



Entä jos...

- Näkökulmia ja ideoita innovatiivisen hallinnon rakenta- miseen



41/2011

Hallinnon kehittäminen



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Entä jos...

- Näkökulmia ja ideoita
innovatiivisen hallinnon
rakentamiseen



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
PL 28 (Snellmaninkatu 1 A) 00023 VALTIONEUVOSTO
Puhelin 09 16001 (vaihde)
Internet: www.vm.fi
Taitto: Anitta Heiskanen/VM-julkaisutiimi

Juvenes Print
Tampereen Yliopistopaino Oy, 2011

Kuvailulehti

Julkaisija ja julkaisu-aika	Valtiovarainministeriö, joulukuu 2011	
Tekijät	VM, TEM, LVM, OKM	
Julkaisun nimi	Entä jos – näkökulmia ja ideoita innovatiivisen hallinnon rakentamiseen	
Asiasanat	Innovaatio, innovaatiokyvykyys, innovaatiojohtaminen	
Julkaisusarjan nimi ja numero	Valtiovarainministeriön julkaisuja 41/2011	
Julkaisun myynti/jakaja	Julkaisu on saatavissa pdf-tiedostona osoitteesta www.vm.fi/julkaisut . Samassa osoitteessa on ohjeet julkaisun painetun version tilaamiseen.	
Painopaikka ja -aika	Juvenes Print, Tampereen Yliopistopaino Oy 2011	
ISBN 978-952-251-273-4 (nid.) ISSN 1459-3394 (nid.) ISBN 978-952-251-274-1 (PDF) ISSN 1797-9714 (PDF)	Sivuja 92	Kieli Suomi
Tiivistelmä Julkisella sektorilla tarvitaan kipeästi uusia ratkaisuja, uusia innovaatioita. Uudistumisen ytimessä on organisaatioiden ja yksilöiden osaaminen ja kyky tuottaa ideoita ja jalostaa niitä innovaatioiksi, jotka parantavat toiminnan tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Mahdollisuudet ovat huikeat, mutta niihin tarttuminen edellyttää julkisen hallinnon organisaatioilta uudenlaista asenneilmapiiriä ja nykyistä asiakaslähtoisempää toimintatapaa, suurempaa kykyä riskinottoon sekä uusien toimintatapojen omaksumista ja vanhoista toimintatavoista poisoppimista.		

Presentationsblad

Utgivare och datum	Finansministeriet, december 2011	
Författare	FM, ANM, KM, UKM	
Publikationens titel	Tänk om – synvinklar och idéer till innovativ förvaltning	
Publikationsserie och nummer	Finansministeriets publikationer 41/2011	
Beställningar/distribution	Publikationen finns på finska i PDF-format på www.vm.fi/julkaisut . Anvisningar för beställning av en tryckt version finns på samma adress.	
Tryckeri/tryckningsort och -år	Juvenes Print, Tampereen Yliopistopaino Oy	
ISBN 978- 952-251-273-4 (hft.) ISSN 1459-3394 (hft.) ISBN 978-952-251-274-1 (PDF) ISSN 1797-9714 (PDF)	Sidor 92	Språk Finska
Sammandrag Den offentliga sektorn har ett trängande behov av nya lösningar, nya innovationer. Organisationernas och enheternas kompetens och förmåga att producera nya idéer och att förädla dem till innovationer som förbättrar verksamhetens produktivitet och genomslagskraft står i centrum av förnyandet. Möjligheterna är svindlande, men för att tillfället ska kunna tas i akt krävs det en ny slags attityd och kundvänligare tillvägagångssätt inom förvaltningens organisationer, större förmåga till risktagning samt tillägnande av nya handlingssätt och utfasning av gamla praxisd.		

Description page

Publisher and date	Ministry of Finance, December 2011	
Author(s)	Ministry of Finance, Ministry of Employment and the Economy, Ministry of Transport and Communications, Ministry of Education and Culture	
Title of publication	What if – perspectives and ideas for an innovative approach to administrative governance	
Publication series and number	Ministry of Finance publications 41/2011	
Distribution and sale	The publication can be accessed in pdf-format in Finnish at www.vm.fi/julkaisut . There are also instructions for ordering a printed version of the publication.	
Printed by	Juvenes Print, Tampereen Yliopistopaino Oy	
ISBN 978- 952-251-273-4 (hft.) ISSN 1459-3394 (hft.) ISBN 978-952-251-274-1 (PDF) ISSN 1797-9714 (PDF)	No. of pages 92	Language Finnish
Abstract New solutions and innovations are urgently needed in the public sector. At the core of reform is the competence and ability of organisations and individuals, which can then be refined into innovations that boost productivity and effectiveness. There is great potential, and what is now needed is for public sector organisations to adopt a new type of attitude and a customer-friendlier approach, be willing to take greater risks and be prepared to replace old, habitual ways of doing things with new, innovative ways of operating.		

Johdanto

Kestävän tuottavuuden perustan muodostaa *innovaatiokyvykkyys* eli organisaatioiden ja ihmisten kyky tuottaa ideoita ja jalostaa niitä tuottavuutta parantaviksi innovaatioiksi.

Kestävän tuottavuuden toimintamallin rakentamista on jatkettu valtiovarainministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä liikenne- ja viestintäministeriön yhteisessä 1.11.2010 asetetussa *Innovaatiojohtamisella kestävää tuottavuutta* -hankkeessa. Työssä on nyt paneuduttu syvemmin erityisesti ministeriöiden innovaatiokyvykkyuden parantamiseen sekä ideoiden nykyistä systemaattisemman innovaatioiksi jalostamisen edellytyksiin ja käytännön toimintatapoihin.

Innovatiivisen hallinnon rakentamistyöhön ovat osallistuneet Virpi Einola-Pekkinen, Jukka Erkkilä, Katju Holkeri, Veli-Matti Lehtonen, Raili Mäkitalo, Urpo Hautala, Mikko Saarinen, Minna Sneck, Pilvi Pellikka, Teuvo Metsäpelto ja Päivi Nerg VM:stä, Iris Patosalmi, Pia Nyblom ja Anita Lehtikainen OKM:stä, Heidi Nummela, Tiina Hanhike, Mikko Martikainen ja Petri Peltonen TEM:stä, Mona Rundberg ja Eeva Linkama LVM:stä, Elli Aaltonen Itä-Suomen AVI:sta, Sinikka Hartonen Liikennevirastosta, Sami Mynttinen Trafista, Heikki Uusi-Honko Tekesistä, Mervi Hasu Työterveyslaitokselta sekä Juha Kostiainen ja Sari Heinonen Sitrasta. Hanke on toteutettu osana Sitran julkishallinnon johtamisohjelmaa. Lisäksi panoksensa julkaisun kappaleisiin 6 ja 7 ovat antaneet eri puolilla julkista hallintoa ja yksityistä sektoria toimivat asiantuntijat ja yhteistyökumppanit.

Tuotoksemme ei ole täydellinen tai tyhjentävä, vaan avaus keskusteluun tarvittavista toimenpiteistä matkalla kohti entistä innovaatiokyvykkäämpää julkishallintoa.

Toivomme, että hankkeen aikana syntyneet ajatukset sekä julkaisuun kootut asiantuntijapuheenvuorot innostavat hallinnon organisaatioita rohkeasti kyseenalaistamaan olemassa olevia käytäntöjään sekä ottamaan käyttöön uusia ideoita esiinnostavia ja niitä innovaatioiksi jalostavia toimintatapoja.

Tie, joka uusien asioiden yrittäjän on kuljettava

- *Ensin sinut sivuutetaan*
- *Sitten sinulle nauretaan*
- *Sitten sinua vastustetaan*
- *Ja silloin oletkin jo voittanut*
(Gandhi)

Hankeryhmän puolesta,

Virpi Einola-Pekkinen

Kehittämispäällikkö

VM

Sisältö

Johdanto	9
1 Esipuhe - Hallinto innovaatioiden tuottajaksi ja mahdollistajaksi ...	13
2 Ydinviestit	15
2.1 Miten hallinnon uusi rooli rakennetaan?	15
2.2 Miten tästä eteenpäin?	17
3 Miksi julkisella sektorilla täytyy juuri nyt ajatella ja toimia eri tavalla kuin ennen?	19
4 Innovaatiotoiminnan käsitteistä	23
5 Uusi innovaatiokyvykäs julkinen hallinto	27
5.1 Innovaatioilmaston kannalta keskeiset ominaisuudet	28
5.2 Hallintokulttuuri 2.0	29
5.3 Innovaatioiden jalostamisen prosessi ja käytännöt	35
5.4 Uudenlainen asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus, johtaminen ja ohjaus	38
5.5 Strategisella ketteryydellä innovaatiokyvykkyyttä	42
6 Esimerkkejä hallinnon innovaatiokyvyyden parantamiseen tähtäävistä hankkeista	45
6.1 Johtamisella innovaatioita ja hyvinvointia julkiselle sektorille (Inno-Vointi)	45
6.2 Kyseenalaistamalla kehitymme – TEM -muutosohjelma	48
6.3 Prosessimallilla laatua lainsäädäntöön - Sujuvampaan lainvalmisteluun -hankkeen tuloksia	51
6.4 Vaikuttavuutta ja joustoa työterveyshuoltoon innovatiivisella hankintatavalla	52
6.5 Strategiset hankkeet horisontaalisen toiminnan pilottina	53
6.6 Osallistumisympäristö rakennetaan yhteistyön voimin vaihe kerrallaan	55

6.7	Liikennerevoluutio uudistaa yhdyskunta- ja liikennesuunnittelun	57
6.8	VM KAMPUS – tilaa muutokselle.....	59
6.9	Innovaatioilla hyvinvointia kestävästi	62
6.10	Kokonaisvaltaista konserniajattelua	65
7	Ydinviestejä tukevat puheenvuorot	69
7.1	Lupa toimia eri tavalla	69
7.2	Toisinajattelijat ja työn muutos	72
7.3	Tietotyöntekijöiden johtamisesta.....	74
7.4	Radikaalit innovaatiot ja julkinen sektori	76
7.5	Hajautetun ja liikkuvan työn toimintamalli	78
7.6	Strateginen design ja Suomen haasteet.....	80
Liite 1		85

1 Esipuhe - Hallinto innovaatioiden tuottajaksi ja mahdollistajaksi

Hidastuva talous- ja tuottavuuskasvu sekä väestön ikääntymisen aiheuttamat menopaineet edellyttävät aiempaa tehokkaampaa julkista sektoria. Julkisella sektorilla tarvitaan kipeästi uusia, tuottavuutta parantavia innovaatioita. Ministeriöt ovat avainasemassa tässä kehityksessä niin valtioneuvostotasoin verkostona kuin kukin omalla hallinnon- ja toimialallaan. Tarvitsemme uskallusta ja ennen kaikkea innostusta!

Kestävällä pohjalla olevan tuottavuuden parantamisen ideologia koostuu rohkeasta ajattelu- ja toimintatapojen ravistelusta ja erityisesti tuloksellisesti käyttöönotetuista innovaatioista. Uudistumisen ytimessä on organisaatioiden ja yksilöiden osaaminen ja kyky tuottaa ideoita ja jalostaa niitä innovaatioiksi, jotka parantavat toiminnan tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Johtamisen tulee olla ympäristön muutokset mahdollisimman hyvin ennakoivaa ja kannustaa paitsi toiminnan jatkuvaan parantamiseen myös koko toimintalogiikkoja aika ajoin kyseenalaistavaan uudistamiseen.

”Suomen vahvat hallintojärjestelmät juurruttavat vakautta julkiseen hallintoon, mutta ketteryyden hinnalla. Poikkihallinnollisen koordinoinnin ja yhteistyön vakiinnuttaminen vaatii perinteisten ajattelu- ja työtapojen muutosta”, todetaan OECD:n tekemässä Suomen julkisen hallinnon maa-arvioinnissa.

Julkisen hallinnon eri sektorit ja tasot eivät voi toimia erillisinä saarekkeina, vaan niiden kehittäminen yhtenä kokonaisuutena on välttämätöntä. Julkisella sektorilla on jatkossa panostettava yhä enemmän radikaaleihin, vanhoja toimintatapoja kyseenalaistaviin uudistuksiin. Hallinnolta edellytetään kykyä ja sitoutumista strategiseen näkemykseen, yhteistä tahtotilaa sekä resurssien liikkuvuutta ja kykyä tuottaa uusia ratkaisuja yhä haastavampiin yhteiskunnan ongelmiin. Ennakointi ja ketteryys mahdollistavat sen, että toimenpiteisiin voidaan ryhtyä riittävän varhaisessa vaiheessa. Yhteistyö, kumppanuudet ja verkostot ovat innovaatioiden syntymisen kannalta oleellisia.

