



Kuntaliitto  
Kommunförbundet

## **Mitä tehdään sitten, kun palvelurakenteet on muutettu?**

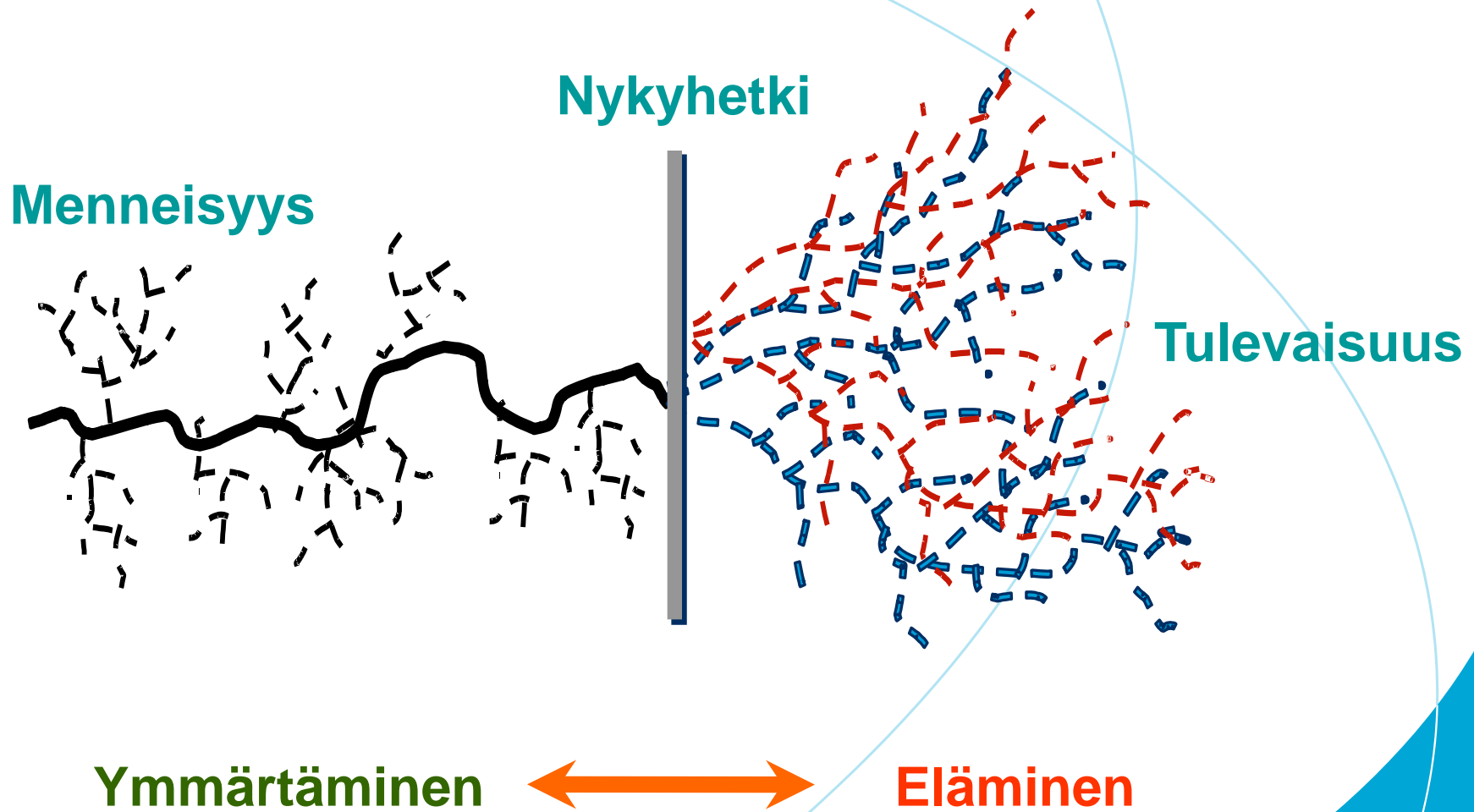
22.9.2009

Antti Kuopila

Erityisasiantuntija

Kuntaliitto

# Menneisyys ja tulevaisuus



# Kunta matkalla – mihin?

- Onko kunnilla selvillä niiden nykyinen perustehtävä? (missio)
- Onko kunnilla selvillä se mihin ne pyrkivät? (visio)
- Onko kunnilla selvillä se miten ne perustehtävänsä mukaan pääsevät sinne, mihin pyrkivät (strategia)
- Onko kunnilla selvillä ne toimenpiteet (sis. ohjelmat ja projektit), jotka toteuttavat strategiaa

