

Kunta-alan työn murroksen kuvaus 12: Kehittyvä ja innovatiivinen kuntatyö

Päivitetty 13.5.2021

Kunta-alan työn murroksen seuranta – mistä on kysymys?

Millä tavoin työt ja toimintatavat ovat muuttuneet? Mikä saa aikaan muutosta ja miten työyhteisöt eri aloilla ovat selviytyneet korona-ajasta? Kahden vuoden välein toteutettavan työn murroksen seurannan tarkoitus on tehdä nykyaikainen kuntatyö näkyväksi. Eri toimintojen ja aiheiden kuvaukset perustuvat asiantuntijakeskusteluihin, laajaan seurantakyselyyn, sekä työpaikkaesimerkkien ja selvitysten hyödyntämiseen.

Seuranta tuottaa ajankohtaista tietoa kuntatyön kehityksestä ja tilanteesta työpaikoille itselleen, poliittisille päättäjille ja kuntalaisille. Tavoitteena on rakentaa yhteistä kuvaa muutoksesta hyödynnettäväksi kunta-alan työmarkkina- ja kehittämistoiminnassa.

Työn murroksen seurannasta vastaavat KT Kuntatyöntajat ja kunta-alan pääsopijajärjestöt. Seuranta on osa Kuntatyö2030-kokonaisuutta.

1. Suomi on maailman vähiten epäonnistunut maa

Suomi on maailman vähiten epäonnistunut maa. Suomi on maailman turvallisin maa. Suomessa on maailman toiseksi paras hallinto. Suomessa on maailman kolmanneksi vähiten korruptiota. Suomessa viranomaistiedon saatavuus on EU:n parasta. Suomi on maailman paras maa ihmisten perusoikeuksien suojelemisessa. Suomi on inhimillisen hyvinvoinnin vertailussa maailman paras maa. Suomalaisten luottamus muihin ihmisiin on Euroopan suurinta. Helsinki on Euroopan tasa-arvoisin kaupunki.

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

Tilastokeskuksen Suomi maailman kärjessä -listaukset ovat häkellyttävää luettavaa. Lähivuosien menestys kansainvälisissä vertailuissa kertoo myös paljon nimenomaan julkisen sektorin roolista ja merkityksestä Suomessa. Tulokset kertovat myös poliittisen päätöksenteon onnistumisista viime vuosikymmeninä. Tuskin on liioiteltua väittää, että vaikuttava, jatkuvasti kehittyvä ja kustannustehokkaasti toimiva julkinen sektori on suomalaisille ja Suomalaiselle yhteiskunnalle yhtä tärkeä kuin vientisektorin menestys.

Vientisektorin suuri merkitys tuli kouriintuntuvalla tavalla esiin vuosien 2008-2009 talouskriisissä, kun Suomen talous ensin notkahti reippaasti ja polki sitten lähes paikallaan seuraavan kymmenen

vuoden ajan. Tulojen laskiessa ja menojen kasvaessa julkista taloutta jouduttiin paikkaamaan ottamalla lisää lainaa. Samalla huoli julkisen talouden kestävydestä kasvoi. Julkisten palvelujen erityispiirre on kuitenkin se, että niiden kysyntä ei juuri vaihtelee talouden suhdanteiden mukaan. Esimerkiksi kouluja ja terveyspalveluja tarvitaan yhtä lailla seuraavanakin vuonna suhdanteista riippumatta. Vanhusten määrän kasvu ja väestörakenteen muutokset vaikuttavat vasta pidemmällä aikavälillä palvelutarpeeseen.

Koronakriisin ensimmäisen vuoden Suomen talous kesti odotettua paremmin. Suomessakin julkinen sektori astui kriisissä eturiviin. Valtio tasapainotti lainanotollaan ja tukitoimillaan pandemian taloudellisia vaikutuksia. Rajoitustoimilla pyrittiin turvaamaan terveydenhuollon toimintakyky kaikissa oloissa. Kouluissa ja oppilaitoksissa siirryttiin etäopetukseen. Koronakriisi nosti esiin julkisten palvelujen merkityksen ja arvon yhteiskunnalle ja kansalaisille, mutta samalla julkisyhteisöjen velka kasvoi vuonna 2020 yli kymmenellä miljardilla eurolla.

Päätöksenteossa joudutaan puntaroimaan julkisten palvelujen arvoa ja sitä, mitä halutaan saavuttaa, suhteessa rajallisiin resursseihin. Tätä työtä tekevät Suomessa poliittiset päättäjät. Julkisen palvelutoiminnan kehittäminen ja uudistaminen ovat puolestaan sitä, mitä kuntaorganisaatiot, niiden johto, henkilöstö ja työyhteisöt ympäri maata jatkuvasti tekevät. Toiminnallinen kehittäminen on esimerkiksi sote-uudistuksessakin se, mikä lopulta voi tuoda tavoiteltuja hyötyjä.

