kehittäjäryhmän tuottama innovaatio oli osaamiskeskusmalli. Kotihoitoa pyrittiin kehittämään kohti osaamiskeskusmallia, johon liittyy tiimien erikoistuminen. Kotihoitoon siirtyi vammaispalveluista vammaispalvelun kotipalvelutiimi, jonka toimintaa kehitettiin kehittäjäryhmässä. Hankkeen aikana luotiin yhtenäisiä toimintatapoja, kuten kotihoidon ajanvarauskirjan käyttö, asiakastietojen kirjaaminen asiakkaan kotona ja asiantuntijan roolin vahvistamista. Hankkeen aikana tehtiin suunnitelma käytännön toteutuksesta ja mallin käyttöönotto on käynnissä.

Sosiaalityön kehittäjäryhmä uudisti toimeentulotuen prosessia. Hankkeella tavoiteltiin asiakaslähtöistä toimintamallia ja päätösten tekemistä lain määräämässä ajassa. Hankkeen aikana toteutettuja kehittämistoimenpiteitä olivat hakemusten ja lomakkeiden uusiminen ja päivittäminen, nettisivujen päivitys, sähköpostiin liittyvät yhteiset käytännöt, asiakkaiden atk-piste ja sosiaalitoimiston aukioloaikojen pidennys. Sosiaalityön kehittäjäryhmä kehitti työyhteisöä työntekijälähtöisesti. Lisäksi sovittiin erinäisistä työolosuhteisiin liittyvistä asioista ja muutoksista tiedottamisesta. Aikuissosiaalityön kehittämishankkeen lopputuotoksena tehtiin yhdelle asiakasryhmän palvelulle tasapainotettu tulokortti. Kohderyhmänä olivat nuoret syrjäytyneet ja päämääränä saumaton palvelu. Mallin saaminen käytäntöön jäi projektin jälkeen toteutettavaksi. (Rita 2010a, 27.)

Vaikutukset ja vaikuttavuus

Hankkeen vaikutuksia ja vaikuttavuutta arvioitaessa on syytä pohtia muutoksia tai muita vaikutuksia, joiden voidaan katsoa aiheutuneen hankkeen suorista tai välillisistä lopputuloksista. Samalla on arvioitava kehittämisprojektia kokonaisuutena ja sitä, miten kehittämistoiminta on lisännyt toimijoiden osallistumista ja uusia vaikutusmahdollisuuksia (Toikko & Rantanen 2009, 148 - 154.)



Mielenkiintoista on havaita, että yli puolet vastaajista koki, että heidän suhtautumisensa kehittämistyöhön ei muuttunut hankkeen aikana. Neljäsosa vastasi, että suhtautuminen muuttui vähän myönteisemmäksi. Vastaajista 17 %:lla suhtautuminen kehittämistyöhön muuttui paljon myönteisemmäksi. Hieman alle 5 % oli sitä mieltä, että suhtautuminen muuttui vähän kielteisemmäksi. Vastaajien mielipiteet tulosten hyödyntämisestä omassa työssä jakautuivat tasan samaa mieltä olevien ja eri mieltä olevien kesken. Yli puolet vastaajista tunsu oppineensa uusia taitoja hankkeen aikana.

Tykes-hankkeella pyrittiin uudistamaan kaupungin palvelutuotantoa. Noin kolmasosa vastaajista tunsu, että työyksikön palvelutoimintaan ei ole tullut muutosta hankkeen johdosta. Kuitenkin vastaajista 28 % sanoi, että palvelutoiminta on kehittynyt paljon paremmaksi. Avointen vastausten mukaan hankkeen vaikutukset eivät olleet selvästi näkyvissä. Hankkeen hyötyä työyksilön asiakkaille piti vastaajista 27 % melko hyvänä. Toisaalta 22 % vastaajista kertoi, että hankkeen hyöty asiakkaille on ollut melko vähäinen.

Vaikutusten ja vaikuttavuuden mittarina voidaan käyttää hankkeen tuotosten ja tulosten käyttöönottoa ja vaikutuksia. Tykes-hankkeessa syntyi useita innovatiivisia toimintamalleja, joista osa ehdittiin testata hankkeen aikana ja osalla käyttöönotto siirtyi hankkeen päättymisen jälkeiseen aikaan. Näiden vaikutuksia ei ole tässä julkaisussa arvioitu. Kuitenkin voidaan sanoa, että jos osa tulosten ja tuotosten teeman alla esitetyistä uusista malleista kehittyi käytännön toiminnan pysyväksi kehittämismalliksi, on hankkeen vaikutus ollut merkittävä.

Ehkä merkittävimmäksi Tykes-hankkeen vaikutuksia arvioitaessa nousee uusi yhdessä tekemisen kulttuuri. Avoimissa vastauksissa vastaajat sanoivat, että Tykes-hankkeen ansiosta yhteistyö helpottui ja tutustuminen eri työyksiköissä toimiviin henkilöihin tuli helpommaksi ja tämä edisti organisaatioverkoston hyödyntämistä. Lisäksi ilmapiiri keventyi ja muuttui aktiivisemmaksi. Työntekijät pääsivät itse kehittämään omaa työtään ja miettimään luovia ratkaisuja. Henkilökunta saatiin osallistumaan kehittämistyöhön ja sitoutumaan siihen. Tykes-hanke on lisännyt palvelujen käyttäjien ja henkilöstön osallistumista kehittämiseen ja vahvistanut luottamuksen kulttuuria kaupunkikehittämisen menestystekijänä.

Vaikuttavuutta edistävät ja hillitsevät tekijät



Tykes-hanketta edistävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että hankkeen tavoitteet koettiin suurimmaksi osaksi realistisiksi. Noin 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että hankkeen tavoitteet olivat toteutettavissa ja kyselyyn vastanneista 55 % sanoi, että hankkeen tavoitteiden asettamisessa onnistuttiin hyvin. Tosin vastaajista vain hieman yli puolet kertoi, että heillä oli hankkeen alkaessa tiedossa sen tavoitteet ja noin kolmasosa tunsi huonosti hankkeen tavoitteet hankkeen alkuvaiheessa.