# Onko muutoksille edellytyksiä?

- Uuden toimintamallit eivät ikinä asetu 'neitseelliseen' ympäristöön, vaan käytössä on moninaisia malleja/toimijoita, joilla on vakiintuneet käytäntönsä
- Muutosvastarintaa esiintyy, vaikka tarjottu ratkaisu olisi hyvä
- Onnistuneen muutoksen edellytykset:
  - Muutospaineet
  - Selkeä yhteinen visio
  - Muutuskapasiteetti
  - Toteutuskelpoiset hankkeet

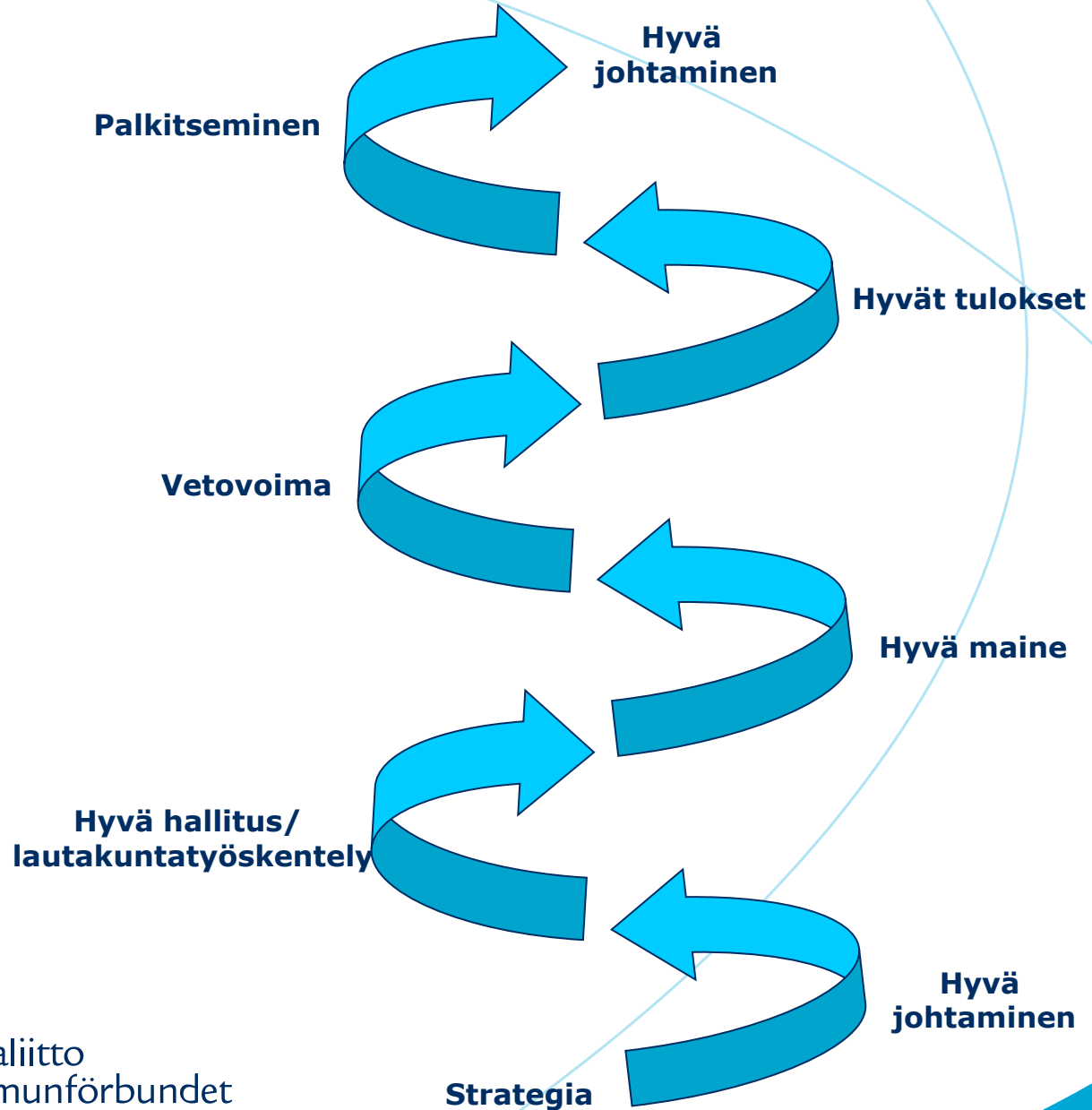
# Kokonaisuuksien hallinnalla kohti vaihtoehtojen maailmaa