2. Kunta-ala noussut kehittämisen kärkeen

Viime vuosina kunta-ala on noussut kehittämisessä kärkeen työnantajasektoreista – ainakin kun kysytään henkilöstöltä itseltään. Työolobarometrin mukaan toimintatapoja ja prosesseja kehitettiin vuonna 2019 jo 74 prosentissa kuntavastaajien työpaikoista. Kokemusten mukaan hyvää kehittämistyötä ja hyvää kuntatyötä tehdään maan joka kolkassa ja sitä on paljon enemmän kuin yleensä edes ajatellaan.

Vuonna 2020 kehittämiseen tuli jonkin verran takapakkia, kun voimavarat keskitettiin terveydenhuollon toiminnan turvaamiseen ja poikkeusoloissa toimimiseen. Silti julkisen alan työhyvinvointitutkimuksessa vain 14 % kunta-alan vastaajista oli sitä mieltä, että oma työyhteisö ei kehitä toimintatapojaan. Puolet kunta-alan henkilöstöstä oli sitä mieltä, että heidän työyhteisönsä kehittää rohkeasti uusia työn tekemisen tapoja. Työolotutkimusten mukaan työtahti on kunta-alalla selvästi suurempi kuin muilla sektoreilla.

Tämä on aika kaukana vanhasta mielikuvasta lapioon nojailevista kuntatyöntekijöistä. Mieluummin pitäisikin nykyisin puhua nykyaikaisesta tai jatkuvasti kehittyvästä kuntatyöstä.

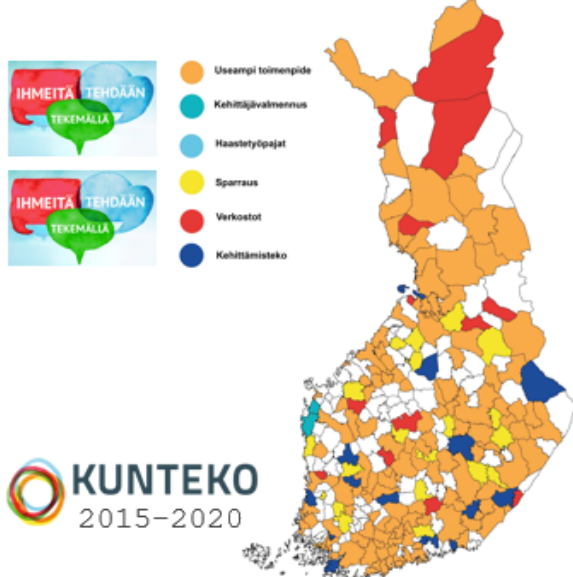
Ennen kuin jatketaan kysymyksen tarkastelua, on hyödyllistä nostaa esiin pari kunta-alan erityispiirrettä, jotka liittyvät kehittämiseen.

Kuntasektorin vahvuus kehittämisessä on se, että samankaltaista toimintaa kehitetään lukuisilla työpaikoilla ympäri maata, ja että kokemuksia on totuttu jakamaan toisille. Massavaikutuksen syntymiseen tarvitaan silloin vain kiinnostusta siihen, mitä toiset työpaikat tekevät ja tahtoa hyödyntää parhaita ja kiinnostavimpia ratkaisuja.

Kunta-alan mahdollinen heikkous kehittämisessä on se, että läheskään kaikissa organisaatioissa ei ole totuttu yritysten tapaan investoimaan tiettyä osaa liikevaihdosta ja työajasta uuden kehittämiseen. Vaikka jatkossakin suurin osa kehittämisestä tehtäisiin muun työn ohella, kaivataan siihen järjestelmällisyyttä ja strategista otetta.

Kunta-alalle tarvitaan tulevina vuosina enemmän yhteiskehittämistä toisten kuntaorganisaatioiden, yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa. Kunta-alan innovaatioympäristöä on vahvistettava myös innovaatiotukien ja työelämän ohjelmallisen kehittämisen avulla. Kehittäminen ja hyvä kehitystyö on nostettava näkyvämmiin ja järjestelmällisemmin esiin niin poliittisessa päätöksenteossa kuin johtamisessa.

Kunteko tavoitti yli 240 kuntaorganisaatiota



Hyvää kuntatyötä ja hyvää kehittämistyötä on valtavasti joka puolella Suomea.

Joskus tarvitaan vain kevyt tuuppaus, **lupa kehittää** ja sille johdon ja päättäjien tuki.

Kokeneen kuntakehittäjän sparraus vaikutti kehittämistyöme liikkeellelhtöön ja/tai suuntaamiseen...
97 % samaa mieltä

Kuva 1. Vuonna 2020 päättynyt kunta-alan työelämän kehittämisohjelma Kunteko tavoitti yli 240 kuntaorganisaatiota. Ohjelman toteutuksesta vastasivat kunta-alan työmarkkinaosapuolet.