Tavoitteisiin pääsemistä edesauttoi kannustava ilmapiiri ja henkilökunnan halu sekä mahdollisuus toteuttaa uusia asioita. Vastaajat olivat sitä mieltä, että yhteistyö yli toimialarajojen ja sektorirajojen oli tärkeää. Kaikkien toimijoiden yhdessä tekeminen vaikutti yhteistyöhön ja sitä kautta Tykes-hankkeen tavoitteisiin pääsemiseen. Yhteiset keskustelut oikeista asioista ja esimiesten halu kuunnella, mitä osallistujat halusivat kehittää, edesauttoi päämäärien tavoittamista. Selkeää ja rajattua tavoitetta pidettiin tärkeänä.

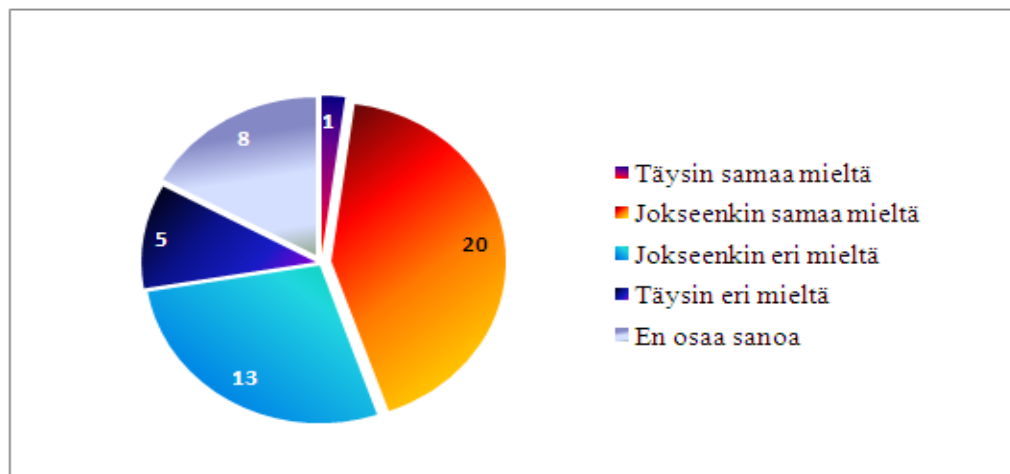
Kyselyyn vastanneet mainitsivat ajanpuutteen ja hankkeen toteuttamisen varsinaisen työn ohessa yhdeksi tavoitteiden saavuttamista estäväksi tekijäksi. Ajanpuute hankaloitti sitä, että ei jäänyt aikaa harkittuun ja pohdiskelemaan kehittämiseen. Joidenkin vastaajien mielestä pajatyöskentely ei onnistunut. Syitä oli muun muassa toimimaton työryhmä, osallistujien poissaolot tai heikko ilmapiiri, esimerkiksi liiallinen ”oman tontin puolustaminen”. Lisäksi tiedonkulku ei toiminut joidenkin rinnakkaisten Tykes-pajojen välillä.

Tavoitteisiin pääsemistä haittasi myös sitoutumattomuus ja jatkotoimenpiteistä sopiminen. Vastuun koettiin jäävän liian pienelle porukalle, koska vain harvat sitoutuivat toimimaan tehtyjen innovaatioiden pohjalta. Kehitysideoita vain kirjattiin, mutta ei saatu viedyksi loppuun asti. Lisäksi syntyneet ideat olivat osittain epärealistisia. Tavoitteisiin pääsemistä haittasi se, että hankkeen aikana ei tehty tilannekatsauksia ja asioiden eteenpäinviemisessä oli toivomisen varaa. Eräs vastaajista totesi, että ”muutos on hidasta ja varomme liikaa virheitä.”

Viestinnän ja tiedottamisen onnistuneisuus

Riittävä tiedon saaminen hankkeen etenemisestä ja sen tavoitteista jakoi mielipiteitä. Noin puolet vastaajista kertoi saaneensa riittävästi tietoa hankkeen etenemisestä ja sen tavoitteista. Tiedon saamisen riittävydestä jokseenkin eri mieltä oli noin 30 % ja täysin eri mieltä oli hieman yli 10 %. Avoimista vastauksista selvisi, että vastaajat pitivät tärkeänä yhteisiä keskusteluja. Jotkut vastaajista jäivät myös kaipaamaan ryhmän yhteistä loppuraportin käsittelyä hankkeen loputtua.

Kuvasta 7 selviää, että noin 45 % tunsu, että hankeviestintä oli tukenut tavoitteiden saavuttamista. Lähes yhtä suuri osa vastanneista koki, että viestintä ei ollut tukenut tavoitteisiin pääsemistä. Peräti 17 % vastaajista ei osannut sanoa, tukiko viestintä tavoitteiden saavuttamista. Avoimista kysymyksistä kävi ilmi, että tiedonkulussa olisi ollut parannettavaa.



KUVA 7. Hankeviestintä tuki tavoitteita (n=47)

Mitä sellaista opittiin, jota voidaan hyödyntää jatkossa

Henkilöstön osallistumista kehittämiseen pidettiin hyvänä. Henkilöstön osallistumista ja vastuuta voisi lisätä vieläkin enemmän. ”On hyvä, että henkilöstöä kuullaan ja kysytään heiltä mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia.” Kehittämistoimintaa työryhmätyöskentelyllä toivottiin jatkettavan, mutta myös asiakkaiden tarpeiden kartoitusta

haluttiin lisätä. Kehittämistoimintaan toivotaan enemmän aikaa ja resursseja. Työyksiköiden henkilökunta tulisi ottaa mukaan alusta asti ja antaa osallistumismahdollisuus kaikille sitä haluaville.