Suomalainen julkishallinto on kansainvälistenkin vertailujen perusteella tehokas ja luotettava. Henkilöstö on osaavaa ja korkeasti koulutettua. Meillä on kaikki edellytykset saada aikaan uutta nostetta, kunhan omaamme riittä-

västi uskallusta ajatella ja tehdä uudella tavalla. Perusprosessien hyvä hoitaminen ja jatkuva parantaminen riittävät, kun toimitaan ennustettavissa olevassa ja hitaasti muuttuvassa ympäristössä. Olemme myös todennetusti kriisitilanteissa tehokkaita toimimaan ja keskittämään voimavarat oleelliseen. Keskeistä olisi kuitenkin ratkaista, miten kykenemme muuttumaan ennakoivasti, ilman kriisejä.

Miten meidän pitäisi toimia vaikeasti ennakoitavissa olevassa toimintaympäristössä? Osaammeko toimia tilanteessa, jossa ei ole valmiita, kopioitavissa olevia ratkaisuja tai toimintamalleja? Miten saisimme vanhasta luopumisen ja uuden luomisen osaksi strategioitamme, tulosohjauksen käytäntöjä ja jokapäiväistä virkamiesvalmisteluamme? Onko nykyisessä hallintokulttuurissamme piirteitä, jotka estävät uudella tavalla ajattelemisen ja tekemisen? Miten mahdollistamme tuloksellisuutta ja tuottavuutta parantavat innovaatiot?

Mahdollisuudet ovat huikeat, mutta niihin tarttuminen edellyttää julkiselta sektorilta uudenlaista asenneilmapiiriä, suurempaa kykyä riskinottoon sekä uusien toimintatapojen omaksumista ja vanhoista toimintatavoista poisoppimista. Valtiovarainministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä liikenne- ja viestintäministeriö ovat yhteisessä hankkeessa paneutuneet innovaatiotoiminnan nykyistä systemaattisempaan ja suunnitelmallisempaan hyödyntämiseen hallinnossa. Tuloksena on laaja-alainen tarkastelu siitä, minkälaista muutosta hallintoon tarvitaan ja esimerkkejä keinoista, joilla muutos aikaansaadaan. Omalta osaltamme sitoudumme innovatiivisen hallinnon rakentajiksi – vain konkreettiset teot puhuvat puolestaan!

Helsingissä 14.12.2011

Raimo Sailas
VM

Erkki Virtanen
TEM

Harri Skog
OKM

Harri Pursiainen
LVM

2 Ydinviestit

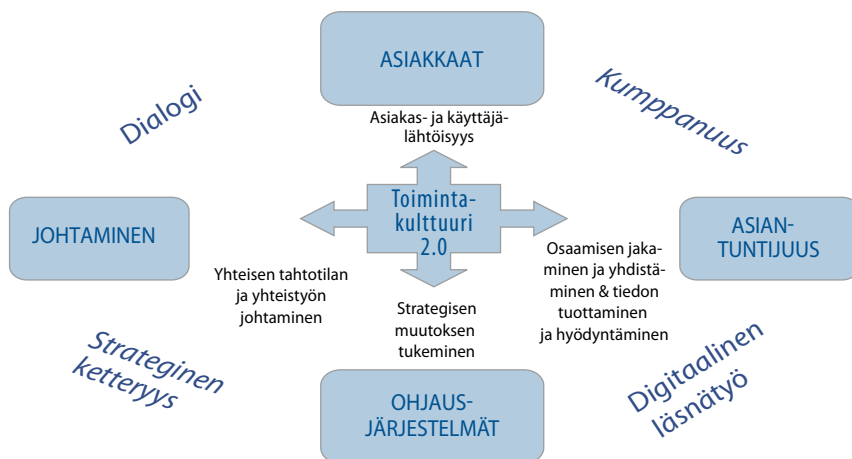
2.1 Miten hallinnon uusi rooli rakennetaan?

Työn tuottavuuden kasvu ei enää tyypillisesti synny tekemällä enemmän vaan tekemällä asiat uudella tavalla. Hallinnon rooli innovaatioiden mahdollistajana ja tuottajana edellyttää innovaatiokyvykkyyttä. Hallintoa ei ole rakennettu innovoimaan vaan ylläpitämään vakautta ja olemassa olevia rakenteita. Roolin muutos on haasteellinen, mutta ei missään mielessä mahdoton. Julkisella hallinnolla tulee olla nykyistä vahvempi rooli **arvon tuottamisessa**, joka syntyy asiakas- ja käyttäjälähtöisyydestä, julkisten resurssien tehokkaasta käytöstä sekä uusien palveluinnovaatioiden mahdollistamisesta.

Hallinnon uusi rooli rakennetaan 1) **ajattelemalla** uudella tavalla ja 2) **tekemällä** uudella tavalla. Vanhojen ajattelu- ja toimintamallien ravistelua tarvitaan sekä organisaation sisällä että suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin.

Uudella tavalla ajattelun ja tekemisen tulee näkyä toimintakulttuurissa, suhteissa asiakkaisiin, asiantuntijuuteen ja johtamiseen sekä heijastua tulosohjauksen ja muiden ohjausmekanismien uusina sisältöinä ja käytänteinä.

Kuvio 1. Uudella tavalla ajattelun ja tekemisen kohteet



Käytännössä julkishallinnon innovaatiokyvykkyyttä edistetään erityisesti seuraavanlaisen kehityksen kautta:

1. TOIMINTAKULTTUURI: Turhasta byrokratiasta ja järjestelmäkeskeisyydestä rohkeuteen luopua vanhasta ja kokeilla uutta!

Rakennetaan toimintakulttuuria, joka tarkastelee asioita ilmiölähtöisesti, ei organisaatorakenteista käsin, innostaa ja kannustaa uusien ideoiden esille tuomiseen, rohkeaan uudenlaisten toimintatapojen kokeiluun sekä onnistuneiden kokeilujen tulosten ripeään käyttöön-ottoon.

2. ASIAKAS- JA KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS: Katse hallinnon sisäisistä prosesseista asiakkaiden ja käyttäjien roolin hyödyntämiseen!

Hyödynnetään asiakkaiden ja palvelujen käyttäjien ideat sekä asiakkaita koskeva tieto uusien, laatua ja kustannustehokkuutta parantavien innovaatioiden lähteenä. Etsitään yhdessä palvelujen käyttäjien ja tuottajien kanssa ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin.

3. ASIAANTUNTIJUUS: Tiedon panttaamisesta osaamisen jakamiseen ja yhteiseen tiedon tuottamiseen!

Luodaan asiantuntijuudelle tilaa ja mahdollisuudet synnyttää uutta kannustamalla yhteistyöhön ja tarjoamalla modernit työolosuhteet. Varmistetaan uusien, systeemitason muutoksia aikaansaavien innovaatioiden syntyminen hallinnolliset rajat kaatavalla yhteistyöllä, tiedon nykyistä avoimemmalla yhteiskäytöllä sekä eri puolilla olevan osaamisen yhdistämisellä. Yhteistyön lisäämisen tulee näkyä uusina toimintamuotoina 1) työyksiköissä 2) hallinnonala- ja toimijarajat ylittävässä valmistelussa sekä 3) julkisen ja yksityisen toimijoiden välisissä uusissa kumppanuuksissa.

4. JOHTAMINEN: Kontrollin sijaan johdetaan luovuuden vapauttavaa yhteistyötä!

Modernisoidaan valtiokonsernin johtamisen sisältö ja käytännöt vapauttamaan ihmisten omaehtoiseen luovuuteen ja tuloksellisuuteen pyrkivä elämänsenne osaksi virkatyötä. Palkitaan aloitteellisuudesta, uusiutumisesta ja rohkeasta riskinotosta. Siilojen sijaan johdetaan yhteistyötä.

5. OHJAUSJÄRJESTELMÄT: Valjastetaan tulosohejaus tukemaan hallinnon uudistumista!

Tulosohjauksella varmistetaan yhteinen tavoitteiden asettaminen sekä mahdollisuus toteuttaa niitä uudella tavalla. Tulossopimuksiin ja johtamissopimuksiin kirjataan tavoitteita asiakaslähtöisten palveluketjujen rakentamiselle, vanhasta luopumiselle, uusien kumppanuuksien solmimiselle, luovuuspotentiaalin vapauttavalle johtamiselle sekä nykyistä yhteisöllisemmille, rajat ylittävälle työskenteilytavoille.

2.2 Miten tästä eteenpäin?

Innovaatiotoiminta edellyttää pitkäjänteistä sitoutumista ja tahtotilaa. Tarvitaan myös konkreettisia tekoja ja tuloksia. Tarvitaan kulttuuri, joka rohkaisee ideoiden tuottamiseen ja prosessit, joilla ideat jalostetaan innovaatioiksi. Kaikki on kuitenkin viime kädessä kiinni ihmisistä.

Toimintakulttuurin muuttaminen on hidasta, mutta mahdollista. Kulttuurin muutos toteutuu vain tekojen kautta. Siksi on tärkeää, että innovaatiotoiminta ja sen edistäminen sisällytetään strategioihin ja toimintasuunnitelmiin. Erityisen tärkeää kuitenkin on, että uudet, innovatiivisia ratkaisuja synnyttävät toimintamallit otetaan käyttöön normaalissa virkavalmistelussa. Uutta kulttuuria rakennetaan hyödyntämällä uusia menettelytapoja erityisesti seuraavissa ajankohtaisissa haasteissa:

1. Yhteiskunnan vaikeiden ongelmien työstäminen
2. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma, kuntien tuloksellisuuskampanja ja rakenneuudistukset
3. Uusimuotoinen tulosohejaus
4. Erilaisten strategioiden laatiminen ja niiden toimeenpano

Matka innovatiivisempaan hallintoon voisi alkaa tästä – lähdetkö mukaan?

3 Miksi julkisella sektorilla täytyy juuri nyt ajatella ja toimia eri tavalla kuin ennen?

Suomen julkinen talous on heikentynyt erityisen voimakkaasti kansainvälinen finanssikriisin ja Suomen väestön muita EU-maita jyrkemmän ikääntymiskehityksen vuoksi. Julkisen talouden kestävyys on suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan perusta. Hyvinvointimallin turvaamiseksi tarvitaan koko julkisen sektorin yhteisiä, voimakkaita muutostoimia. Muutosten on myös oltava radikaalimpia ja nopeampia kuin aiemmin.

Julkisella hallinnolla tulee olla nykyistä vahvempi rooli arvon tuottamisessa, joka syntyy asiakas- ja käyttäjälähtöisyydestä, julkisten resurssien tehokkaasta käytöstä sekä uusien palveluinnovaatioiden mahdollistamisesta. Muutoksen lähtökohtana on ennen kaikkea ajatuksellinen uudistuminen ja uudenlaisen asenneilmapiirin aikaansaaminen.

Innovaatioiden syntyminen ei ole itseisarvo, vaan keino tuottaa hyötyjä ja arvoa sekä sen tuottajille että käyttäjille, parantaa tuottavuutta, tuottaa kilpailukykyä, talouskasvua ja hyvinvointia.

Hallitusohjelmaan kirjattujen poikkihallinnollisten tavoitteiden onnistunut saavuttaminen edellyttää nykyisen hallintokulttuurin uudistamista ja uudenlaisten toimintatapojen käyttöönottoa. Hallitusohjelman painopistealueet *Köyhyyden, eriarvoisuuden ja syrjäytymisen vähentäminen, Julkisen talouden vakauttaminen sekä Kestävän talouskasvun, työllisyyden ja kilpailukykyyn vahvistaminen*, sisältävät haasteita, joissa onnistuakseen hallinnolta edellytetään strategista kapasiteettia ja aivan uudenlaisten ratkaisujen löytämistä ja mahdollistamista.

Kataisen hallitus on ottanut julkisen sektorin tuottavuustyöhön uuden, entistä laaja-alaisemman tulokulman. Hallitusohjelman linjausten mukaisesti nykyinen valtionhallinnon tuottavuusohjelma korvataan uudella vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalla, jossa tuloksellisuus syntyy aidosti tuottavuutta lisäksi toimenpitein. Tavoitteena on, että työ muuttuu samalla työntekijälle mielekkäämmäksi, asiakkaat kokevat palvelun laadun paremmaksi ja työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus nousee.