3. Korona-ajan kokemuksia

- Julkisen työn tehtävänä on ylläpitää hyvinvointivaltiota ja tiettyjen indikaattorien mukaan olemme tässä onnistuneetkin kohtuullisen hyvin sekä ennen koronaa, mutta erityisesti korona-aikana.
- Syksyllä 2020 kunta-alan henkilöstöstä 81 prosenttia arvioi Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksessa oman työyhteisönsä selviytyneen hyvin koronakriisin aikana.
- Kuntatyön merkitys ja arvo ovat korostuneet korona-aikana. Kyse ei ole pelkästään palveluista ja niiden saatavuudesta vaan vakaudesta ja turvallisuuden tunteen säilymisestä: Jokin toimii, jokin pysyy, jostakin saa apua. Kun elämän perusrakenteet järkkyvät, on hyvä, että on jotain staattista ja pysyvää. Rakenteet rauhoittavat. Erityisen tärkeää kuntatyö on koronatilanteessa kaikkein heikoimmassa asemassa olevien kohdalla.
- Korona-aikana uusia toimintamalleja on pitänyt kuntatyössä kehittää salamannopeasti. Paljon on ollut porinaa, mutta varmasti myös arvostusta siitä, miten palveluiden jatkuvuus ihmisille on turvattu katkeamatta. Kehittämistyö on siirtynyt verkkoon kaikkialla, mutta erityistä on, että sitä on jatkettu suuren kriisin hoitamisesta huolimatta.
- Etätyökulttuurin kehittäminen on ajankohtaista monessa kunnassa. Sinänsä korona-aika on ollut yksi iso kokeilu ja nyt sitten pohditaan, miten saadaan parhaat käytännöt arkeen. Meillä Helsingin kaupungilla on tämä työ juuri menossa ja se perustuu vahvasti muun muassa henkilöstötutkimusten positiivisiin kokemuksiin etätyöstä.

4. Mikä vauhdittaa kehittämistä ja innovointia kunta-alalla?

- Asiakaslähtöisyys, katsotaan ja kehitetään toimintaa ja toimintaprosesseja asiakkaan ja kuntalaisen näkökulmasta
- Vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen
- Yhdessä kehittämisen toimintamallit, henkilöstö- ja asiakaslähtöinen kehittäminen, kokeilemalla kehittäminen
- Uusi teknologia ja sen hyödyntäminen
- Älykkäät kaupungit, kunnat ja kuntayhtymät
- Tarve parantaa palvelujen vaikuttavuutta, saada aikaan myös säästöjä ja parantaa henkilöstön hyvinvointia
- Kuntien erilaistuminen
- Kehittämis- ja tutkimushankkeiden rahallinen tuki ja tulosten levittäminen
- Itseohjautuvuus ja mahdollisuus kehittää omaa työtä
- Johtaminen ja poliittinen päätöksenteko, joka edellyttää kehittämistä, ja nostaa esiin ja tukee hyvää kehitystyötä
- Yksityisellä sektorilla kehittämistä ja uudistumista ruokkii kilpailu, julkisella sektorilla säästöt ja pyrkimys kehittää palveluja.