Kehittämispäivät ja yhteiset tapahtumat nähtiin tärkeiksi yhteishengen luomisessa. Toisaalta kehittämisen koettiin liittyvän arjen työhön eikä vain irrallisiin hankkeisiin tai projekteihin. ”*Jokaisen työyksikön arjen työhön pitäisi sisältyä kehittämistä*”. Arjen kehittämistä vastaajien mielestä tukevat myös kehityskeskustelut.

Osa vastaajista piti hanketta liian laajana ja lisäksi toivottiin hankkeiden tehokkaampaa suunnittelua ja toteuttamista. Viestintään toivottiin kiinnitettävän erityistä huomiota. Yksiköiden ja hallintokuntien välille toivottiin vielä enemmän yhteistyötä. Toisaalta niiden erilaiset intressit toivat haasteita yhteisen tavoitteen määrittelyyn ja saavuttamiseen. Joidenkin mielestä tulosityksiköiden kilpailu reviiristä ja budjeteista näkyi hankkeen aikana.

Tykes-hanke näyttää positiivisesti rikkoneen erilaisia organisaation sisäisiä rajoja ja tuoneen kehittämiseen mukaan myös asiakkaat ja kolmannen sektorin järjestöt ja oppilaitokset. Henkilöstön odotukset tällaisen toiminnan jatkumiseen näkyvät selvästi tämän hankkeen kyselyssä ja loppuraporteissa.



Yhteenveto Tykes-hankkeesta

- + hanke vastasi kaupungin kehittämistarpeita*
- + tavoitteet realistisia*
- + kannustava ilmapiiri*
- + kehittäminen liittyi omaan työhön*
- + hankkeella saavutettiin konkreettisia tuloksia*
 - terveystieteiden osasto 1:n toiminta*
 - perhenetti tietopalvelu*
 - seniorisentteri*
- + yhteistyö lisääntyi*
- joidenkin työpajojen työskentelyilmapiiri*
- tiedonkulku pajojen välillä*
- hankkeen toteuttaminen muun työn ohella*
- keskinäinen kilpailu*
- tulosten käytäntöön vienti.*

”Joustoa ja toisen työn ymmärrystä olisi syytä edelleen laajentaa parantamalla tiedotusta eri yksiköiden välillä.”

4.2 TSR-hanke

TSR-hankkeen onnistumista kartoitettiin ryhmähaastatteluilla, joissa oli mukana kahdeksan henkilöä palvelukeskuksesta. Haastatteluaineiston lisäksi arvioinnissa hyödynnettiin TSR-hankkeen toteutukseen liittyvien kahden kyselyn tuloksia ja hankkeen loppuraporttia.



Kehittämisprosessin onnistuneisuus

Hanke koettiin tarpeellisena ja asiakaslähtöisyyttä lisäävänä. Hankkeen tarpeellisuus näkyi haastateltavien mielestä ratkaisun hakemisena henkilöstöresurssien kehittämiseen ja johtamiseen. Hankkeen toteuttamista ulkopuolisen vetäjän voimin pidettiin hyvänä tapana toimia. ”Konsultin apu hankkeen toteutuksessa oli ehdoton, ilman sitä tilanne olisi varmasti ollut toisenlainen.” Vaikka hankkeen aikataulu oli tiukka, oli hanke suurimman osan mielestä aikataulullisesti onnistunut. Myös hankkeen osarahoittajan, Työsuojelurahaston, tekemässä loppuraportissa hankkeen mainittiin edenneen ja pysyneen suunnitellussa aikataulussa (Työsuojelurahaston loppuraportti 2010, 2).

Hankkeen organisoinnissa havaittiin joitakin puutteita, jotka näkyivät mm. hankevastustuksena, hankkeen jumiutumisenä, epäselvyyksinä työtehtävissä. Hankkeeseen osallistuneet odottivat tulosten heti tulevan näkyviin omissa työtehtävissä, mikä aiheutti sen, että hanketta ei tältä osin pidetty onnistuneena. Lisäksi henkilöstö- ja kehittämispalvelujen palvelukeskuksen organisaatio nähtiin liian hajanaiseksi.

Tuotokset ja tulokset

TSR-hankkeelle hankkeella haluttiin kehittää uusia tapoja järjestää ja tuottaa palveluja. Hankesuunnitelman mukaan tavoitteiksi asetettiin kaksi uudistusta:

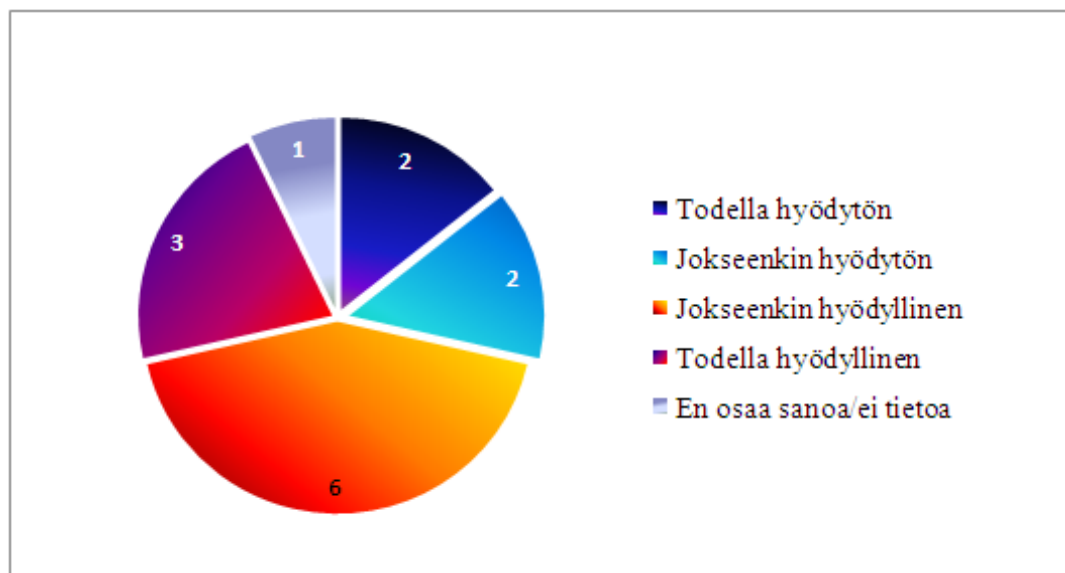
1. kehittää ja mallintaa palvelujen järjestämiselle ja tuottamiselle vaihtoehtoisia tapoja ja rakenteita koko konsernin tasolla (esim. sisäinen palvelukeskus).