- **Rakenne**
  - **Paras -hanke** ja kunnall. palvelujen tuottamisen vaihtoehdot
  - **Verkostomallit** (kumppanuus, asiakaslähtöiset arvoketju- ja alihankintamallit, yritysrenkaat)
- **Prosessi**
  - **Palvelutuotannon ohjaus** (ohjausjärjestelmä, kustannuslaskenta, strategiset kumppanit)
  - **Asiakkuuksien hallinta** (tarpeet, seuranta)
  - **Kysynnänhallinta** (ennustaminen, ajantasainen tieto tarvittavista palveluista, asiakkaiden aktivointi, resurssiohjaus, palvelutoimialajohtaminen)
  - **Toimituksien hallinta** (nopean vasteen toimintamallit, toimittajaverkon hallinta, hankinta-, kilpailutus- ja sopimusosaaminen sekä laadunvarmistus)
  - **Tietojärjestelmät** (asiakasjohteisuus, tietointensiiviset prosessin osat, digitaalisuus, informaatioteknologia)
- **Tuote**
  - **Asiakasosallisuus** (kehittäjänä ja määrittäjänä)
  - **Tuotteistus** (palvelujen kehittämisprosessi, kaupallistaminen, laadun todentaminen)
  - **Arvotarjooma** (monen eri toimijan yhteinen palvelutuote)

# Palvelustrategia – luottamushenkilön tärkeä johtamisväline

| Paras-uudistuksen kuntaryhmät  | Palvelustrategiatyössä korostuvat  |  | Totuudessa korostuvat tulosten mittaaminen ja strategian tarkistaminen |
|--|--|--|--|
|  | Yleiset painotukset  | Erityiset painotukset  |  |
| <b>Kuntaliitoskunnat</b><br>Kuntalaisten, luottamushenkilöiden, yritysten, yhdistysten ja muiden osallisten saaminen mukaan palvelustrategiatyöhön | Henkilöstöressurit<br>Kuntatyön tuloksellisuus   | Palvelurakenteiden yhdistäminen<br>Henkilöstövoimavarojen johtaminen<br>Lähipalvelut       |  |
| <b>Yhteistoiminta-alueet</b><br>Peruskunnan ja YT-alueen välisen yhteytyön vahvistaminen palvelustrategiaprosessissa                               | Palvelujen uusi organisointi ja kehittäminen<br>Palvelujen tutkimus- ja kehittämistoiminta | Palvelutarpeiden yhteensovittaminen ja hallinta<br>Lähipalvelut<br>YT-alueen päätöksenteko |  |
| <b>Nykyiset kunnat jatkavat</b><br>Sisäisten uudistamistarpeiden tunnistaminen   | Hyvät käytännöt<br>Toimintakulttuurien erot<br>Talouden haasteet                           | Palveluiden sisäinen uudistaminen<br>Kuntien välinen kilpailu<br>Muuttoliike               |  |
| <b>Kaupunkiseutujen kunnat</b>   | Palvelutarpeiden kasvu<br>Hallinnon ja johtamisen uudistaminen                             | Palveluiden käyttö yli kuntarajojen  |  |
| <b>Erit. vaikeassa taloudellisessa asemassa olevat kunnat</b>  | Asiakaslähtöisyyden ja käyttäjädemokratian vahvistaminen                                   | Palvelujen turvaaminen   |  |