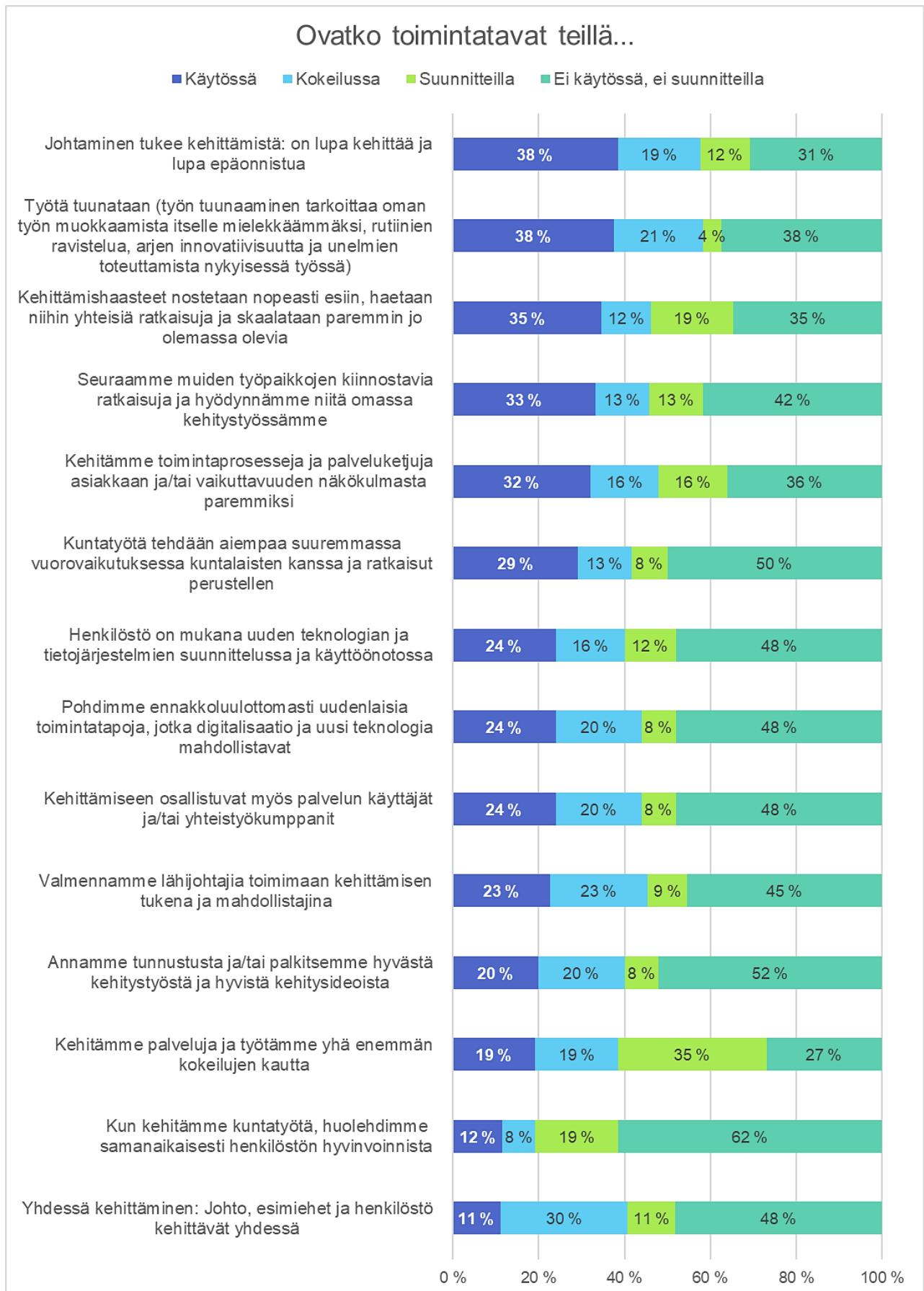
Työmarkkinaosapuolten vuonna 2019 perustama pysyvä kunta-alan työelämän kehittämisryhmä Tekry määritteli tähän tapaan, mitä työelämän kehittäminen on kunta-alalla:

- Yhdessä kehittämistä: henkilöstö, esimiehet ja johto kehittävät yhdessä. Kaikki kehittävät
- Ainoa kestävä tapa vastata edessä oleviin haasteisiin, kuten koronakriisiin, väestörakenteen muutoksiin, työn murrokseen, ilmastonmuutokseen ja kuntatalouden haasteisiin
- Tuottavuutta, tuloksellisuutta, työelämän laatua ja työhyvinvointia
- Hyvän kuntatyön ja kehittämistyön näkyväksi tekemistä, toisilta oppimista
- Työn murroksessa ja Suomea jälleenrakennettaessa tarvitaan aiempaa suurempaa panostusta kokeilu-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan
- Tavoitteena monipuolinen ja vahva tuki kuntatyöpaikkojen oman kehittämistyön onnistumiselle.

Toisten työpaikkojen kiinnostavat ratkaisut ja kehittämisteot ja hankkeet, kuten:

- [Tekojen torilla yli 700 tarinaa kehittämisestä](#)
- [Yhteisen kehittämisen ja jakamisen ympäristö Innokylä](#)
- [Mikä innostaa kehittämään Top 17](#)
- [Henkilöstölähtöinen tuloksellisuuden kehittäminen](#)
- Turku city data oy tekee hankkeita konsernille ja emokaupungille kaupunkidatan hyödyntämiseksi, muun muassa koulujen lukujärjestykset, työvuorosunnittelu, palautekanava ja ruoanjakelun organisointi.