2. rakentaa konsernin sopimusohjaukseen ja omistajaohjaukseen sopiva toimintamalli ulkoisen ja sisäisen asiakkuuden tarpeisiin.

Keskeisin tuotos hankkeella oli kahden palvelukeskuksen toiminnan aloittaminen. Henkilöstö- ja kehittämisspalvelujen palvelukeskus aloitti toimintansa melko välittömästi hankkeen alkamisen jälkeen eli vuoden 2009 alussa, jolloin henkilöstöpalvelut jaettiin kahtia työnantajapalveluihin ja henkilöstön kehittämiseen. Talouspalvelujen palvelukeskus aloitti toimintansa vuotta myöhemmin eli vuoden 2010 alussa. Palvelukeskuksen henkilöstö koostui talouspalvelun ja palkanlaskennan henkilökunnasta. Hankkeen aikana maksuliikenne liitettiin talouspalvelujen palvelukeskukseen.

Kummassakin palvelukeskuksessa tehtiin hankkeen aikana prosessikuvaukset, joita hyödynnetään palvelukeskusten toiminnassa, erityisesti talouspalvelukeskuksen toiminnassa. Myös asiakastytyväisyyden mittaukset on aloitettu. Tehtäväkuvauksia pidetään selkeämpinä kuin ennen hanketta ja hankkeen aikaan. ”*Oman työn tekeminen ja tilaaja-tuottaja – rajapinta on selkiytynyt. Mitkä tehtävät kuuluvat meille ja mitkä muille ovat hankkeen myötä selkiytyneet.*”

Kuvasta 8 käy ilmi, että hankkeeseen liittyvän kyselyn mukaan hanke nähtiin hyödyllisenä oman työn kannalta.



KUVA 8. Hankkeen hyödyllisyys oman työn kannalta (TSR- hankkeen palautekysely 2010) (n=14)

Vaikutukset ja vaikuttavuus

Hankkeella todettiin olleet positiivisia vaikutuksia, esim. yli organisaatorajojen ulottuvan tiimityöskentelyn ja avoimuuden lisääntyminen, tehtäväkuvausten selkiytyminen sekä osallistumisen ja vaikuttamisen lisääntyminen. Kokemukset kehittämistyöstä olivat pääsääntöisesti positiivisia ja muutokseen suhtautuminen on edistänyt Mikkelin onnistumista muutosjohtamisessa.



Vaikuttavuutta edistävät ja hillitsevät tekijät

Ulkopuolinen vetäjä edisti hankkeen toteutusta kuunnellen työntekijöiden ajatuksia ja toiveita. Osallistujien kokemus kannustamisesta, yli rajojen tapahtuvasta yhteistyöstä ja muutokset omassa työssä ja työympäristössä edesauttoivat hankkeen onnistumisessa. Myös uusien toimintatapojen hyödyntäminen omassa työssä ja muutosjohtamisen malli edistivät hankkeen vaikuttavuutta. Hankkeen vaikuttavuutta heikensi mm. se, että useita hankkeita jouduttiin toteuttamaan samanaikaisesti, mikä aiheutti ”hankeväsymystä.” *”Muutoksessa mukana pysyminen oman työn ohella on haasteellista.”*

Viestinnän ja tiedottamisen onnistuneisuus

Suurimman osan mielestä tiedotus ja viestintä oli ollut riittävää hankkeen aikana. Tiedottaminen hankkeen etenemisestä tapahtui palvelukeskusten henkilöstön yhteisissä tiedotustilaisuuksissa ja palavereissa. Asioista tiedottaminen on jatkunut hyvänä hankkeen jälkeenkin. *”Tiedottaminen tilanteista ja muutoksista on jatkunut yhtä hyvänä.”* Muutosten toteuttaminen edellyttää vuorovaikutteista viestintää. Tässä hankkeessa henkilöstöä kuunneltiin, kun muutosta suunniteltiin ja valmisteltiin.

Mitä sellaista opittiin, jota voidaan hyödyntää jatkossa

TSR-hankkeeseen osallistuneiden mielestä muutosten ja hankkeiden rytmitys sekä peruslähtökohtien pohdinta oli tärkeää. Hankkeeseen osallistuvien olisi hyvä olla mukana suunnitteluvaiheesta asti ja muutosta tulee perustella ymmärrettävästi. Hankkeessa kehitettyjen uusien käytäntöjen ja toimintamallien siirtyminen arkityöhön jo hankkeen aikana vahvisti henkilöstön positiivista suhtautumista muutokseen. Myös henkilöstön kokemus siitä, että heitä kuunneltiin, edisti hankkeen onnistumista.

TSR-hanke lisäsi yhteistä keskustelua ja yli organisaatorajojen tapahtunutta yhteistyötä. Hanke on saanut aikaan sen, että tulevia kehittämishankkeita odotetaan avoimin mielin ja oman työn muutos koetaan osaksi työn tekemistä. Henkilöstön käsitykset muutosten ja kehittämisen tärkeydestä ovat vahvistuneet ja hanke on vahvistanut muutosjohtajuuden käytänteitä.