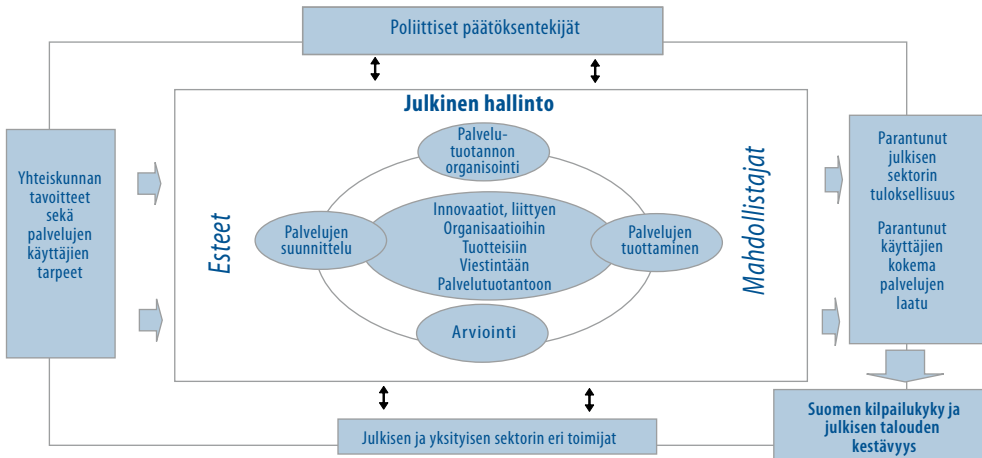
Yhdessä valtion eri toimijoiden, kuntien ja työmarkkinajärjestöjen kanssa käynnistetään yhteinen kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisskampanja, jonka yhteydessä luodaan kuntapalvelujen laadun ja vaikuttavuuden arvioimiseksi kestävä kuntatuottavuuden mittaristo. Julkisen sektorin tuottavuutta lisätään myös mm. hyödyntämällä nykyistä tehokkaammin tiedolla johtamista, yhteensopivia tietojärjestelmiä ja kokoamalla julkishallinnon tietohallintoa ja hankintojen rahoitusta yhteen sekä lisäämällä julkishallinnon tietojen yhteiskäyttöä.

Hallitusohjelmassa on myös linjauksia, jotka osoittavat, että hallinto haluaa osaltaan olla aktiivisena toimijana mukana modernin yhteiskunnan kehittämisessä. Tällaisia linjauksia ovat mm. inhimillistä hyvinvointia ja ympäristön tilaa kuvaavan kehitysidikaattorin kehittäminen, kaikkia hallinnonaloja koskeva velvoite älystrategian laadintaan sekä linjaus sosiaalisen median ja muun interaktiivisen tieto- ja viestintäteknologian lisäämisestä hallinnon ja kansalaisten välisessä kanssakäymisessä.

Nykyinen hallintokulttuuri ei kuitenkaan riittävästi kannusta eikä palkitse innovaatioiden tuottamisesta, eikä hyödynnä kansalaisten tai yhteiskunnan muiden toimijoiden panosta innovaatioiden syntymisessä. Innovaatioiden synnyttämiseksi hallinnon on muutettava toimintakulttuuriaan ja toimintatapojaan.

Haasteissa onnistuminen edellyttää hyvää kokonaisymmärrystä julkisen sektorin innovaatioympäristöstä, hyvää yhteistyötä eri toimijoilta sekä sitoutumista niin esteiden poistamiseen kuin mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Innovaatiokyvykyys edellyttää johtamis- ja toimintakulttuuria, joka mahdollistaa, rohkaisee ja palkitsee uudella tavalla ajattelemisesta ja uudella tavalla tekemisestä. Uudella tavalla ajattelemisen ja tekemisen tulee näkyä myös johtamisjärjestelmässä eli siinä, miten tavoitteita asetetaan, miten niitä johdetaan ja mistä palkitaan.

Kuvio 2. Julkisen sektorin innovaatioympäristö



Muokattu lähteestä: OECD

Yritysten toiminnalliset vaatimukset ovat vuosien varrella monipuolistuneet. Tuomo Alasoini on kuvannut tätä kehitystä yrityksissä seuraavasti:

Monille yrityksille riitti 1960-luvulle asti, että ne pystyivät toimimaan tehokkaasti ja tuottamaan riittävän edullisia tuotteita ja palveluja. Tähän vastattiin massatuotantoajattelulla ja funktionaalisella, toimintojen mukaisella organisaatiolla. Laatu nousi seuraavalla vuosikymmenellä kustannustehokkuuden veroiseksi kilpailutekijäksi; yritysten oli opittava tuottamaan korkeaa laatua kustannustehokkaasti. Laadun merkityksen korostuminen lisäsi mm. sisäisen kommunikoinnin tarvetta yrityksessä. Joustavuudesta tuli 1980-luvulla uusi kilpailutekijä tehokkuuden ja laadun rinnalle. Yritysten oli nyt opittava sovitamaan yhteen kustannustehokkuus, laatu sekä kyky tuottaa entistä asiakasräätälöidympiä tuotteita ja palveluja nopeasti ja luotettavasti. Uusimpana toiminnallisena vaatimuksena on innovaatioiden tuottaminen. Tämä tarkoittaa kykyä saada aikaan jatkuvasti kehittyviä ja tarvittaessa ainutlaatuisia tuotteita ja palveluja asiakkaille. Toiminnallisten vaatimusten muutos vaikuttaa siihen, kuinka organisaatioita kannattaa rakentaa ja ohjata, mitkä piirteet painottuvat henkilöstön johtamisessa ja esimiestyössä sekä millaisia ovat tyypilliset työtehtävät ja millaista osaamista henkilöstöltä edellytetään. (Tuomo Alasoini: Hyvinvointia työstä – Kuinka työelämää voidaan kehittää kestäväällä tavalla. Tekes 76 / 2011).

Samanlainen kehitys voidaan nähdä myös julkisella sektorilla, tosin se on tapahtunut noin 10 vuoden viiveellä yrityksiin verrattuna.

Kuvio 3: Tuotannollisen ja ajattelutavan muutos. (Alasoini, Tekes 76 / 2011)

Keskeiset toiminnalliset vaatimukset	Tehokkuus	Tehokkuus+ laatu	Tehokkuus+ laatu + joustavuus	Tehokkuus+ laatu + joustavuus + innovointikyky
Rakenne	Hierarkkinen Funktionaalisesti eriytyneitä yksiköitä	Matriisimainen Horizontaalisia kehittämisryhmiä	Prosessisuuntautunut Asiakasohjautuvia yksiköitä	Verkostomainen Projektimaisia asiakas- kastiimeja ja -soluja
Ohjaus	Yksityiskohtaiset säännöt Suora käskytyks	Laatujärjestelmät ja -standardit	Tulosohjaus Prosessin loppupäästä tuleva imuohjaus	Arvot ja visiot Tiedon ja osaamisen kehittäminen
Johdon rooli	Suunnittelee Päätää Käskää	Valmentaa ja tukee ryhmiä ongelmanratkaisussa	Huolehtii tiimien resursseista ja niiden kehittämisestä	Rakentaa ja ohjaa verkostoja Luo kulttuurista yhteisymmärrystä
Työtehtävien vaatimukset	Kapeat tehtävät Rutiinistö	Perustehtävään integroitu laadunvalvonta Ongelmanratkaisu Organisaation sisäinen ryhmätyö	Monitaitoisuus Tiimityö	Luovuus ja innovatiivisuus Jatkuva kehittyminen Kokonaisvaltainen sitoutuminen

4 Innovaatiotoiminnan käsitteistä

Innovaatiotoiminta on viime vuosina monimuotoistunut ja laajentunut perinteisten alueiden ulkopuolelle. Samalla innovaatiotoiminnassa mukana olevien joukko on laajentunut kehittäjistä käyttäjien ja käyttäjäryhmien suuntaan ja on alettu käyttää aikaisempaa laajempaa innovaation käsitettä. Valtioneuvoston vuonna 2008 antamassa Innovaatiopoliittisessa selonteossa innovaatio määritellään seuraavasti: ”*Innovaatiolla* tarkoitetaan hyödynnettyä osaamislähtöistä kilpailuetua. Osaamislähtöistä kilpailuetua syntyy mm. tieteellisestä tutkimuksesta, teknologiasta, liiketoimintamalleista, palveluratkaisuista, muotoilusta, brändeistä tai tavoista organisoida työtä ja tuotantoa. Tyypillisesti innovaatio syntyy useiden erityyppisten osaamisten yhdistelmänä.”

Idea tai keksintö ilman käytännön sovellusta ei vielä ole innovaatio. Innovaatiolla on myös laajempia vaikutuksia: se houkuttelee muita tekemään jotain vastaavaa eli toimii kehityksen pontimena.

Uusi käyttäjälähtöisyyteen perustuva innovaatiopolitiikka korostaa *mikro-näkökulmaa* ja painottaa asiakkaiden tarpeita vastaavien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä sekä käyttäjien ja kehittäjien yhteistyön vahvistamista. Tavoitteena on ottaa entistä paremmin huomioon käyttäjien tarpeet niin julkisen sektorin kuin myös elinkeinoelämän tuottavuuden nostamisessa.

Erityisenä haasteena on hyödyntää ne mahdollisuudet, jotka sisältyvät yksilöiden ja yhteisöjen luovuuteen niin liiketoiminnassa kuin julkisten palveluiden uudistamisessakin. Yhtenä innovaatiopolitiikan tavoitteena on luoda edellytyksiä aikaisempaa avoimempien innovaatioympäristöjen syntymiselle. Haasteena on myös kehittää julkiselle sektorille sopivia käyttäjälähtöisen innovoinnin kannusteita.

Yhtenä tavoitteena on kehittää julkisen sektorin toimintamalleja innovaatioita suosiviksi. Erityyppiset yhteistyön ja kumppanuuden mallit tarjoavat uusia mahdollisuuksia mm. julkisten palveluiden järjestämiseen.

Makrotasoon keskittyvällä kysyntälähtöisellä innovaatiopolitiikalla vahvistetaan markkinoiden innovatiivisuutta, hyödynnetään markkinakysyntää ja ohjataan innovaatiotoimintaa.

Systeemisellä innovaatiolla tarkoitetaan innovaatioita, jotka liittyvät samanaikaisesti palveluihin, toimintaprosesseihin, organisatorisiin rakenteisiin, toimijoiden välisiin suhteisiin ja teknologiaan. Systeemisten innovaatioiden tuot-

tamiseen tarvitaan monien erilaisten toimijoiden välistä yhteistyötä. Ne edellyttävät myös usein laajempia muutoksia ympäröivissä järjestelmissä. Systeemisten innovaatioiden aikaansaaminen on hyvinvointiyhteiskunnan toimintaedellytysten kannalta kriittistä. Ilman hyvää verkostokulttuuria ei ole hyvää innovaatiokulttuuria. Myös hallintoon ja julkiselle sektorille ylipäätään tarvitaan avoin innovaatioympäristö ja sitä tukevat toimintatavat. Hallinnon tulee laadukkaiden yksilösuoritusten ja sektorikohtaisten osaamisen ohella opetella laajempaa ja uudenlaisten yhteistyötahojen kombinaatioina syntyvää yhteistyötä ja luoda avoimempaan dialogiin ja vuorovaikutukseen perustuvaa kulttuuria.

Innovaatiojohtamisen käsitteen juuret ovat teknologian johtamisen kirjallisuudessa. Käsite sisältää oletuksen, että innovaatioita voidaan johtamisen keinoin tavoitella ja edistää, jopa nopeuttaa. Innovaatiojohtaminen on kilpailutekijä; edelläkävijäyritykset salaavat uusimmat innovaatiojohtamisen käytäntönsä ja organisoitumistapansa.

Perinteinen, teknologinen innovaatiokeskustelu on hyvin tukijärjestelmäpainotteista. Innovaatiojohtamisen perinteinen, suppea tulkinta pitää sisällään erityiset toimet, joilla innovatiivisia hankkeita synnytetään, rahoitetaan ja johdetaan sekä niiden tuloksia otetaan käyttöön. Laajemman tulkinnan mukaan innovaatiojohtaminen on erityisesti:

- työkulttuurin tietoista, tavoitteellista ja tulevaisuuteen luotaavaa johtamista
- kokeilujen johtamista
- sosiaalisten suhteiden, verkostojen ja kumppanuuksien johtamista sekä yhteisen ymmärryksen synnyttämistä
- edellyttää usean samanaikaisen johtamislogiikan hallitsemista, ml. yhtäaikainen pysyvyyden ja muutoksen johtaminen

Raimo Lovio & Sirkku Kivisaari toteavat katsauksessaan Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta (VTT Tiedotteita 2540) seuraavasti:

”Kun nyt innovaatiokäsitteistöä ryhdytään soveltamaan julkisella sektorilla, pitää yrittää vaikuttaa siihen, että tapahtuu muutakin kuin kielellinen muutos. Potentiaalisesti suurin yleinen hyöty voisi olla siinä, että julkisten organisaatioiden uudistumissuuntautuneisuus vahvistuisi ja kunnianhimoisuus toiminnan vaikuttavuuden parantumisen suhteen lisääntyisi. Innovaatiokäsitteistön pitäisi tarjota uusia näkökulmia nykytoiminnan analysointiin ja uudistusten suunnitteluun.”