# Hyvän johtamisen myönteinen spiraali



# Johtamisjärjestelmän osa-alueet

- 1. Toimiva johtamisjärjestelmä ja strategian toimeenpano.**
- 2. Selkeä sopimus:** Perustarkoitus, hallinto ja päätöksenteko, henkilöstöä ja taloutta koskevat määräykset. Hallintosääntö täydentää.
- 3. Yhteinen ymmärrys perustehtävästä ja tavoitteista** – sopimuksen läpikäynti yhdessä lisää ymmärrystä yhteisestä perustehtävästä.
- 4. Tulosalue- ja yksikkömäärittelyt,** valta ja vastuusuhteet, jory, johtajien ja esimiesten valinta
- 5. Oikeudenmukainen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä**
- 6. Johtamisen välineet käyttöön:** strategia, hyvän toimielintyön pelisäännöt, strateginen hankesalkku, johtajasopimus, seuranta- ja arviointi ym.

# Luottamus on aina koetuksella – epäluottamuksen kielteinen kierre

1. Epäily alkaa lisääntyä: asioita aletaan panna pöydälle, tarkastella ja varmistella
2. Päättäjät alkavat pohtia toisten kuntien/ryhmien motiiveja
3. Päättäjät alkavat vältellä toisiaan epävirallisissa yhteyksissä
4. Päättäjät alkavat pitää toisiaan ensin vastustajinaan ja sitten vihollisinaan
5. Usko yhteiseen tekemiseen rapistuu: päätöksenteon innovatiivisuus, laatu ja taloudellisuus heikkenevät, transaktiokustannukset kasvavat

# Johtamisesta johtajuuteen – onnistuneen esimiestyön kriteerejä

- 1. Läsnä oleva ja keskusteleva johtaminen** – *”muutosta ei voi johtaa etätyönä tai sähköpostitse”*
- 2. Rohkeus tarttua ongelmiin** – *”sellaiset esimiehet ovat hyviä, jotka uskaltavat keskustella työntekijöiden kanssa vaikeista asioista ja tuovat nämä esille”*
- 3. Esimerkillä johtaminen** – *”Tää johdon sitoutuminen, pystytäänkö johtamaan tämä kunnolla, ollaanko jäməköitä, pidetäänkö kiinni, ei lipsuta. Ei yhdellä kertaa olla yhtä mieltä ja toisella toista”*
- 4. Luottamuksen rakentaminen** – *”Meidän pitäisi kuitenkin kyetä hyödyntämään ihmisten osaamista sillä tavalla, ettei kenenkään ihmisarvoa niin kuin loukata, mielekkäitä tehtäviä.”*
- 5. Valmentava johtajuus** – *”Minun mielestä esimiehelle pitäisi myös antaa vähän koulutusta tähän miten niin kuin käytäntöön viedään ja miten pitää toimia”*

**Yhteinen  
näkemys  
tahtotilasta**



Väestön polarisoituminen

Väestörakenteen muutokset  
-palvelutarve ja työvoimapula

Teknologia ja tiedon  
siirtyminen

Lainsäädännön uudistukset

**Onnistuneen  
kehittämisen  
elementit**

**Palveluprosessit  
Johtamiskulttuuri  
Henkilöstövoimavarat**



**Rakenne**



# Kiitos mielenkiinnosta!

Antti Kuopila

[antti.kuopila@kuntaliitto.fi](mailto:antti.kuopila@kuntaliitto.fi)

09-771 2754, 050-345 2390