Hankkeen toisena tavoitteena olleen konsernin sopimusohjaukseen ja omistajaohjaukseen sopivan toimintamallin rakentamisesta ei ole tullut esille selkeää näyttöä hankeaineistoissa eikä haastatteluissa, vaan esille nousivat haastatteluissa mukana olleen henkilöstön kokemukset ja mielipiteet.



Yhteenveto TSR-hankkeesta

- + hanke koettiin tarpeelliseksi*
- + hankkeella haettiin konkreettisia ratkaisuja*
- + hankkeen toteutukseen kannustettiin*
- + hankkeen tuloksena palvelukeskukset prosessikuvauksineen*
- + yli organisaatorajojen ulottuva tiimityö lisääntyi*
- + kehittämistyö koettiin tärkeänä ja positiivisena*
- + ulkopuolinen vetäjä*
- epäselvät työtehtävät ja vastuualueet*
- toteutus oman työn ohella*
- hankeväsymys monien projektien päällekkäisyydestä johtuen*
- henkilöstö- ja kehittämisspalvelujen palvelukeskukseen liittyvät tulokset eivät välttämättä pysyviä*
- hankkeen vaikutukset eivät kaikilta osin ole tulleet näkyviksi, jotkut kokevat työn jatkuvan entisellään*

”Muutos lähtee itsestä.”

4.3 JET-valmennus

JET-valmennukseen osallistuneille (43) tehtiin kysely valmennuksen onnistumisesta. Kyselyn saaneista 32 oli virkamiehiä ja 11 hallituksen jäsentä. Kyselyyn vastasi 24 henkilöä, joista 20 oli virkamiehiä ja 4 hallituksen jäsentä. Arvioinnissa on käytetty em. kyselyn lisäksi valmennuksen yhteydessä koottua palauteaineistoa.



Kehittämisprosessin onnistuneisuus

Kaikki kyselyyn vastanneet olivat yhtä mieltä siitä, että JET – valmennuksen toteuttaminen oli tarpeellista. Valmennuksessa pidettiin parhaimpana verkostoitumista, yhteistyön syntymistä yli hallintokuntien ja oman osaamisen kehittämistä. Valmennuksen organisointiin, aikatauluihin ja tiedotukseen liittyvät asiat eivät olleet vastaajien mielestä onnistuneet niin hyvin. Lisäksi osa vastaajista koki valmennukseen sitoutumisen heikohkoksi.

Yhteistyö yli hallintokuntien oli vastaajien mielestä positiivista. Valmennuksen loppuarvioinnissa vastaajat kokivat tutkintoon sisältyneiden näyttöjen organisoinnin ja toteutuksen onnistuneen hyvin. Valmennustilaisuuksia pidettiin hyvinä valmennuksen palauteaineistossa. Erityisesti valmentajien koettiin onnistuneen tehtävässään hyvin. Valmennukseen sitouttaminen ja valmennettavien ohjaaminen sujuivat loppuraportin perusteella hyvin.

Tuotokset ja tulokset

JET-valmennukseen osallistuneet toteuttivat hankkeen aikana kehittämisprojektit. Vastaajista 79 % arvioi kehittämisprojektien vastanneen Mikkelin kaupungin kehittämistarpeisiin erittäin hyvin tai melko hyvin. Kehittämisprojektien toteuttaminen avasi myös uusia kehittämiskohteita kolmasosan vastaajista mielestä. Kaupungin johtoportaan edustajista 30 suoritti johtamisen erikoisammattitutkinnon ja johtamisen erikois-

ammattitutkintoon tähtääviä valmennuksia jatketaan edelleen. JET-valmennuksen palauteaineistossa johtamisen erikoisammattitutkinnon hyötyä omalle ammatilliselle kehittämiselle ja työyhteisölle pidettiin hyvänä.

Vaikutukset ja vaikuttavuus

JET-valmennus vahvisti yhdessä tekemistä ja uudistumiseen tähtäävää toimintakulttuuria. Vastaajista 67 % oli sitä mieltä, että yhdessä tekemisen kulttuuri vahvistui. Yli puolet vastaajista arvioi valmennuksen lisänneen uudistushakuisuutta.



Valmennuksen vaikutukset johtamiseen olivat merkittäviä. Vastaajista 88 % koki strategisen johtamisen vahvistuneen melko hyvin tai kohtalaisesti JET-valmennuksen myötä. Valmennukseen osallistuneiden suhtautuminen Mikkelin kaupungin johtamisen kehittämiseen oli vastaajista 76 %:n mielestä muuttunut valmennuksen aikana myönteisemmäksi. Myös muutosprosessien johtaminen on kehittynyt melko hyvin tai erittäin hyvin vastaajista 62 %:n mielestä. Vastaajista lähes 60 % koki ylimmän johdon kannustaneen esimerkillään henkilöstöä kehittymään ja kouluttautumaan.

Yli puolet vastaajista näki, että valmennukseen sisältyneet kehittämisprojektit onnistuttiin toteuttamaan käytännössä. Tämän lisäksi 61 % kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että kehittämisprojektien toteuttaminen johti pysyviin toiminnan muutoksiin. Valmennuksen palauteaineiston mukaan verkostoituminen ja hallintokuntien välinen yhteistyö koettiin positiivisena.

Vaikuttavuutta edistävät ja hillitsevät tekijät

JET-valmennuksiin sisältyvien kehittämisprojektien toteuttamista edisti kaupungin johdon sitoutuminen vastaajista 58 %:n mielestä. Toisaalta JET-palauteaineiston yhteenvedossa tulee esille se, että ylimmän johdon olisi toivottu olevan enemmän paikalla lähijaksoilla. Palauteaineiston mukaan yksi valmennukseen osallistuja toivoi tiiviimpää yhteistyötä oman työyhteisön sisällä.