Pelkkä kielellinen muutos eli se, että aletaan puhua innovaatiotoiminnasta ja innovaatiojohtamisesta ei riitä. Ei ole yhdentekevää, minkälaista kieltä ja käsitteistöä käytämme. Kieli ja käsitteet muokkaavat ajattelua, jonka pohjalta toimimme. Tämän vuoksi on tärkeää, että innovaatioista ja niiden johtamisen tarpeellisuudesta aletaan hallinnossa ja julkisella sektorilla puhua myös käyttäen

ns. innovaatiokäsitteistöä. Käsitteistön uudistamisella voidaan viedä kehitystä haluttuun suuntaan. Tärkeintä on kuitenkin se, miten käsitteistöä tulkitaan ja sovelletaan eli mitä sillä saadaan aikaan.

Tietoverkot mahdollistavat vuorovaikutteisen verkostoitumisen ja innovaatiotoiminnan – yhteistyössä tapahtuvan ideoiden ja uusien ajatusten kehittämisen, seulonnan ja yhdistelyn. Työn tehokas organisointi, ryhmätyömahdollisuudet, kehitysversioiden pilotointi ja viimeistely sekä etätyö ovat keskeisiä käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan elementtejä. (TEM47/2010: Kysyntä – ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka)

Innovaatioista puhuttaessa oleellista on ymmärtää, että ne eroavat jokapäiväisestä kehittämisestä. Käsitteellinen erottelu on tärkeää sen vuoksi, että ilmiöt ja toimintamallit niiden takana poikkeavat toisistaan merkittävästi. Innovaatio merkitsee epäjatkuvaa kehitystä, tason nostoa ja uudenlaista kysymyksenasettelua. Innovaation pohjalla toimintaa tyypillisesti kehitetään edelleen pienin askelin, kunnes tullaan tilanteeseen, jossa on jälleen puututtava peruslähtökohtiin ja uudistettava niitä. Innovaatioihin pyrkiminen merkitsee että organisaatio asettaa itselleen sellaisia tarpeeksi kunnianhimoisia tavoitteita, jotka motivoivat henkilöstöä ja tekevät organisaatiosta edelläkävijän. Yksi innovaatio johtaa helposti toiseen: se auttaa havaitsemaan asioita joilla palvelua voidaan entisestään parantaa tai joilla toimintaa voidaan laajentaa uusiin palveluihin.

5 Uusi innovaatiokyvykäs julkinen hallinto

Innovaatiokyvykkyys on koko organisaation ominaisuus. Innovaatiokyvykkäessä organisaatiossa toimintakulttuuri antaa tilaa ja mahdollisuuden luovuuden hyödyntämiseen. Innovaatioiden syntymisen kannalta oleellista on, että erityisesti organisaation työskentelyilmapiiri, rakenteet ja toimintatavat kannustavat kaikilla toiminnan tasoilla ideoiden esiin nostamiseen. Innovaatiokyvykkyys edellyttää myös strategista kokonaisnäkemystä ja kokonaisuuksien ymmärtämistä.

Pekka Himanen kuvaa energisoivaa työ- ja johtamiskulttuuria kirjassaan Kukoistuksen käsikirja seuraavasti:

- ”Rikastava yhteisö on tila, jossa ihminen saa sekä objektiivisesti enemmän tuloksia aikaiseksi että pitää toimintaansa mielekkäämpänä ja nautittavampana. Johtamis- ja työkulttuurin kyky synnyttää rikastava yhteisö on siis sekä taloudellisen tuloksen että työhyvinvoinnin kysymys. Rikastavassa yhteisössä ihmiset haluavat innostaa toisiaan parhaimmilleen ja toisten onnistuminen inspiroi myös itseä”.

Vastaavasti Pekka Himanen käyttää nimitystä ”munauksenesto-kulttuuri” kuvaamaan toimintakulttuuria, jota värittää kyynisyys ja pelko kasvojen menettämisestä.

Rikastavan vuorovaikutuksen kulttuurin synnyttämisessä oleellista on erilaisten taustojen ja toimintakulttuurien yhteen tuominen. Kun erilaisista taustoista tulevat ideat kohtaavat, ne aikaansaavat uudenlaisia ideoita. Kun kolme tekijää - luovat osaajat, tuottaja-managerirakenteet ja luovuuden kulttuuri - saatetaan yhteen, syntyy itseään ruokkiva innovaation dynamiikka. Ratkaisevaa on, että toimijat ovat riittävästi vuorovaikutuksessa keskenään.

Seuraavissa kappaleissa käymme läpi innovaatiokyvykkään hallinnon rakentamisen kannalta tärkeitä tunnuspiirteitä, joita ovat:

- innovaatioilmaston kannalta keskeiset toiminnalliset ominaisuudet
- uudistumiseen avoimesti suhtautuva toiminta- tai hallintokulttuuri

- innovaatioita aktiivisesti esiinnostavat ja jalostavat prosessit ja käytännöt
- uudenlainen asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus, johtaminen ja ohjaus
- strateginen ketteryys

5.1 Innovaatioilmaston kannalta keskeiset ominaisuudet

Innovaatiokyvykkäässä organisaatiossa voidaan tunnistaa ominaisuuksia, jotka tukevat erityisesti innovaatioiden ja uusien ideoiden syntymistä. Osia näistä ominaisuuksista arvioidaan jo tällä hetkellä esim. osana työtyytyväisyyskyselyitä. Harvemmin ne kuitenkin ovat suunnitelmallisesti tavoiteltavia asioita, joiden toteutumista myös seurattaisiin.

Innovation Centre Europe Ltd:n, professori Göran Ekvallin tutkimusten pohjalta kehittämä Dolphin Index mittaa ryhmien, osastojen ja organisaatioiden innovaatioilmaston kannalta tärkeitä ominaisuuksia seuraavista ulottuvuuksista käsin:

Sitoutuminen

- Miten ihmiset organisaatiossa ovat sitoutuneet työhönsä ja kuinka tehtävät kannustavat ja motivoivat heitä?

Vapaus

- Miten ihmiset voivat tehdä omia päätöksiään esim. töidensä tärkeysjärjestyksen suhteen?

Tilaa ideoille

- Miten organisaatio tukee ja rohkaisee uusien ideoiden ja parannusehdotusten esilletuontia?

Positiiviset henkilösuhteet

- Ovatko henkilösuhteet positiivisia, luottavaisia ja ystävällisiä vai enemmänkin negatiivisia (ml. vihamielisyys, riitaisuus)?

Dynaamisuus

- Onko työympäristö innostava ja dynaaminen vai enemmänkin staattinen ja tylsä?

Leikkisyys

- Onko työympäristössä selvästi tilaa myös naurulle ja hauskanpidolle? Leikkisän työympäristön vastakohta on ankara ja iloton ympäristö.

Ideointikyky

- Tuovatko muut työympäristön ihmiset esille uusia ja innovatiivisia ideoita ja erilaisia näkökulmia liittyen työtehtäviinsä?

Stressi

- Onko työympäristön ihmisillä kova työkuorma ja ovatko he mahdollisesti hyvin stressaantuneita?

Riskinotto

- Tähän kannustavien ympäristöjen uskotaan tukevan nopeampaa uusien ideoiden käyttöönottoa. Matalat pisteet saaneille organisaatioille on tyyppillistä muodollisten sääntöjen noudattaminen ja tiukkojen toimintamallien soveltaminen.

Aikaa ideoille

- Miten paljon organisaatiossa on aikaa uusien ideoiden tuottamiseen ja kehittämiseen?

Yhteiset tavoitteet

- Miten avointa ja riittävää kommunikointi eri organisaatiotasojen välillä on? Korkeita pisteitä saavia työympäristöjä luonnehtii tyyppisesti enemminkin ”me” ja ”meillä”-ilmapiiri, kuin ”me ja ne”-kulttuuri.

Positiivinen palaute

- Miten ihmiset työympäristössään kokevat saavansa tunnustusta saavutuksistaan?

Reilu palkkaus

- Ovatko ihmiset tyytyväisiä työehtoihin ja palkkaukseensa? Kokevatko ihmiset saavansa työstään reilun korvauksen, vai kokevatko he tulevansa hyväksikäytetyiksi?

Toimenpide-ehdotus:

- *Ministeriöissä ja julkisessa hallinnossa ryhdytään tietoisesti ja tavoitteellisesti vahvistamaan edelläkuvattuja innovaatiokyvykkään organisaation ominaisuuksia.*

5.2 Hallintokulttuuri 2.0

Julkisessa hallinnossa on pitkät perinteet hierarkkiselle hallintokulttuurille ja siilomaiselle toimintatavalle. Monissa selvityksissä (mm. OECD:n hallinnon maaraportti, valtiovarainministeriön hallintopolitiikan tulevaisuuskat-saus ja Sitran selvitys valtion konsernijohdon tehtävistä - Kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta) tällainen toimintakulttuuri on nostettu esille. Tilalle tarvitaan vahvaa yhteisöllisen osaamisen kulttuuria, raja-aidat ylittävää ajattelua ja horisontaalia asioiden valmistelua.

Uudenlainen hallintokulttuuri mahdollistaa innovaatiokyvykkyyden vahvistumisen organisaatiossa. Innovaatiokyvykkyys syntyy ja kukoistaa toimin-

takulttuurissa, jonka keskeisiä osatekijöitä ovat luottamus, moniäänisyys, riskinsieto- ja ottokyky, epävarmuuden sietäminen sekä erilaisten osaamisten yhdistämiselle perustuva asiantuntijuus. Tarvitaan myös rohkeaa kokeilua ja uusia käytäntöjä (next practices). Resurssien näkökulmasta uudenlainen hallintokulttuuri tarkoittaa siirtymistä resurssien omimisesta kohti kokonaisuuksien johtamista ja resurssien allokointia yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi optimaalilla tavalla.

Myös konsensuslähtöisyydellä on suomalaisessa yhteiskunnassa vahvat perinteet. Se ei kuitenkaan ole välttämättä uusien ratkaisujen löytämiselle paras mahdollinen kasvualusta. Kokeilukulttuurissa ei pelätä virheitä vaan katsotaan, että epäonnistumiset kuuluvat asiaan silloin kun pyritään huippusuorituksiin.

Hallintokulttuurin muutos konkretisoituu organisaation sisällä siten, että

- luodaan kyseenalaistamisen ja vanhasta luopumisen kautta tilaa uudelle
- rakennetaan innovaatiotoiminnalle otollista toiminta- ja johtamiskulttuuria
- toimitaan systemaattisesti ja kokonaisuuksia johtaen
- kokeillaan, sallitaan riskinotto ja epäonnistuminen ja opitaan virheistä
- kehitetään uudenlaista asiantuntijuuden, osaamisen ja yhteistyön kulttuuria.

Suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin hallintokulttuurin muutos konkretisoituu siten, että

- rakennetaan uusia avauksia (markkinat, toimintatavat, tuotteet, palvelut) yhdessä asiakkaiden/kansalaisten ja eri sidosryhmien kanssa
- otetaan toiminnan lähtökohdaksi asiakkaan/käyttäjän/kansalaisen arvонуonnin prosessi
- otetaan hallinnossa käyttöön asiakas- ja käyttäjälähtöinen toiminta- ja palvelujen tuottamistapa
- yhdistetään hallinnon sisällä voimavarat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden maksimoimiseksi
- hyödynnetään aktiivisesti verkostot ja strategiset kumppanuudet.