5. Esimerkkejä ja arvioita uudentyyppisistä toimintatavoista

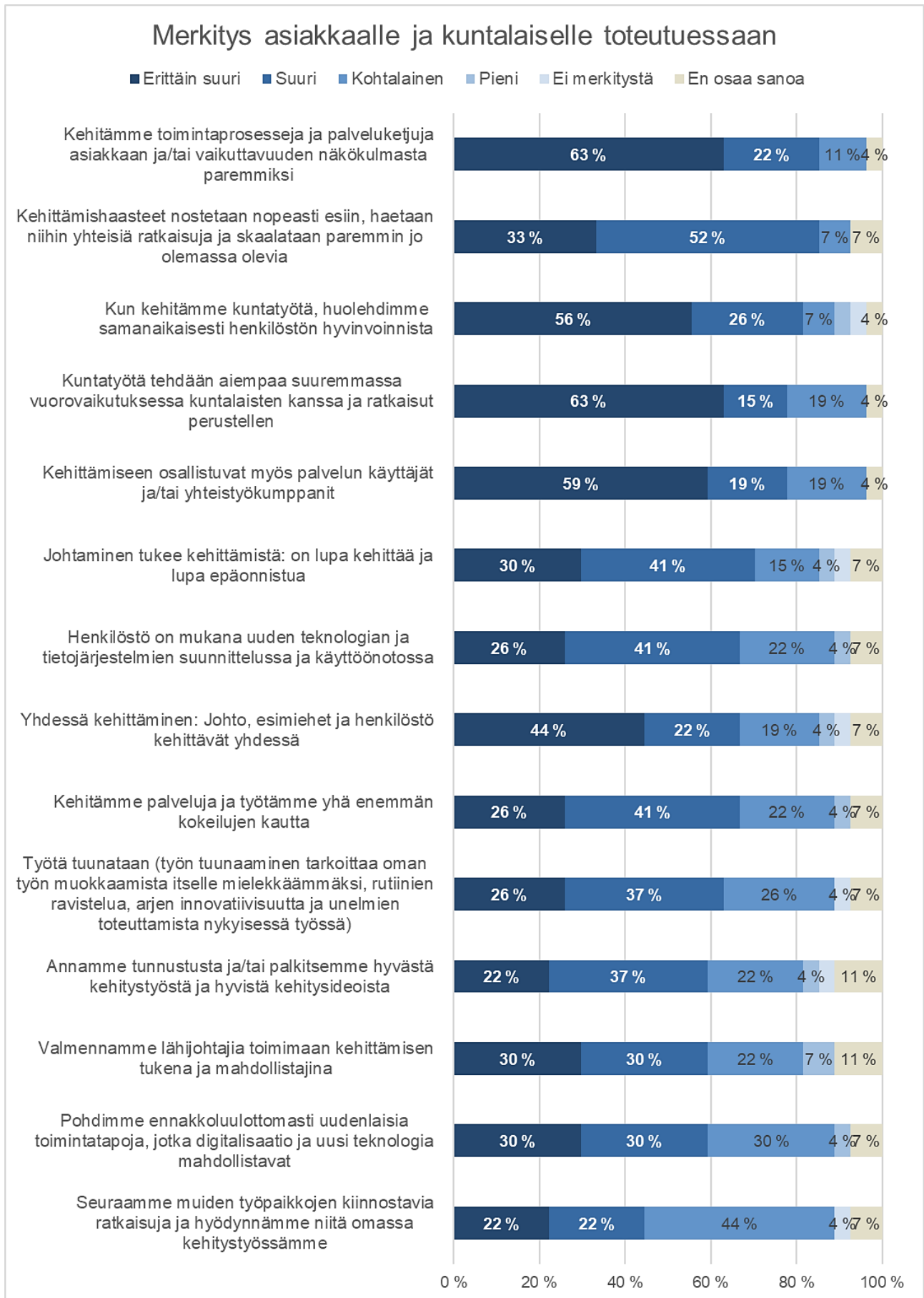


Kuva 2. Ovatko nämä toimintatavat teillä käytössä, kokeiltavana tai suunnitteilla? Vaikka kuntaorganisaatioissa kehitetään paljon toimintaa ja palveluja, kehittämisen kulttuurissa ja yhdessä kehittämisessä on vielä parantamisen varaa.

Top7-kyselyvastaukset: Mitä nostaisit merkittävimmäksi uudeksi asiaksi työn murroksessa

- Yhdessä kehittäminen: johto, esimiehet ja henkilöstö kehittävät yhdessä
- Henkilöstöstä huolehtiminen: Kun kehitämme kuntatyötä, huolehdimme samanaikaisesti henkilöstön hyvinvoinnista
- Työn tuunaaminen
- Lähijohtajien valmentaminen toimimaan kehittämisen tukena
- Johto tukee kehittämistä: on lupa kehittää ja lupa epäonnistua
- Asiakaskokemuksen parantaminen: toimintaprosesseja ja palveluketjuja kehitetään asiakkaan ja/tai vaikuttavuuden näkökulmasta paremmaksi
- Kehittämiseen osallistuvat myös palvelun käyttäjät ja/tai yhteistyökumppanit

Kiinnostavaa oli, että korona-ajan digiloikasta huolimatta uuden teknologian hyödyntäminen ei noussut Top-listalle toisin kuin kaksi vuotta sitten.



Kuva 3. Asiantuntija-arvioiden mukaan uudenlaisilla toimintatavoilla on toteutuessaan suuri merkitys kansalaisille.



Kuva 4. Uudenlaisten toimintatapojen merkitys henkilöstölle on tyypillisesti erittäin suuri tai suuri.

6. Nousevia ammatteja ja osaamistarpeita

- Robotiikan, koneoppimisen ja koodauksen osaajat
- Kokeilukoordinaattori, innovaatiopäällikkö tai -johtaja
- Palvelumuotoilija, mahdollistaja, sparraaja, innostaja
- Tarvitaan ihmisiä, jotka uskaltavat kysyä, miksi näin tehdään ja miksei toimittaisi tois.n
- Tarvitaan tuotekehittäjiä ja "propellihattuja", jotka keksivät toisenlaisen tavan tehdä asioita ja liittävät sen toiminnan kokonaisuuteen.
- Tarvitaan digitaalisten palvelujen osaajia.
- Tarvitaan "monisotkijoita" edistämään prosessien toimivuutta eri toimijoiden ja siilojen välillä, sekä pitämään asiakkaan näkökulmaa esillä.
- Tarvitaan valmentavia ja rohkeita esimiehiä ja johtajia.
- Tarvitaan luovia, rohkeita, sitoutuneita ja hulluttelevia työntekijöitä.
- Tarvitaan viestintäosaamista someen ja markkinointiin.