Viestinnän ja tiedottamisen onnistuneisuus

Kyselyn perusteella esille nousi yksittäisiä kommentteja heikokosta tiedottamisesta ja sähköisen ympäristön hyödyntämisestä. JET-valmennuksen loppuarvioinnista käy myös selville, että sähköisen oppimisympäristö ei ole tuonut sellaista hyötyä kuin valmennukseen osallistujat olisivat odottaneet.



Mitä sellaista opittiin, jota voidaan hyödyntää jatkossa

Valmennukseen osallistujat totesivat valmennuksen vahvistaneen Mikkelin kaupungin strategista johtamista ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Valmennuksessa tehdyt kehittämisprojektit vastasivat kaupungin kehittämistarpeita ja johtivat toiminnan pysyviin muutoksiin. Positiivisina vaikutuksina tuotiin esille myös verkostoituminen, itsensä kehittäminen ja yhteistyö eri hallintokuntien välillä.

Valmennuksessa saatujen kokemusten mukaan johdon sitoutuminen ja henkilöstön kannustaminen ovat edellytyksenä kehittämisprojektin onnistumiselle. Kehittämistoiminta kannattaa suunnitella niin, että osallistujat kokevat sen edesauttavan oman työn ja työyhteisön lisäksi oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä.

Kehittämistyötä aloitettaessa on tärkeää kiinnittää huomiota tiedottamiseen, osallistujien sitouttamiseen ja siihen, että osallistujille muodostuu selkeä kokonaiskuva kehittämissankkeen tavoitteista ja etenemisestä. Jos käytetään sähköisiä oppimisympäristöjä, on varmistettava niiden toimivuus ja soveltuvuus.

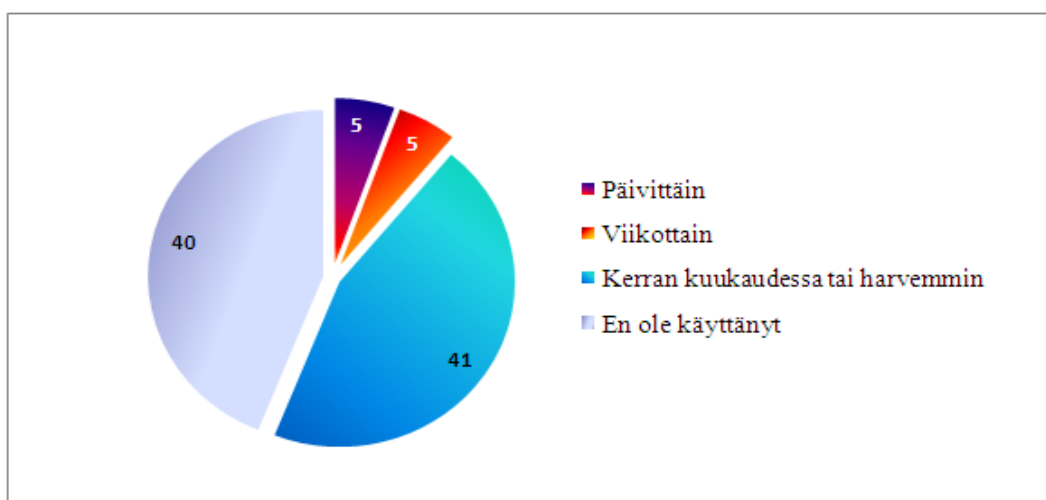
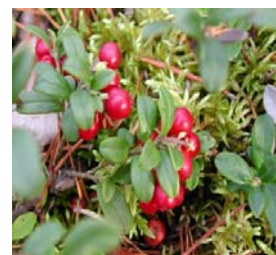
Yhteenveto JET-valmennuksesta

- + valmennuksen toteuttamista pidettiin tarpeellisena*
- + valmennusprosessin onnistuneisuus ja johtamisen erikoisammattitutkintojen suorittaminen*
- + kehittämisprojektit liittyivät kaupungin kehittämistarpeisiin*
- + uudistumiseen tähtäävän ja yhdessä tekemisen kulttuurin vahvistuminen*
- + ylimmän johdon esimerkki*
- + strategisen johtamisen vahvistuminen*
- poliittisen johdon ja kaupungin johdon yhteisen johtamiskulttuurin ei koettu kehittyneen*
- poliittisen johdon vähäinen kiinnostus valmennuksen arviointiin*
- osa kehittämisprojekteista ei tuonut muutoksia toimintaan*
- sähköisen oppimisympäristön toimimattomuus*
- valmennusprosessiin perehdyttäminen sitoutumisen varmistamiseksi*

”Yhteistyö eri toimijoiden kesken on lisääntynyt huomattavasti.”

4.4 Mikkeli-foorumit ja MinunMikkelini sivusto

MinunMikkelini-sivustoa ja Mikkeli-foorumeita koskevaan kyselyyn vastasi 26 valtuuston jäsentä, 54 kaupungin työntekijää ja 9 kaupunkilaista. Kaksi vastaajaa ei kertonut, mihin ryhmään edellä mainituista kolmesta he kuuluivat. Suurin osa vastaajista käytti MinunMikkelini-sivustoa harvoin (kuva 9).



Kuva 9. MinunMikkelini-sivuston käyttötiheys

Kaupungin henkilöstöön kuuluvista vastaajista lähes puolet ei ollut käyttänyt sivustoa ollenkaan. Vastanneista yhdeksästä kaupunkilaisesta viisi ei ollut käyttänyt sivustoa koskaan. Kaupungin valtuuston jäsenet käyttivät sivustoa aika harvoin, 58 % kerran kuussa tai harvemmin, mutta he pitivät sivustoa selkeänä ja ulkoasultaan melko houkuttelevana.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että MinunMikkelini-sivustolla käydään ajankoh- taista keskustelua. Kaupungin valtuuston jäsenten mielestä (77 %) sivusto lisää kau- punkilaisten ja kaupungin henkilöstön vuorovaikutusta, mutta kaupungin henkilöstö ei nähnyt tätä vuorovaikutuksen lisäystä niin selkeästi, vaikka yli puolet vastanneista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Sivuston ylläpitoa kannattaa jatkaa ja sivusto näh- tiin hyvänä kehittämisen työkaluna.