Alla olevaan taulukkoon olemme kuvanneet tarkoituksellisen kärjistäen sellaisia perinteisen hallintokulttuurin piireitä, joista tulisi päästä eroon ja piirteitä, joita tarvitsisimme näiden tilalle:

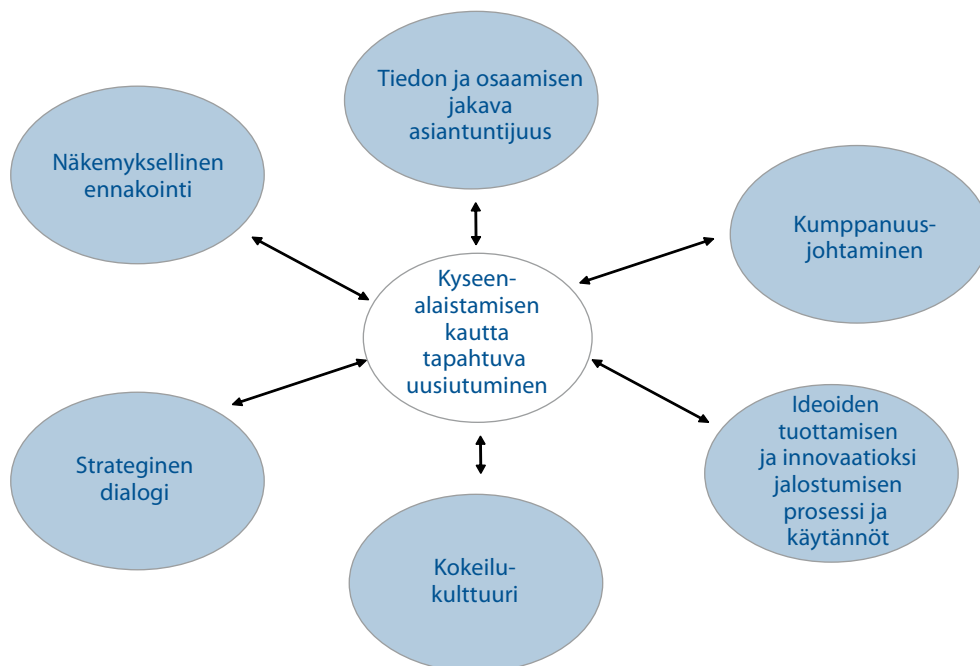
Kuvio 4: Perinteinen hallintokulttuuri ja innovaatiokyvykkyyttä tukeva hallintokulttuuri

Hallintokulttuuri 0.x • Turha byrokratia ja järjestelmäkeskeisyys • Pyrkimys virheiden välttämiseen • Yhden totuuden ja konsensuslähtöisyyden perinne: "joko tai –ajattelu" • Hallintoalmais-ajattelu suhteessa asiakkaisiin, sidosryhmiin ja kansalaisiin • "Hankehelvetti": kaikki tehdään samalla intensiteetillä, valmistelun yliorganisoiminen, itse aiheutettu kiire • Resurssien omistaminen / omiminen • Tiedon pantaaminen	Hallintokulttuuri 2.0 • Rohkeutta kokeilla uutta ja luopua vanhasta • Strategista ketteryyttä • "Monta totuutta" / "sekä että" –ajattelua • Debattia, erilaisten näkemysten esiintuomista ja kuuntelemista • Kumppanuutta ja yhdessä tekemistä: osallistavaa valmistelua asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa • Kokonaisuuksien johtamista, strategista näkemystä • Valmistelun priorisointia • Resurssien omistamisen erottamista tuloksen tekemisestä • Tiedon jakaminen
Johtaminen • Kontrollointi ja valvonta • Virheiden välttämisen ja niistä rankaiseminen, rohkeuden puute • Liika auktoriteettiuskovaisuus / -kunnioitus, hierarkiat ja työnjaot • Ihmistien johtamisen taitamattomuus	Johtaminen Mahdollistavaa, luottamukseen perustuvaa johtamista, joka ilmenee 1. itsensä johtamisena, jossa ihmiset kytkeytyvät siihen, mikä heille on merkityksellistä työssä ja tuovat kykynsä yhteisön käyttöön 2. jaettuna johtajuutena, jossa ihmiset alkavat uudistaa toiminta-kulttuuriaan ja itseään 3. johtamisena, jossa linjajohtamisen rinnalle luodaan uutta tilaa kollektiiviselle johtajuudelle 4. asiakkaiden nostamisena keskiön toiminnassa, ja rakentamalla yhdessä heidän kanssaan palveluita. (lähde: Petrow & Tanen: Kohtaamisen voima. Sitra)
Työn mieltäminen ja työskentelytavat • Voimakas työn ja vapaa-ajan erillisyyden ja erilaisuuden korostaminen • Prosessimaisen ajattelun ja työnteon "ylivalta": pyrkimys samalla tavalla toimimiseen, yhdenmukaistamiseen, toistettavuuteen, tehokkuuteen ja virheettömyyteen • Siilomaisuus: korkeat organisatoriset, professionaaliset ja henkiset rajat / hierarkiat • Asiantuntijuuden mieltäminen yksilön ominaisuutena ja omaisuutena • Turhauttavat ja tehottomat kokouskäytännöt	Työn mieltäminen ja työskentelytavat • Työn mieltäminen aika- ja paikkariippumattomaksi: etätyöstä läsnätyöksi • Horisontaalisuutta ja yhdessä tekemistä • Kokeiluja: prototyyppiä ja pilotointeja • Epäonnistumisista oppimista • Asiantuntijuuden mieltämistä yhteisön ominaisuutena • Mielekkäitä ja monimuotoisia kokouskäytänteitä
Uudistuminen ja muutos • Institutionaalinen innovaatiotoiminnan perinne • Voimakas nojautuminen organisaation sisäiseen traditioon, sääkösiin ja professioihin • Kehittämishankkeiden toimeenpanon itsetarkoituksellisuus • Muutoksen hitaus	Uudistuminen ja muutos • Uudistumista ketterästi kokeilujen kautta • Proaktiivisuutta ja voimakasta etunojaa • Kyseenalaistamista ja uusia näkökulmia nykytoiminnan analysointiin • Säilyttävän ja uutta kokeilevan kulttuurin yhdistäminen • Nopeita, vaihteellaisia, nähtävissä olevia ja konkreettisia muutoksia

Uuden hallintokulttuurin rakennuspalikoita

Uudella hallintokulttuurilla tavoitellaan nykytoiminnan kyseenalaistamisen kautta tapahtuvaa uusiutumista. Sen rakennuspalikoita on kuvattu tarkemmin alla.

Kuvio 5. Uuden hallintokulttuurin rakennuspalikoita



Tiedon ja osaamisen jakava asiantuntijuus on uuden hallintokulttuurin keskeisin muutosvoima. Perinteisesti miellettyä asiantuntijuus yhdistetään organisaatioissa erityisesti yksilötason ominaisuudeksi ja omaisuudeksi. Uuden asiantuntijuuden arvo syntyy tiedon ja osaamisen tuomisesta yhteiseen käyttöön. Yhteisöllinen tieto syntyy ja elää vain vuorovaikutuksessa. Haasteet, joita kohtaamme ja ratkaisemme, eivät ole yhden toimialan, organisaation tai ihmisen hallittavissa.

Kilpailukyky ja hyvinvointi globaalissa toimintaympäristössä perustuu osaltaan kykyyn hyödyntää osaamista ja sen pohjana olevaa teknologista kehitystä. Uusien teknologioiden kehitystä luonnehtivat mm. älykkyys, langattomuus, liikkuvuus, etäperiaate, interaktiivisuus, saavutettavuus, ubiikkisuus, virtuaalisuus, tietointensiivisyys sekä kestävyys. Nettitalouden periaatteet – avoimuus, vertaistuki, jakaminen ja toimiminen kansainvälisesti – ovat ominaisuuksia, jotka heijastuvat vahvasti myös julkisen sektorin muutokseen.

Julkisella sektorilla ja hallinnossa tapahtuva muutos koskee sekä julkisen hallinnon asiakkaita ja sidosryhmiä että hallintoa itseään. Osa julkishallinnon työstä ja palveluista siirtyy yhä enemmän verkkoon ja työtä tehdään entistä

enemmän ajasta ja paikasta riippumattomasti. Työajan ja vapaa-ajan välinen suhde sekoittuu ja menettää merkitystään. Suurin haaste on, miten onnistumme muuttamaan asenteitamme ja toimintatapojamme niin, että uusi teknologia voidaan täysipainoisesti hyödyntää. Tiedon ja osaamisen jakamisessa tulee jatkossa hyödyntää nykyteknologian suomia mahdollisuuksia nykyistä paremmin. Myös julkishallinnossa on siirryttävä teollisen aikakauden työnorganisointitavoista kohti uusien teknologioiden mahdollistamaa, nykyaikaista työn organisointia ja johtamista.

Mika Pantzar ja Ilkka Halava esittävät kirjassaan *Kuluttajakansalaiset tulevat – miksi työn johtaminen muuttuu* mm. seuraavia näkökulmia, joita on syytä pohtia myös julkisella sektorilla:

- ”Huippusuoritukset perustuvat toimivien ihmissuhteiden lisäksi suureen autonomiaan ja systemaattiseen osaamisen kehittämiseen. Tulevaisuudessa tärkeimpiä työtä motivoivia tekijöitä ovat autonomia, mahdollisuus jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan ja inhimillinen vuorovaikutus. Mitä tapahtuu, jos nykyihmisen omaehtoiseen luovuuteen pyrkivä elämänasenne alkaa tunkeutua yhä selkeämmin työelämään?”
- ”Työn johtaminen ja työkuultuuri muuttuvat siirryttäessä työn välineellistä luonnetta korostavan tuottajakansalaisen työelämästä työn merkityksellisyyttä korostavan kuluttajakansalaisen työelämään. Työelämän on alettava ymmärtää ihmisten vapaa-aikaa sekä ylipäätään hyvän elämän kuvaa ja sopeutettava käytäntöjään siihen. Miksi työssä olemisen pitäisi erota merkittävästi muusta elämästä?”

Kumppanuusjohtaminen, uudenlaiset kumppanuudet ja tiivis verkostoituminen asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa ovat keskeisiä innovaatioiden lähteitä.

Kumppanuusjohtamista kuvaavat seuraavat ominaisuudet ja kehitysvaiheet:

- Tavoitteellisuus: tavoitejohtaminen -> tulokorttijohtaminen -> visiojohtaminen
- Vastuunkanto: käskyttäminen -> delegointi -> sitoutuminen
- Osallistuminen: osallistaminen -> osallistuminen -> yhteiskehittäminen
- Monimuotoisuus: yksimuotoisuus -> kiintiömonimuotoisuus -> aito monimuotoisuus
- Läpinäkyvyys: linjaorganisaatio -> matriisiorganisaatio -> verkosto-organisaatio

(Lähde: Fountain Parkin tekemän kyselyn tulokset 20.1.2011).

Myös julkisessa hallinnossa toimintaa tulisi kehittää jatkossa kohti verkostoihin ja aitoihin kumppanuuksiin perustuvaa johtamista ja asioiden valmistelua. Monella tasolla tätä työtä on toki tehtykin - mm. edellisten hallituskausien politiikkaohjelmamalli ja Jyrki Kataisen hallituskaudella käyttöönotettu hallituksen strateginen toimeenpanosuunnitelma (HOT) ovat esimerkkejä pyrkimyksistä lisätä horisontaalia yhteistyötä valtioneuvostotasolla. Edelleen erilaisia toimivia käytäntöjä ja toimintamalleja on kuitenkin syytä etsiä ja kehittää.

Ideoiden tuottamisen ja innovaatioiksi jalostamisen prosessi ja käytännöt tarvitaan, jotta ideat nousevat esille, niitä käsitellään ja jatkojalostetaan toimintaa ja palveluja kehittäviksi innovaatioiksi.

Innovaatioiden jalostamisen prosessia ja käytäntöjä kuvataan tarkemmin luvussa 5.3.

Kokeilukulttuuri on tärkeä osa uutta hallintokulttuuria. Hallinnon kokeiluja leimaa usein hidaskäisyys ja pitkäkestoisuus. Julkiseen hallintoon tarvitaan ketterämpiä tapoja kokeilla ja testata erilaisia uusia käytäntöjä.

Julkisen hallinnon tehtävänä on valmistella ja ylläpitää yhteiskunnan kannalta tärkeitä toimintoja sekä kehittää niitä kustannustehokkaiksi ja verovarojen käytön kannalta mahdollisimman oikein kohdistuviksi. Hallinnon tärkeä tehtävä on varmistaa kansalaisten oikeusturvan toteutuminen eri muodoissaan. Näiden tehtävien hoitamisen näkökulmasta hallinnossa on perinteisesti ollut arvossaan prosessimainen, lineaarisesti toisiaan seuraavien ja toistettavien toimintojen tehokas suorittaminen ja kehittäminen. Tämä toimii prosesseissa ja ympäristöissä, jotka ovat suhteellisen vakaita ja joissa eteen tulevat asiat ovat ennustettavissa.

Nykyinen toimintaympäristö kuitenkin muuttuu erittäin nopeasti. Erityisesti tämä koskee talouden ja työllisyyden kysymyksiä ja väestön ikärakennekehitystä ja niiden heijastumista kansantalouteen, yhteiskunnan toimintaan, palveluihin sekä kaikkiin kansalaisiin. Muutokset edellyttävät julkiselta hallinnolta monenlaisia uudistuksia sekä entistä parempaa ilmiöiden ja kehitysuuntien tunnistamista ja ennakoimista, reagoimisherkkyyttä muutostilanteissa sekä kykyä tehdä nopeita korjausliikkeitä.

Strateginen dialogi sopii kuvaamaan sekä ministeriöiden ja virastojen välistä uudenlaista tulosohjaussuhdetta että työyhteisön sisäistä uutta toimintatapaa ja keskustelukulttuuria. Sen tavoitteena on yhteisen tahtotilan ja kokonaiskuvan muodostaminen, yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen sekä toimiminen yhteisillä johtamisen ja asioiden valmistelun foorumeilla.

Strateginen dialogi edellyttää mm.

- näkemyksellisyyttä
- sitoutumista yhteiseen tahtotilaan
- yhteisiä keskustelufoorumeita

- horisontaalia ja hierarkioista vapaata otetta rakenteissa, toimintatavoissa ja asenteissa.

Julkisessa hallinnossa on tarpeen lisätä strategista dialogia kaikilla tasoilla. Yhteistä keskustelua tulee vahvistaa koko valtioneuvoston tasolla, ministeriöiden välillä, hallinnonalojen sisällä sekä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Olennaista on yhteisen kokonaisnäkemysluomisen.