7. Miten kuntatyön kehittämistä kannattaa seurata?

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

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

- Otetaan koko kunta-alan osaaminen käyttöön, jotta selvittää edessä olevista haasteista: Kaikki kehittävät.
- Otetaan henkilöstö ja asiakkaat mukaan kehittämiseen: Ollaan innolla mukana, kun on lupa kehittää ja annetaan siihen mahdollisuus.
- Panostetaan henkilöstöjohtamiseen ja hyvään lähijohtamiseen.
- Tarkastellaan kuntapalvelujen ja kuntatyön kehittämisen pidemmällä aikavälillä, ja muodostetaan näkemystä siitä, mihin tulevaisuudessa ollaan menossa ja halutaan mennä.
- Hyödynnetään ilmiöpohjaista, eri toimialoja yhdistävää kehittämistä.
- Otetaan kaikessa kehitystyössä huomioon digitalisaation lisääntyminen, robotiikan ja koneoppimisen mahdollisuudet.
- Laitetaan kehittämisen keskiöön ihmiset ja heidän erilaiset tarpeensa.
- On turhaa tehdä samoja innovaatioita tai hankkia samoja ratkaisuja aina uudelleen ja uudelleen. Kuntatyössä esiin nousevat palvelukehityksen haasteet nopeasti julkisiksi, haetaan niihin yhteisiä ratkaisuja ja skaalataan paremmin jo olemassa olevia.
- Huolehditaan perusrahoituksesta ja siitä, että ihmiset ehtivät tehdä niitä töitä, joihin heidät on palkattu.
- Huolehditaan, että kuntaorganisaatiot ovat innovaatiotukien piirissä ja mukana erilaisissa kehittämisohjelmissa.
- Edellytetään toimialoilta järjestelmällistä kehitystyötä ja parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä siinä (ilman että parhaita käytäntöjä määriteltäisiin jossain ylätasolla valmiiksi).
- Seurataan ja sovelletaan toisten kuntien ja muiden toimijoiden hyviä ratkaisuja.
- Rohkaistaan kokeiluihin antamalla muun muassa aikaa niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen.
- Hyödynnetään ja tuetaan henkilöstön kiinnostuksen kohteita.
- Tehdään hyvä kuntatyö ja hyvä kehittämistyö näkyväksi.
- Palkitaan henkilöstöä onnistuneesta kehitystyöstä ja muutoksesta.
- "Kuntien ekosysteemi" - lisäarvona yhteiskehitetty ratkaisut yhteisiin haasteisiin, siten että ovat sovellettavissa ja skaalattavissa kuhunkin kuntaan niiden omien tarpeiden ja ominaispiirteiden

mukaan. Ekosysteemisyyks toimii monella muullakin alalla hyvin, miksi se ei toimi kunta-alalla. Meillä on esimerkiksi Kuntaliitossa hyvä toiminnan fasilitaattorikin jo valmiina.

- Tärkeää on esihenkilöiden arvostava asenne työntekijöihin. Hyvät vuorovaikutustaidot ja yhteistyö eivät ole vain sanoja. Kyllä me arvostamme toisiamme.
- Toivon jatkokyselyä, joka olisi suunnattu nimenomaan mielenterveysalan ammattilaisille ja toivon että konsultoitte tässä psykologiliittoa. Meillä on käsillä mielenterveyspommi. Kelan kuntoutuspsykoterapiat ovat ruuhkautuneet mutta psykologeilla olisi mahdollisuus tarjota keskusteluhoitoa ja tukea kuntalaisille.
- Olen iloinen yli kuntarajojen tapahtuvasta yhteistyöstä: voimme oppia toinen toisiltamme niin paljon.