Valtuutettujen ja kaupungin henkilöstön mielestä MinunMikkelini-sivusto on kannustanut kaupunkilaisia vaikuttamaan päätöksentekoon. Kaupunkilaisten osallistuminen kyselyyn oli kuitenkin vähäistä, vaikka MinunMikkelini-sivusto tarjoaisi vaikutusmahdollisuuden. Tätä vahvistaa kaupungin valtuuston jäsenten ja kaupungin henkilöstön näkemys MinunMikkelini-sivustosta hyvänä kehittämisen työkaluna. Erityisesti valtuutetut kokivat, että sivusto on lisännyt tietämystä valmistelussa olevista ja päätehtävistä asioista. Kaupungin valtuuston jäsenistä 51 % näkee sivuston kannustavan keskusteluun kaupunkilaisten kanssa päätöksentekoon liittyvissä asioissa, kun taas henkilöstöstä vain 32 % oli tätä mieltä.

Avoimissa vastauksissa toivottiin, että MinunMikkelini-sivuston ulkoasu saataisiin selkeämmäksi ja nykyaikaisemmaksi. Sivuston sisällön päivittämistä pidettiin tärkeänä. Sivuston ja kaupungin internetsivujen keskustelualustan päällekkäisyyttä ihmeteltiin. Sivustoa toivotaan kehitettävän niin, että se lisäisi aitoa keskustelua päättäjien, virkamiesten ja kaupunkilaisten välillä.

Lähes puolet vastaajista pitää Mikkelin-foorumeita hyvänä kaupungin kehittämisen työkaluna. Foorumit lisäävät avoimuutta ja osallistumista. Kolmasosan mielestä foorumit vahvistavat luottamusta kehittämisen mahdollisuuksiin, mutta lisäksi kaivataan tietoa foorumien vaikutuksesta kehittämiseen ja esille nostettujen asioiden jatkotyöstämisestä.

Suurin osa vastaajista ei ollut osallistunut Mikkelin-foorumeihin, mikä vaikuttaa heikentävästi foorumeja koskevien tulosten luotettavuuteen. Kahteen tai kolmeen tapaan oli osallistunut vain 18 % vastaajista. Valtuutetuista suurimman osan mielestä foorumit lisäsivät kaupunkilaisten ja kaupungin henkilöstön välistä yhteistyötä. Kaikista vastaajista suurimman osan (66 %) mielestä foorumeja olisikin hyvä jatkaa säännöllisesti.

Mikkelin-foorumeja pitää 68 % vastaajista hyvänä kehittämisen työkaluna. Kuitenkin vain alle 40 % vastanneista kaupungin valtuuston jäsenistä on sitä mieltä, että Mikkelin-foorumit kannustavat keskusteluun päätöksentekoon liittyvistä asioista. Avoimista vastauksista nousee esille mm., että foorumit lisäävät avoimuutta, vuorovaikutusta, keskustelua ja tarjoavat ”Länsi-Savon kännykkäpalstan lisäksi kanavan tuoda esille

mielipiteitä”. Vastauksista käy myös ilmi, että osa kaupungin henkilöstöstä ei tunnu olevan tietoinen Mikkeli-foorumien olemassaolosta. ”Varmaan esimiesten käytössä, koska koko henkilöstö ei tiedä asiasta yhtään mitään.” Lisäksi toivottiin, että foorumeja käytettäisiin myös kaupunkikeskustan ulkopuolella asuvien kuntalaisten palvelujen kehittämiseen.

Yhteenveto MinunMikkeli-sivustosta ja Mikkeli-foorumeista

- + *hyviä kaupungin kehittämisen työkaluja*
- + *avoimuutta lisääviä*
- + *osallistumiseen kannustavia*
- + *lisäävät luottamusta kehittämisen mahdollisuuksiin*
- + *mahdollistavat päätöksen tekoon vaikuttamisen*
- *MinunMikkelini sivuston vähäinen käyttö*
- *Mikkeli-foorumeihin osallistujien määrä pieni*
- *valtuuston jäsenet käyttävät sivustoa harvoin*
- *henkilöstö ei näe MinunMikkelini-sivustoa vuorovaikutteisena vaikuttamismahdollisuutena*
- *osa henkilöstöstä ei tunne Mikkeli-foorumeita*
- *MinunMikkeli-sivuston selkeys ja houkuttelevuus*

”Osallistumisen helppous ja kynnyksen mataluus.”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Mikkelin kaupunki on toteuttanut laajaa muutosohjelmaa vuodesta 2008 alkaen kaupunkiorganisaation, asiakaspalvelukyvyn ja työyhteisöjen ja kaupunkiyhteisöjen kehittämiseksi. Keskeisenä tavoitteena on uudistumiskyvyn vahvistaminen osaamisrakenteiden ja verkostojen kautta. Lisäksi tavoitellaan kuntalaisten aktivointia ja osallisuuden lisäämistä kunta- ja palvelukehittämisessä.



Muutoksen toteuttaminen yhdessä tekemisen ja verkostojen kautta rakentaa laajan näkökulman kehittämiseen, jolloin muutoksen läpivientiä ohjaa selkeä visio. Mikkelin muutoksessa palvelujen käyttäjät ovat kehittämistoiminnan subjekteja ja kaupunkiorganisaation ulkopuolisten toimijoiden kumppanuus rikastaa kehittämisprosessia.