Näkemyksellinen ennakointi on yhä tärkeämpi osa kaikkien asioiden valmisteluprosessia. Tulevaisuuden ongelmia ei ratkaista tämän päivän keinoin. Toimintaympäristön muuttuessa vaikeammin ennakoitavaksi meillä tulee olla strategista herkkyyttä tunnistaa heikkoja signaaleja sekä joustavat rakenteet, jotka antavat mahdollisuuden hyödyntää eri puolilla olevaa tietoa ja osaamista. Tietoa ei pidä pantata vaan tiedon on oltava kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla ja sen tulee jalostua uudenaikaisiksi sovelluksiksi vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa.

Valtioneuvosto laatii hallituksen strategisen toimeenpanosuunnitelman tueksi strategisen tutkimus- ja arviointisuunnitelman tavoitteena vahvistaa horisontaalista tutkimus-, ennakointi ja arviointitoiminnan ohjausta, parantaa päätöksenteon tietopohja sekä kehittää toimintatapoja tutkimus-, ennakointi- ja arviointitiedon välittämiseen päätöksentekijöille ja yhteiskuntaan. Valtioneuvoston ennakointiverkosto tekee vastaavaa työtä. Näillä molemmilla foorumeilla on tärkeä rooli tiedolla johtamiseen perustuvan hallinnon rakentamisessa. Tällaisia foorumeita ja toimintaa tulisi jatkossakin kehittää kaikissa ministeriöissä ja julkisessa hallinnossa.

Toimenpide-ehdotukset:

- *Julkisessa hallinnossa lähdetään aktiivisesti ja tavoitteellisesti edistämään uudenlaisen hallintokulttuurin syntymistä.*
- *Uudenlaisen hallintokulttuurin rakentamisessa korostetaan rohkeutta kokeilla uutta ja luopua vanhasta, vahvistetaan strategista ketteryyttä, tuetaan moniäänisyyttä ja erilaisten näkemysten syntymistä, kannustetaan uusiin kumppanuuksiin, tuetaan painopisteen siirtymistä resurssien omistamisesta tuloksiin sekä jaetaan tietoa avoimesti.*

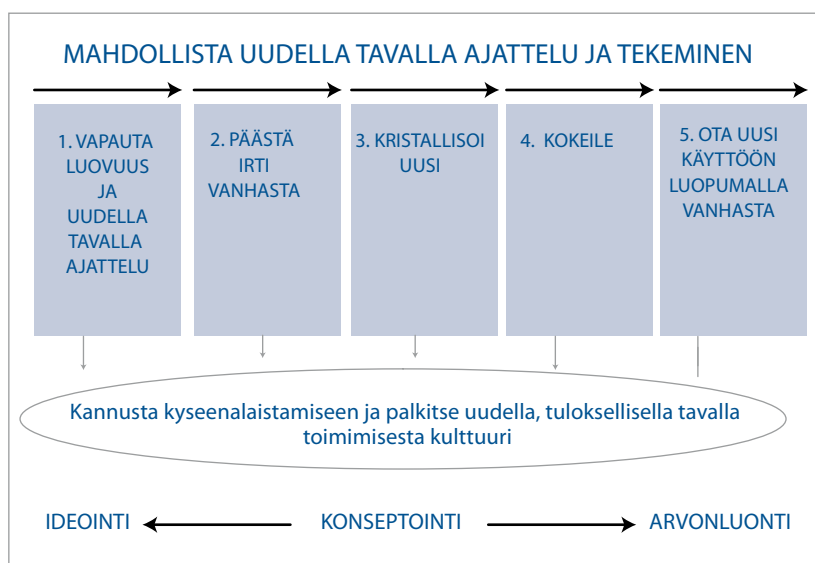
5.3 Innovaatioiden jalostamisen prosessi ja käytännöt

Jotta innovaatiotoiminnasta voidaan lähtökohtaisesti saada onnistuessaan optimaalinen hyöty, tulee organisaatiossa olla uudistamiseen avoimesti suhtautuvan toimintakulttuurin lisäksi prosessit ja käytännöt, joilla ideat saadaan esiin ja joilla ne jalostuvat tulokselliseksi. Hallintoon tarvitaan systemaattinen vanhasta luopumisen ja uuden luomisen toimintamalli.

Hallintokulttuurin muutos toteutuu vain tekojen kautta. Vanhoista, huonoista toimintatavoista tulisi päästää irti ja luopua kokonaan. Asiakkailta ja käyttäjiltä tulevat kokemukset tulee hyödyntää nykyistä systemaattisemmin aivan oleellisina innovaatioiden lähteinä. Yksilöissä olevan luovuuden vapauttaminen, vanhasta irti päästäminen, uuden kristallisointi ja rohkea kokeilu mahdollistavat uusien ideoiden syntymisen ja jalostumisen tuloksellisiksi innovaatioiksi. Uudella tavalla ajattelusta ja tekemisestä pitää myös palkita.

Jotta uudella tavalla tekeminen ja ajattelevinen alkavat konkretisoitua käytännön toimenpiteiksi, tulee uuden luomisen toimintamallin mukainen ajattelu saada myös osaksi tulosohjauksen ja -johtamisen prosesseja ja käytäntöjä. Tällöin varmistetaan että kyseenalaistava ajattelu otetaan osaksi kaikkea toiminnan suunnittelua, tavoitteiden asettamisesta, asioiden valmistelua, seurantaa ja onnistumisen arviointia sekä palkitsemista.

Kuvio 6. Uuden luomisen toimintamalli



Toimintamallia ei saa tulkita niin, että se jäykistää ja kahlitsee ideointia ja uuden luomista. Se on perusmalli, jota tulee soveltaa joustavasti erilaisissa tilanteissa.

Seuraavassa on kuvattu uuden luomisen toimintamallin vaiheet.

Vaihe 1. Vapautetaan luovuus ja uudella tavalla ajatteleva. Organisaation kulttuuriset tekijät ja ihmisten johtaminen ovat avainasemassa piilossa olevan luovuuden vapauttamisessa. Tässä vaiheessa painottuvat erityisesti organisaation kulttuuriset tekijät ja ihmisten johtaminen. Ne ovat avainasemassa piilossa olevan luovuuden vapauttamisessa. Valmisteltavasta asiasta riippuen organisaation johdon, tiimin/hankkeen vetäjän, puheenjohtajan tai vastaavan mahdollistava rooli on onnistumisen kannalta keskeinen. Toiminnassa tulee mahdollistaa avoin dialogi (sekä organisaation sisällä että asiakkaiden kanssa) ja hyväksyä eri mieltä oleminen. Samalla rohkaistaan vapaaseen ideointiin. Sallitaan myös epäonnistumiset luonnollisena osana aidosti uuden luomisen prosessia. Erityisesti tulee raivata aikaa, tilaa ja paikka (fyysinen/virtuaalinen) yhdessä oivaltamiselle ja uudella tavalla ajattelulle.

Vaihe 2. Päästetään irti vanhasta. Tässä vaiheessa oleellista on vanhasta luopuminen, sekä käsitteellisesti että asenteellisesti. Innovaatiotoiminnan kannalta oleellista on uudenlainen, totutusta poikkeava kysymyksenasettelu. Vahoista ajattelumalleista tulee päästää irti, samoin kielestä ja käsitteistä, jotka estävät uudella tavalla ajattelun ja tekemisen. Tärkeää on hyödyntää mahdollisimman monenlainen osaaminen ja erilainen ajattelu.

Vaihe 3. Kristallisoidaan uusi. Tässä vaiheessa on tärkeää kuvata tavoiteltava asia mahdollisimman ymmärrettävästi ja kristallisoida, mikä siinä on uutta verrattuna vanhaan. Innostavaa ja sitouttavaa on luoda kieltä ja käsitteistöä, joka sopii parhaiten kuvaamaan uutta tavoitetilaa. Eri näkökulmien huomiointi on olennaista, mutta samalla on syytä välttää sortuminen huonoon kompromissiin.

Vaihe 4. Kokeillaan. Tämä vaihe eli protomallin rakentaminen hallinnosta yleensä puuttuu. Pitkään jatkuvissa kehitysprojekteissa työskentelevinä hallinto on opetettu tavoittelevaan ”kerralla kuntoon” –tyyppisesti täydellistä lopputulosta. Virheet ja epäonnistuminen eivät ole hyväksytyjä. Kokeilu ja virheistä oppiminen ovat kuitenkin keskeinen osa innovaatioprosessia. Virheistä opitaan ja onnistumisesta palkitaan. Mallia parannetaan tai rakennetaan kokonaan uusi (siirtymällä kohtaan 1.)

Vaihe 5. Otetaan uusi käyttöön luopumalla vanhasta. Tässä vaiheessa merkittävin muutos nykykäytäntöön verrattuna on vanhojen huonojen käytäntöjen lopettaminen samalla kun uusi otetaan käyttöön. Onnistuminen varmistetaan aktiivisella seurannalla. Hyödyt on todennettava ja realisoitava. Hyviä käytäntöjä tulee monistaa ja levittää.

Toimintamallin vaiheet eivät välttämättä seuraa toisiaan lineaarisesti vaan eri elementit saattavat toistua tai vaihtaa paikkaa prosessin eri vaiheissa. Onnistumisen kannalta oleellista on, että uudella tavalla toimimiseen kannustetaan ja siitä palkitaan.

Professori Alf Rehn Åbo Akademista on todennut, että

- Aidosti innovatiivisten toimijoiden toimintaa ei ole määrittänyt se, että heistä oltaisiin pidetty, vaan päinvastoin heitä on ”haukuttu kuin vierasta sikaa”. On paljon kivempi miettiä ”tavistulevaisuuksia” ja luottaa nykyiseen toimintatapaan, kuin ottaa riski tulla naurunalaiseksi. Jos haluaa olla edelläkävijä, on kuitenkin mietittävä myös niitä ideoita, jotka eivät vaikuta ensisilmäyksellä sopivilta tai hyviltä tai totuttujen innovaatioiden muottiin sopivilta. Vastarinta paljastaakin usein potentiaalisen innovaation.

Toimenpide-ehdotus:

- *Ottamalla käyttöön vanhasta luopumisen ja uuden luomisen toimintamalli varmistetaan, että innovaatiotoiminta otetaan osaksi toiminnan suunnittelua, tavoitteiden asettamista, asioiden valmistelua, seurantaa, onnistumisen arviointia ja palkitsemista.*

5.4 Uudenlainen asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus, johtaminen ja ohjaus

Uudella tavalla ajattelun ja tekemisen tulee näkyä suhteessa asiakkaisiin, asiantuntijuuteen ja johtamiseen. Kaikissa näissä suhteissa tapahtuvan uuden asenteen ja tekemisen tulee heijastua ohjausjärjestelmiin, erityisesti tulosohtaukseen ja todentua sen uusina käytäntöinä ja sisältöinä.

Seuraavassa on kuvattu mitä tulokselliset innovaatiot edellyttävät asiakaslähtöisyydeltä, uudenaalaiselta asiantuntijuudelta ja johtamiselta sekä ohjausjärjestelmiltä.

Mitä tulokselliset innovaatiot edellyttävät asiakas- ja sidosryhmäyhteistyöltä?

Tuloksellisten ja systeemisten innovaatioiden aikaansaaminen edellyttää, että käyttäjät ja sidosryhmät nähdään yhteistyökumppaneina. Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudella varmistetaan innovatiivisuuteen kannustavat palvelujen järjestämis- ja hankintamenettelyt sekä palvelujen käyttäjälähtöisyys. Hankintamenettelyillä varmistetaan, että markkinoilla synnytetään uusia, hallintoa ja julkista palvelutuotantoa hyödyntäviä, kustannuksia säästäviä ja palvelujen laatua parantavia, tuloksellisia innovaatioita.

Julkisten palvelujen käyttäjät hyödynnetään palvelujen uudistamisen ja uusien innovaatioiden syntymisen kannalta oleellisina resursseina. Oleellista on oppia hyödyntämään laajasti yhteiskunnassa ja toimittajaverkostoissa oleva osaaminen ja resurssit julkisen sektorin haasteiden ratkaisemisessa sekä uusien palveluinnovaatioiden synnyttämisessä. Käyttäjien roolia vahvistetaan lisäämällä käyttäjien valinnanmahdollisuutta, ymmärtämällä käyttäjien odotuksia ja tarpeita syvällisemmin sekä ottamalla käyttäjät mukaan palveluiden suunnitteluun ja tuottamiseen.

Asiakkaalle ja palvelun käyttäjälle palvelun arvo syntyy vuorovaikutteisessa prosessissa. Asiakastieto on tärkeää jalostaa asiakasymmärrykseksi ja osaksi strategista ja operatiivista kehittämistä. Asiakasymmärryksen hyödyntämistä vahvistavaa toimintakulttuuria, päätöksentekorakenteita ja toimintatapoja on kehitettävä. Asiakkaat ja sidosryhmät saavat osallistua asioiden valmisteluun, ml. strategiaprosessi. Hallinnollisista kuulemismenettelyistä siirrytään yhä enemmän kohti yhdessä tekemistä ja reaaliaikaista asioihin vaikuttamista.