9. Mitä tai miten tekemällä epäonnistumisen riski kasvaa?

- Jäädään kiinni vanhaan.
- Ei ole aikaa pysähtyä yhdessä miettimään, mitä kannattaa tehdä ja miten.
- Mennään uudistuksiin teknologia edellä ilman substanssi- ja hankintaosaamista.
- Ei markkinoida julkisia palveluja vaan laitetaan edelleen asioita vain tiedoksi kuntalaisille.
- Ei ymmärretä kuntakentän erilaisuutta.
- Ei puututa keuhon esimiestyöhön ja liialliseen kuormitukseen.
- Hyväksytään se, että vain osa yksiköistä kehittää toimintaansa. Odotellaan esimerkiksi vuosia jonkun eläkkeellelähtöä, ennen kuin ryhdytään tarpeellisiin uudistuksiin.
- Ei hyväksytä virheitä ja epäonnistumisia, kun kokeillaan ja kehitetään uutta.
- Poliittiset päätöksentekijät eivät näe murrosta ja tue uudistumista.
- Valtuustokauden lopussa kehittäminen ajetaan alas. Puuttuu pitkäjänteinen ote kehittämiseen.
- Ei huolehdi henkilöstöstä tai olla kiinnostuneita työntekijöiden jaksamisesta. Onko siinä pitkällä aikavälillä mitään järkeä?
- Ei aidosti kuunnella ja oteta henkilöstöä mukaan muutosten valmisteluun ja toteutukseen.
- Tarvitaan muutakin kuin organisaatiomuutos. Lähtökohtaisesti tulisi huolehtia siitä, että muutokset viestitään reaaliajassa siten, että henkilöstö paremmin voi valmistautua niihin. Johto hautoo muutoksia arkkitehteineen ja sitten ne lävätetään aikataululla varustettuna pahaa-aavistamattomalle henkilöstölle.
- Säästetään aina palveluista, jotka ovat niiden laadusta johtuen kalliimpia.

10. Anna palautetta tästä kuvauksesta ja kerro, miten saisimme siitä paremman

Anna palautetta kuvauksesta ja kerro, miten saisimme siitä paremman. Me kunta-alan työmarkkinaosapuolet arvostamme saamaamme palautetta ja otamme sen huomioon, kun kuvausta seuraavan kerran päivitetään. Palautetta ja parannusehdotuksia voi antaa [tämän linkin kautta](#) ja valitsemalla aiheeksi Kehittyvä ja innovatiivinen kuntatyö. Palautelinkki löytyy myös KT:n työn murros -sivustolta, johon kuvaukset eri aiheista on koottu.

11. Kaaviokuvien taulukot

Taulukko 1. Toimintatapojen arviointi.

Ovatko toimintatavat teillä...	Käytössä	Kokeilussa	Suunnitteilla	Ei käytössä, ei suunnitteilla
Johtaminen tukee kehittämistä: on lupa kehittää ja lupa epäonnistua	38 %	19 %	12 %	31 %
Työtä tuunataan (työn tuunaaminen tarkoittaa oman työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi, rutiinien ravistelua, arjen innovatiivisuutta ja unelmien toteuttamista nykyisessä työssä)	38 %	21 %	4 %	38 %
Kehittämishaasteet nostetaan nopeasti esiin, haetaan niihin yhteisiä ratkaisuja ja skaalataan paremmin jo olemassa olevia	35 %	12 %	19 %	35 %
Seuraamme muiden työpaikkojen kiinnostavia ratkaisuja ja hyödynnämme niitä omassa kehitystyössämme	33 %	13 %	13 %	42 %
Kehitämme toimintaprosesseja ja palveluketjuja asiakkaan ja/tai vaikuttavuuden näkökulmasta paremmiksi	32 %	16 %	16 %	36 %
Kuntatyötä tehdään aiempaa suuremmassa vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa ja ratkaisut perustellen	29 %	13 %	8 %	50 %
Kehittämiseen osallistuvat myös palvelun käyttäjät ja/tai yhteistyökumppanit	24 %	20 %	8 %	48 %
Pohdimme ennakkoluulottomasti uudenlaisia toimintatapoja, jotka digitalisaatio ja uusi teknologia mahdollistavat	24 %	20 %	8 %	48 %
Henkilöstö on mukana uuden teknologian ja tietojärjestelmien suunnittelussa ja käyttöönotossa	24 %	16 %	12 %	48 %
Valmennamme lähijohtajia toimimaan kehittämisen tukena ja mahdollistajina	23 %	23 %	9 %	45 %
Annamme tunnustusta ja/tai palkitsemme hyvästä kehitystyöstä ja hyvistä kehitysideoista	20 %	20 %	8 %	52 %
Kehitämme palveluja ja työtämme yhä enemmän kokeilujen kautta	19 %	19 %	35 %	27 %
Kun kehitämme kuntatyötä, huolehdimme samanaikaisesti henkilöstön hyvinvoinnista	12 %	8 %	19 %	62 %
Yhdessä kehittäminen: Johto, esimiehet ja henkilöstö kehittävät yhdessä	11 %	30 %	11 %	48 %

Taulukko 2. Merkitys asiakkaalle ja kuntalaiselle toteutuessaan.