Kehittämishankkeiden arvioinnissa Mikkelin näyttöä uudistushaluisena ja muutosta hakevana kaupunkina, jossa haetaan rohkeasti uutta tapaa toimia modernin palvelun kasvukeskuksena Saimaan rannalla. Käynnissä oleva muutos perustuu avoimuudelle, yhdessä tekemiselle, henkilöstön ja organisaation oppimiselle ja prosessien kehittämiseksi, jotka rakentavat Mikkelin kaupungin yhteistä luottamuksen kulttuuria. Edellä mainitut tekijät ovat juuri kriittisiä menestystekijöitä muutoksen onnistumisessa.

Mikkelin muutosohjelmassa on otettu käyttöön uusia kuntakehittämisen menetelmiä ja kannustettu henkilöstöä työyhteisön toiminnan sekä oman työn ja osaamisen kehittämiseen. Tunnusomaista kehittämistoiminnalle on itsensä johtamisen ja innovaatioiden lisäksi organisaation sisäisten rajojen ylittäminen.

Hankearvioinnin mukaan kaupungin henkilöstö on pääasiassa kehittämismyönteistä. Kun henkilöstö on samanaikaisesti mukana useassa kehittämishankkeessa, on hankeväsymys luonnollista. Muuttuvan työelämän haasteet edellyttävät työntekijöiltä jatkuvaa kehittämistä ja uuteen mukaan lähtemistä, mitä julkisen sektorin organisaatiokenttä ja päätöksentekijät eivät välttämättä tue. Tämä näkyi arvioinnissa siinä, että kehittämistoiminta koettiin oman työn lisänä eikä osana omaa työtä.

Kehittämistoimintaa varten toivottiin erillistä lisäresurssia, vaikka toisaalta kehittämissuunnitelmassa pidettiin hyvänä ja toivottavana kehittämisen tulosten siirtymistä omaan työhön. Tästä voitaneen päätellä, että vaikka Mikkelin kaupungissa on toteutettu laajamittaista kehittämissuunnitelmaa, on uudistavan ja kehittävän toimintakulttuurin rakentaminen vielä kesken.

Kaupunkiorganisaation erityispiirteinä on johtamisen monitahoisuus ja kehittämisen perustuminen vahvaan virkamiesjohdon ja poliittisten päättäjien yhteiseen visioon. Kaikkien päätöksentekoprosessiin osallistuvien toimintaa tulisi ohjata kaupunkikehittämisen kokonaiskuva ja tulevaisuuden visio. Kehittämissuunnitelmien arvioinnissa poliittisen johdon rooli ei näy selkeänä kehittämissuunnitelmien toteutuksessa. Kuitenkin kehittämissuunnitelmien kautta toteutetaan Mikkelin kaupungin strategiaa, jonka linjaukset poliittinen johto määrittelee. Laajamittaisen ja uudistushakuisen kehittämistoiminnan toteuttaminen haastaa uudistamaan myös poliittisen ja virkamiesjohdon yhteistä johtamiskulttuuria.

Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijoiden tekemä laaja kehittämissuunnitelmien arviointi vahvistaa näkemystä Mikkelistä dynaamisena ja uusia kehittämismenetelmiä hyödyntävänä kaupunkina. Jo toteutetut kehittämissuunnitelmat ovat rakentaneet avoimuuden ja yhdessä tekemisen kulttuuria, joka mahdollistaa hyvän Mikkelin rakentamisen jatkossakin.



LÄHTEET

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.

Kehittämishankkeen suunnitelma 2008. Mikkelin kaupunki & Net Effect Oy.

Kuitunen, Soile & Hyytinen, Kirsi 2004. Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten arviointi. Käytäntöjä, kokemuksia ja haasteita. VTT Tiedotteita 2230. PDF-dokumentti. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2004/T2230.pdf>. Päivitetty 16.2.2004. Luettu 16.12.2010.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla: ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus.

Loppuraportti Mikkelin Työsuojelurahaston osarahoittamasta hankkeesta 108354, 2010. PDF-dokumentti. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-2056.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 1.4.2011.

Rita, Annaleena 2010a. Ammattilaiset uudistavat palveluprosesseja. Henkilöstö Mikkelin historiallisen käännöksen tekijänä. Loppuraportti. Aspectum Public Oy. PDF-dokumentti. [https://webdom.mikkeli.fi/kunnari/internet_mikkeli.nsf/3e12a7fcbc9e6736c22569d90040f1cd/e3b123d98500606bc22576be0037173b/\\$FILE/Loppuraportti.pdf](https://webdom.mikkeli.fi/kunnari/internet_mikkeli.nsf/3e12a7fcbc9e6736c22569d90040f1cd/e3b123d98500606bc22576be0037173b/$FILE/Loppuraportti.pdf). Päivitetty 19.1.2010. Luettu 7.12.2010.

Rita, Annaleena 2010b. Kehittäjän työkalupakki. Aspectum Public Oy.

Tervola, Tarja 2005. Vaikuttavuus käsitteenä ja arvioinnin kohteena. Teoksessa Niemi, Esa (toim.) Pysyvä muutos?. Kehittämishankkeiden vaikuttavuutta etsimässä. TUKEVA/ Oulun yliopisto. Koulutus ja tutkimuspalvelut. PDF-dokumentti. <http://www.kotu.oulu.fi/ede/docs/pmuutos.pdf>. Päivitetty 25.9.2006. Luettu 16.12.2010.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
TSR-kehittämishankkeen suunnitelma 2008. Mikkelin kaupunki & Net Effect Oy.

Utti, Jaana 2004. Kiihdytyksiä omenapuutarhassa. Helsinki: Sun Innovations.

Väätäjä, Rauni 2010. Venttiili – Etelä-Savon toisen asteen opiskelijoiden ammattiurien kehittämishanke. Katse hankkeen itsearviointiin ja tuloksellisuuteen. Arviointiraportti.