Osaamista laajennetaan ja monipuolistetaan yhteistyöllä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Asiakas- ja sidosryhmäsuhteet sekä erilaiset verkostot tulisi hyödyntää nykyistä paremmin myös virkamiesten tehtäväkierron lisäämisen resursseina.

Mitä tulokselliset innovaatiot edellyttävät asiantuntijuudelta ja asioiden valmistelulta?

Julkisen hallinnon organisaatiot ovat pääsääntöisesti tieto-organisaatioita, joissa tuotetaan, käytetään ja välitetään tietoa. Tieto on siis monessa mielessä julkisen hallinnon tuloksellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden perustekijä.

Asiantuntijatyöltä innovaatioiden syntyminen edellyttää nykyistä vahvempaa yhteistä tietokulttuuria ja yhteisöllisen osaamisen kulttuuria. Tietoa on pystyttävä käyttämään ja välittämään yli hallinnollisten organisaatio- ja sektorirajojen sekä myös hallinnon ulkopuolelle. Mitä paremmin tieto on kaikkien käytettävissä sitä todennäköisemmin sekä erilaisten toimintojen ja palvelujen käyttäjät että niitä suunnittelevat ja organisoivat tuovat esiin uusia ideoita ja ratkaisuja.

Uudenlainen asiantuntijuus rakentuu erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Asiantuntijatyö on ennenkaikkea yhdessä ajattelua. Töiden priorisoinnin kautta tulee raivata aikaa ja tilaa yhdessä oivaltamiselle. Uuden asiantuntijuuden keskeinen arvoperusta rakentuukin tiedon jakamiseen ja osaamisen tuomiseen yhteiseen käyttöön. Myös toimitilaratkaisuilla mahdollistetaan vuorovaikutuksen, vuoropuhelun ja yhdessä tekemisen lisääntyminen.

Uudenlaisen asiantuntijuuden kautta virkatyön tekeminen on mieltävä yhä enemmän aika- ja paikkariippumattomaksi. Työtä tehdään siellä, missä se kulloinkin on tarkoituksenmukaisinta. Tekniset edellytykset aika- ja paikkariippumattomalle työskentelylle ovat olemassa. Olennaista innovatiivisen kult-

tuurin luomisessa on myös, että IT-, HR- ja toimitilojen hallinnointi tukevat ratkaisuihlaan uutta asiantuntijuutta ja työn tekemisen muutosta.

Kokouskäytännöt tulee rakentaa mielekkäiksi, monimuotoisiksi ja tuloksellisiksi. Omaa etua ajavasta ja osaoptimoivasta asioiden valmistelusta tulee siirtyä kohti eri puolilla olevaa tietoa ja asiantuntemusta laajasti hyödyntävää, reaaliaikaista valmistelua. Valmistelussa ja kokouskäytännöissä hyödynnetään yhä enemmän myös sähköisiä työskentelyfoorumeita ja -alustoja.

Uudenlaisten, vuorovaikutteisten työn tekemisen tapojen käyttöönottoa tuetaan myös valmennuksen ja tehtäväkierron keinoin. Henkilöstön liikkuvuus ja tehtäväkierto tulee tehdä houkuttelevaksi ja palkitsevaksi osaksi hallinnon normaaleja menettelyjä.

Mitä tuloksellisten innovaatioiden syntyminen edellyttää ohjausjärjestelmiltä?

Innovatiivisen toimintakulttuurin luomiseksi ohjausjärjestelmän tulee edistää hallinnossa tavoiteltavaa systeemistä muutosta.

Tulosohjauksella ohjataan valtiokonsernin yhteisen tahtotilan saavuttamista ja tarvittavien muutosten aikaansaamista. Tulosohjaus ja siihen liittyvät tulossopimukset ovat näin ollen olennainen väline hallinnon innovaatiokyvykkyyden vahvistamiselle sekä uudenlaisten toimintamallien käyttöönotolle.

Innovaatioiden kannalta tärkeää on, että tulossopimuksissa asetetaan tavoitteet sekä vanhasta luopumiselle että uuden luomiselle. Tulossopimukseen tulisi kirjata ydintehtävien hoitamiselle asetettavien tavoitteiden lisäksi myös koko valtiokonsernin yhteisiä sekä usealle hallinnonalalle kuuluvia tavoitteita. Organisaatiolähtöisyyden sijaan tulostavoitteet tulisi asettaa nykyistä vahvemmin asiakas- ja käyttäjälähtöisesti. Yksittäisiä suoritteita koskevasta tavoiteasetannasta tulisi siirtyä yhä enemmän kohti erilaisten palveluketjujen hallintaa koskevia tavoitteita.

Tulosohjauksen kehittäminen hierarkiaan perustuvasta ohjaussuhteesta kohti strategisen kumppanuuden ja dialogin toimintaperiaatteita edistää osaltaan innovatiivisen hallintokulttuurin syntymistä.

Uuden toimintakulttuurin rakentumista voidaan edistää henkilökohtaisten johtamissopimusten käyttöönottoa asteittain laajentamalla sekä ottamalla käyttöön tiimi- ja ryhmäkohtaisia tulos- ja kehityskeskustelu- sekä palkitsemismenettelyjä.

Minkälaista on tuloksellisia innovaatioita synnyttävä johtaminen?

Johtamisella on tärkeä rooli innovatiivisen toimintakulttuurin luomisessa. Organisaation johto vastaa toiminnasta, strategisen kokonaisnäkemyksen syntymisestä ja muutosten läpiviennistä. Johto vastaa myös siitä, että liian pysyvien, toimintaa voimakkaasti siilouttavien organisaatorakenteiden sijaan rakenteita kehitetään modulaarisiksi ja ajassa tarpeen mukaan joustavasti

muuntuviksi. Innovatiivisessa toimintakulttuurissa johtaminen perustuu yhteiseen tahtotilaan, yhteistyöhön ja jaettuun johtajuuteen.

Tuloksellisia innovaatioita edistävä johtaminen on piilossa olevat uudet ideat vapauttavaa, luottamukseen perustuvaa johtamista ja ilmenee

- itsensä johtamisena, jossa ihmiset kytkeytyvät siihen, mikä heille on merkityksellistä työssä ja tuovat kykynsä yhteisön käyttöön
- jaettuna johtajuutena, jossa ihmiset alkavat uudistaa toiminta-kulttuuriin ja itseään
- johtamisena, jossa linjajohtamisen rinnalle luodaan uutta tilaa kollektiiviselle johtajuudelle
- asiakkaiden ja palvelujen käyttäjien nostamisena keskiöön toiminnassa. (Takanen & Petrow 2010, 127: Kohtaamisten voima, Edita Prima Oy)

Johtamisella vapautetaan ihmiset oma-aloitteisesti ja itseohjautuvasti kyseenalaistamisen kautta uudistamaan tuloksellisesti toimintaa ja kehittämään itseään ja työyksikköään. Kontrollon ja valvonnan sijaan johdon roolina on edistää yhdessä onnistumista niin asiakkaiden kuin henkilöstön kanssa.

Innovaatioiden syntymistä edistävän toimintatavan tulee olla keskeinen osa organisaation strategiaa ja johtamista. Johto palkitsee henkilöstöä perustehtävän hyvän hoitamisen lisäksi aloitteellisuudesta, uusiutumisesta, rohkeasta yrittämisestä ja riskinotosta. Myös johdon tulee pitää huolta uusiutumisestaan, esim. vaihtamalla tehtäviä riittävin väliajoin sekä huolehtimalla uusien näkökulmien saamisesta eri keinoin. Tavoitteet johdon uusiutumiselle on sisällytettävä myös henkilökohtaisiin johtamissopimuksiin.

Toimenpide-ehdotukset:

- *Asiakaskeskeisyyttä ja käyttäjälähtöisyyttä vahvistetaan hallinnon kaiken toiminnan lähtökohtana. Päämääränä on kumppanuuksiin ja laajaan osaamisen hyödyntämiseen perustuva toimintakulttuuri ja toimintatavat.*
- *Vahvistetaan uudenlaista asiantuntijuutta hallinnossa. Päämääränä on yhdessä oppimiseen ja tiedon jakamiseen perustuva toimintakulttuuri, jota tukevat modernit, ajasta ja paikasta riippumattomat työskentelytavat, uudenlaiset toimitilaratkaisut sekä mobiilit toimintatavat. Työtehtävät priorisoidaan.*
- *Hallinnon ohjausjärjestelmät uudistetaan tukemaan innovatiivisen toimintaympäristön syntymistä. Tulosohtausjärjestelmän kautta asetetaan valtiokonsernin yhteisiä tavoitteita ja useiden hallinnonalojen yhteisiä tavoitteita sekä vahvistetaan eri osapuolten välistä strategista dialogia. Päämääränä on yhteisen kokonaisnäkemyksen ja -ymmärryksen vahvistuminen.*

- *Valtionhallinnon johtamista modernisoidaan päämääränä uudet ideat vapauttava, luottamukseen perustuva ja innostava johtaminen. Mahdollistetaan muutosten onnistunut johtaminen kehittämällä valtionhallinnon johtamista yhteiseen tahtotilaan perustuvaksi, jaetuksi ja yhteistyöhön perustuvaksi johtamiseksi.*
- *Kehitetään organisaatorakenteita modulaarisiksi ajassa tarpeen mukaan joustavasti muuntuviksi.*

5.5 Strategisella ketteryydellä innovaatiokyvykkyyttä

Julkisella sektorilla on jo useita vuosia tehty systemaattista strategiatyötä eli ennakoitu toimintaympäristön muutoksia ja suunnattu toimintaa ja resursseja sen mukaisesti pitkällä tähtäimellä parhaan mahdollisen vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Strategioita tehdään paljon. Onkin kysyttävä onko meistä julkisessa hallinnossa tullut liian ”strategiauskovaisia”. Olennaista olisi pysyä yhdistämään pitkän tähtäimen strategisuus ja nopea muuntautumiskyky.

Yves Doz ja Mikko Kosonen toteavat kirjassaan (Nopea strategia – Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä, Talentum 2008):

- ”Organisaatiot eivät suinkaan kuole siihen, että tekevät vääriä asioita, vaan siihen, että ne jatkavat aikanaan oikeiden asioiden tekemistä liian pitkään.”

Tämä on keskeinen haaste myös julkisen sektorin organisaatioiden uudistumiselle. Hallinnossa on pärjätty pitkään sillä, että parannetaan vanhaa koneistoa ja sen operatiivista tehokkuutta. Myös suuri osa käytössä olevista johtamisen malleista liittyy operatiivisen tehokkuuden maksimointiin. Pahimmillaan tämä on johtanut siihen, että sammutamme eteen tulevia tulipaloja tai yritämme ratkaista tämän päivän ongelmia eilispäivän välineillä.

Dozin ja Kososen määritelmän mukaan strateginen ketteryys tarkoittaa organisaation jatkuvaa kykyä tehdä tosiaikaisia, tarkkoja havaintoja, sitoutua kollektiivisesti sekä kohdentaa uudelleen resursseja nopeasti ja riittävässä laajuudessa. Strategisen ketteryyden mahdollistajat ovat:

- strateginen herkkyyys
- johdon yhtenäisyys
- resurssien liikkuvuus.

Strategista ketteryyttä kuvaavat mm. strategiaprosessin avoimuus, korkealaatuinen sisäinen vuoropuhelu, yhteiset tavoitteet ja keskinäinen riippuvuus, ylimmän johtotiimin yhteistyökyky sekä tuloksenteon ja resurssien omistajuuden erottaminen toisistaan.

Strateginen herkkyys kostuu avoimesta strategiaprosessista, strategisesta valppaudesta sekä korkealaatuisesta sisäisestä dialogista. Strateginen ketteryy

muuttuu Kososen ja Dozin mukaan helposti ja huomaamatta ”strategiseksi halvaukseksi”. Sen merkkejä ovat mm. putkinäköisyys ja strateginen likinäköisyys, johdon eriytyminen, maineen ja vallan houkuttavuus sekä resurssien lukkiutuminen.

Strategisen herkkyyden vahvistaminen edesauttaa innovaatiokyvykkään julkisen hallinnon syntymistä. Keskeistä on tehdä julkisen hallinnon strategiaprosessit mahdollisimman avoimeksi eli ottaa niihin mukaan oman organisaation ulkopuolisia tahoja sekä hyödyntää eri politiikka-alueiden yhdistämisestä syntyviä synergioita nykyistä paremmin. Olennaista on myös saada heikot signaalit näkyviksi ja tuoda niitä yhteiseen keskusteluun. Sidosryhmien, asiakkaiden, kansalaisten ja kuluttajien näkemykset ovat tällöin avainasemassa.