	Erittäin suuri	Suuri	Kohtalainen	Pieni	Ei merkitystä	En osaa sanoa
Kuntatyötä tehdään aiempaa suuremmassa vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa ja ratkaisut perustellen	63 %	15 %	19 %	0 %	0 %	4 %
Kehitämme toimintaprosesseja ja palveluketjuja asiakkaan ja/tai vaikuttavuuden näkökulmasta paremmiksi	63 %	22 %	11 %	0 %	0 %	4 %
Kehittämiseen osallistuvat myös palvelun käyttäjät ja/tai yhteistyökumppanit	59 %	19 %	19 %	0 %	0 %	4 %
Kun kehitämme kuntatyötä, huolehdimme samanaikaisesti henkilöstön hyvinvoinnista	56 %	26 %	7 %	4 %	4 %	4 %
Yhdessä kehittäminen: Johto, esimiehet ja henkilöstö kehittävät yhdessä	44 %	22 %	19 %	4 %	4 %	7 %
Kehittämishaasteet nostetaan nopeasti esiin, haetaan niihin yhteisiä ratkaisuja ja skaalataan paremmin jo olemassa olevia	33 %	52 %	7 %	0 %	0 %	7 %
Pohdimme ennakkoluulottomasti uudenlaisia toimintatapoja, jotka digitalisaatio ja uusi teknologia mahdollistavat	30 %	30 %	30 %	4 %	0 %	7 %
Valmennamme lähijohtajia toimimaan kehittämisen tukena ja mahdollistajina	30 %	30 %	22 %	7 %	0 %	11 %
Johtaminen tukee kehittämistä: on lupa kehittää ja lupa epäonnistua	30 %	41 %	15 %	4 %	4 %	7 %
Työtä tuunataan (työn tuunaaminen tarkoittaa oman työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi, rutiinien ravistelua, arjen innovatiivisuutta ja unelmien toteuttamista nykyisessä työssä)	26 %	37 %	26 %	0 %	4 %	7 %
Kehitämme palveluja ja työtämme yhä enemmän kokeilujen kautta	26 %	41 %	22 %	4 %	0 %	7 %
Henkilöstö on mukana uuden teknologian ja tietojärjestelmien suunnittelussa ja käyttöönotossa	26 %	41 %	22 %	4 %	0 %	7 %
Seuraamme muiden työpaikkojen kiinnostavia ratkaisuja ja hyödynnämme	22 %	22 %	44 %	0 %	4 %	7 %

niitä omassa kehitystyössämme						
Annamme tunnustusta ja/tai palkitsemme hyvästä kehitystyöstä ja hyvistä kehitysideoista	22 %	37 %	22 %	4 %	4 %	11 %

Taulukko 3. Merkitys henkilöstölle toteutuessaan.

	Erittäin suuri	Suuri	Kohtalainen	Pieni	Ei merkitystä	En osaa sanoa
Yhdessä kehittäminen: Johto, esimiehet ja henkilöstö kehittävät yhdessä	85 %	11 %	4 %	0 %	0 %	0 %
Johtaminen tukee kehittämistä: on lupa kehittää ja lupa epäonnistua	67 %	30 %	4 %	0 %	0 %	0 %
Valmennamme lähijohtajia toimimaan kehittämisen tukena ja mahdollistajina	67 %	30 %	4 %	0 %	0 %	0 %
Kehittämishaasteet nostetaan nopeasti esiin, haetaan niihin yhteisiä ratkaisuja ja skaalataan paremmin jo olemassa olevia	63 %	30 %	7 %	0 %	0 %	0 %
Kehitämme toimintaprosesseja ja palveluketjuja asiakkaan ja/tai vaikuttavuuden näkökulmasta paremmiksi	56 %	37 %	4 %	4 %	0 %	0 %
Työtä tuunataan (työn tuunaaminen tarkoittaa oman työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi, rutiinien ravistelua, arjen innovatiivisuutta ja unelmien toteuttamista nykyisessä työssä)	81 %	11 %	7 %	0 %	0 %	0 %
Kun kehitämme kuntatyötä, huolehdimme samanaikaisesti henkilöstön hyvinvoinnista	89 %	4 %	7 %	0 %	0 %	0 %
Kehittämiseen osallistuvat myös palvelun käyttäjät ja/tai yhteistyökumppanit	52 %	37 %	7 %	4 %	0 %	0 %
Henkilöstö on mukana uuden teknologian ja tietojärjestelmien suunnittelussa ja käyttöönotossa	70 %	19 %	11 %	0 %	0 %	0 %
Seuraamme muiden työpaikkojen kiinnostavia ratkaisuja ja hyödynnämme niitä omassa kehitystyössämme	44 %	41 %	11 %	4 %	0 %	0 %

Kuntatyötä tehdään aiempaa suuremmassa vuorovaikutuksessa kuntalaisten kanssa ja ratkaisut perustellen	48 %	37 %	11 %	4 %	0 %	0 %
Annamme tunnustusta ja/tai palkitsemme hyvästä kehitystyöstä ja hyvistä kehitysideoista	81 %	4 %	15 %	0 %	0 %	0 %
Kehitämme palveluja ja työtämme yhä enemmän kokeilujen kautta	37 %	44 %	19 %	0 %	0 %	0 %
Pohdimme ennakkoluulottomasti uudenlaisia toimintatapoja, jotka digitalisaatio ja uusi teknologia mahdollistavat	52 %	26 %	22 %	0 %	0 %	0 %