Johdon yhtenäisys tarkoittaa johdon kykyä toimia kollektiivisena tiiminä. Sen sijaan, että johtoryhmissä valvotaan omia etuja ja varmistetaan omia resursseja, tulisi niiden johtaa yhteistä agenda. Strategisen ketteryyden rakentamisessa johdon yhtenäisyys on tärkeä lähtökohta: kun johto luottaa toisiinsa, on sillä paremmat edellytykset lähteä esim. allokoimaan resursseja uudelta pohjalta.

Johdon yhtenäisyys edistää myös organisaation innovatiivisuutta. Olennaista on, että johdon on mahdollista ilman reviiriajattelua ideoida ja tuoda esille uudenlaisia ideoita ja ajattelumalleja. Johdon yhtenäinen ajattelu heijastuu koko organisaatioon. Johdon yhtenäisyyttä on mahdollista vahvistaa mm. siten, että luovutaan pelkästään organisaatiolähtöisten tavoitteiden asettamisesta ja asetetaan tavoitteet tarvelähtöisesti ja ratkaisukeskeisesti. Tulostavoiteisiin kirjataan osasto- ja sektorirajat ylittäviä yhteisiä tavoitteita ja tavoitteita asioille, jotka ulottuvat myös ”toisten tonteille”. Henkilöstöä ja johtoa palkitaan erityisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta ja yhdessä onnistumisesta. Organisaatiot rakennetaan em. tavoitteiden ympärille siten, että se muuntuu tarpeen mukaan joustavasti.

Resurssien liikkuvuuden osalta ratkaisevaa on, että tuloksenteko ja resurssien omistajuus erotetaan toisistaan. Pysyvästi sementoidut organisaatorakenteet sekä tarkkaan paalutetut resurssit ovat strategisen ketteryyden pahimpia vihollisia. Resurssit - niin henkilöstö kuin rahat - tulisi kohdentaa siten, että niitä voidaan joustavasti uudelleen allokoida toimintaympäristön ja tilanteiden muuttuessa.

Resurssien liikkuvuuden on nähtävä edistävän myös innovatiivista toimintakulttuuria julkisessa hallinnossa. Määrärahojen liikuteltavuutta on mahdollista edistää mm. uudistamalla talousarvion rakennetta, kokoamalla toimintamenomomentteja suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja uudistamalla säädöksiä nykyisestä organisaatiokohtaisesta budjetoinnista yhä enenevässä määrin verovaroilla tilattujen tuotosten ja tavoiteltavien yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamisen rahoittamiseen.

Henkilöstöresurssien liikkuvuutta on mahdollista edistää olennaisesti teemmällä organisaatiorakenteet modulaarisemmiksi ja joustavammin muutettaviksi. Henkilöstöliikkuvuuden tekeminen houkuttelevaksi ja palkitsevaksi on mahdollista mm. onnistuneiden esimerkkien kautta. Oman organisaation sisäiselle ja myös sektorirajoja ylittävälle työkierrolle ja tehtävien vaihtamiselle pitäisi laatia suunnitelma, jota toimeenpannaan osana vuotuisia toiminnan suunnittelun ja johtamisen prosesseja. Tehtävien hoitamista pitäisi uudelleenorganisoida riittävän usein, liian tiukkoja asioiden omistajuuksia tulisi välttää. Myös tiimityöskentelyn ja työparitoiminnan kehittäminen edesauttaa resurssien liikkuvuutta.

Silti julkisen sektorin ylläpitämät tietyt peruselementit tulee jatkossakin pitää vakaalla pohjalla, ne kaikki eivät voi muuttua kovin ketterästi. Notkeus ja huippusuoritukset edellyttävät myös hyvää tasapainoa.

Toimenpide-ehdotus:

- *Edistetään innovaatiokyvykkään toimintakulttuurin rakentumista vahvistamalla hallinnon strategista ketteryyttä. Keskeistä on kehittää strategiaprosesseista mahdollisimman avoimia ja osallistavia, edistää johdon ja organisaation yhteisen kokonaisnäkömyksen ja kollektiivisen vastuunoton muodostumista ja ylläpitämistä, lisätä johdon ja henkilöstön liikkuvuutta sekä kehittää talousarvion rakennetta ja toimintamenomomenteille sidottujen määrärahojen joustavaa käyttöä.*

6 Esimerkkejä hallinnon innovaatiokyvykkyyden parantamiseen tähtäävistä hankkeista

6.1 Johtamisella innovaatioita ja hyvinvointia julkiselle sektorille (Inno-Vointi)

Mikko Lehtonen, Aalto-yliopisto

Mervi Hasu, Työterveyslaitos

Katri Kallio, VTT

Innovaation ja työhyvinvoinnin haaste

Uusien ideoiden riittämätön toimeenpano ja tehtyjen innovaatioiden hidas leviäminen ovat keskeisiä ongelmia julkisen sektorin innovaatiotoiminnassa. Samaan aikaan työn tuottavuuden parantaminen ja henkilöstön jaksaminen ja motivaation säilyminen ovat kriittisiä haasteita. Palvelujen uudistaminen ja henkilöstön hyvinvointi johdetaan kuitenkin eri organisaatiofunktioissa. Ajankohtainen ja kiireellinen haaste on saattaa yhteen innovaatiojohtamisen, henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteet. Viime vuosien innovaatiotutkimus on tuottanut monia sellaisia näkökulmia, joilla näihin haasteisiin voidaan tarttua: asiakasarvolähtöinen innovaatiotoiminta, nopeasti käytäntöön johtavat innovaatioprosessit sekä toimijoiden laaja, päämäärätietoinen osallistaminen innovaatiotoimintaan. Inno-Vointi –tutkimushankkeessa etsitään ratkaisuja julkisen sektorin palvelujen haasteisiin näiden näkökulmien avulla.

Uusi näkökulma innovaatiojohtamiseen

Uutena näkökulmana tutkimuksessa nostetaan esiin henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen osana innovointitoimintaa ja luodaan tutkimuksen avulla

edellytyksiä hyvinvointia tukevan työntekijälähtöisen innovaatiojohtamisen mallin kehittämiseksi. Hankkeessa tutkitaan näiden näkökulmien ja niissä kehitettyjen mallien soveltamistapoja julkisen sektorin palvelukehityksessä ja edellytyksiä hyvinvointilähtöisen innovaatiomallin käyttöönotolle julkisen sektorin organisaatioissa. Avoimen, asiakasarvolähtöisen ja työntekijöiden osallistumista tukevan innovaatiojohtamisen lähtökohta on, että asiakkaan palautteesta ja oppimisen käytännöistä tehdään eri henkilöstöryhmien yhteisen oppimisen kohde organisaatiossa ja sen keskeisissä sidosryhmissä. Jatkuva näyttö asiakaspalautteesta ja palvelujen vaikutuksista tulevat vaatimukseksi innovaation työntekijälähtöisen palvelukehityksen johtamisessa.

Tutkimuksen toteutus

Inno-Vointi -hankkeessa tutkitaan seitsemää ajankohtaista ja edelläkävijöiksi luokiteltavaa tapausesimerkkiä, jotka edustavat esim. kaupungin, liikelaitoksen, tutkimuslaitoksen ja valtion viranomaisen tarjoamia palveluja ja niiden kehittämistä. Tavoitteena on nostaa esille kohdeorganisaatioiden palvelukehityksen ja johtamisen toimivia käytäntöjä ja jäsentää niitä tutkimuksen keinoin. Jäsentämisellä tehdään näkyviksi käytäntöjen oletukset, edellytykset ja reunaehdot. Näin pyritään edistämään tunnistettujen käytäntöjen soveltamista muissakin organisaatioissa.

Hankkeessa käytetään useita tutkimusmenetelmiä hyödyntävää case-tutkimusstrategiaa sekä arvioivaa ja kehittävää tutkimusotetta. Keskeisenä tavoitteena on osallistujaverkoston osaamisen ja oppimisen tukeminen. Hanke tuottaa tutkimusnäyttöä erilaisten innovaatiojohtamisen käytäntöjen vaikutuksista palvelujen tuottajille, asiakkaille sekä organisaatioiden henkilöstölle. Lisäksi tuotetaan ehdotuksia siitä, miten julkisen sektorin innovaatiotoimintaa, innovaatioprosesseja ja -johtamista voidaan kehittää samanaikaisesti sekä tuottavuuslähtöisesti että hyvinvointilähtöisesti.

Tutkimuksen tulokset

Inno-Vointi -hanke on nyt puolessa välissä. Aineiston keruu seitsemässä kohdeorganisaatiossa on päättynyt ja ensimmäiset organisaatiokohtaiset analyysit on tehty. Näiden pohjalta on organisaatiokohtaisissa työpajoissa nostettu keskusteluun monia käytäntöjä ja ratkaisuja, jotka edustavat uudenlaisia näkökulmia ja ajatuksia palveluiden kehittämisestä ja innovaatiojohtamisesta julkisella sektorilla. Nämä, ja monta muuta perinteisen toiminnan oletusta on pystytty kyseenalaistamaan tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Niihin kaikkiin liittyy kuitenkin haasteita, joiden ratkaisemiseen ei ole yhtä ainoaa keinoa. Keskustelu tuloksista ja eri johtamismalleista jatkuu vertailutyöpajoissa vuonna 2012.

Seuraavassa nostamme tutkimuksesta esiin muutamia alustavia – mutta mielestämme keskeisiä – huomioita.

- Palvelujen kehittäminen ei ole vain organisaation johdon tehtävä – organisaation eri henkilöstöryhmillä on kaikilla siinä omat roolinsa. Ratkaistavana haasteena monessa organisaatiossa on eri henkilöstöryhmien erilaiset mahdollisuudet osallistua kehittämistyöhön ja tiedonkulku eri ryhmien välillä.
- Palvelujen kehittäminen ei ole vain palveluja tuottavan organisaation tehtävä – siihen pitää saada mukaan myös sidosryhmät, ennen kaikkea kansalaiset, palvelujen käyttäjät ja asiakkaat. Monissa organisaatioissa kerätäänkin aktiivisesti palautetta palvelujen käyttäjiltä. Haasteena on tämän tiedon jalostaminen palvelujen kehittämistä ja tuottamista ohjaavaksi ymmärrykseksi.
- Palvelujen kehittäminen ja työhyvinvointi eivät ole erillisiä asioita, eivätkä ne ole vaihtoehtoisia asioita – palveluja ja työhyvinvointia voidaan kehittää yhtä aikaa. Palvelujen kehittäminen voi tuottaa työhyvinvointia ja hyvinvointi voi edistää kehittämistä. Huonosti rajattu ja koordinoitu kehittämistoiminta voi toisaalta aiheuttaa sekaannusta ja liiallista kuormitusta henkilöstölle. Riittämätön resursointi ja epäselvät tavoitteet kuluttavat työntekijöiden voimavaroja, ja hyvin alkaneen toteutuksen keskeytyminen ennen tulosten saavuttamista syö pohjan motivaatiolta osallistua palvelujen kehittämiseen.
- Julkisen sektorin organisaation ei ole pakko tuottaa vain lakisääteisiä palveluja – joskus palvelujen tarjonnan laajentaminen myös muihin kuin lakisääteisiin palveluihin tuottaa aiempaa enemmän hyötyä, mutta palvelujen tuottamisen kokonaiskustannukset ovat aiempaa pienemmät. Haasteena nykyisessä taloudellisessa tilanteessa on kuitenkin pientenkin ylimääräisten panostusten perustelu. Kaikenlaisten riskien karttaminen korostuu.
- Palvelujen vakiointi kaikille palvelujen käyttäjille saattaa tuottaa tehokkuutta tuotantoon – tavoitteena pitäisi kuitenkin olla ratkaisujen etsiminen erilaisissa tilanteissa oleville kansalaisille. Monimutkaisissa ja lukuisia erilaisia palveluja tuottavissa organisaatioissa on kuitenkin helpompi keskittyä yksittäisten palvelujen tuotannon tehostamiseen kuin erilaisia palveluja tarvitsevien tilanteisiin.
- Palvelujen kehittäminen ei tapahdu itsestään eikä yksin – siihen pitää varata aikaa ja mahdollisuuksia yhteistyöhön. Ajan järjestäminen jatkuvasti tuotettavien palvelujen kehittämiseksi on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Erilaisten järjestelyjen kautta useat kohdeorganisaatiot ovat kuitenkin pystyneet järjestämään yhteistä aikaa työntekijöille, esimiehille ja johdolle pohtia organisaation palveluja ja kansalaisten tarpeita. Tällä, joskus hyvin vaatimattomalla, ajankäytöllä on saavutettu merkittäviä tuloksia.

Inno-Vointi –hanke lyhyesti

Johtamisella innovaatioita ja hyvinvointia julkiselle sektorille (Inno-Vointi) on Työterveyslaitoksen, Aalto-yliopiston BIT-Tutkimuskeskuksen ja VTT:n yhteinen tutkimushanke, jossa selvitetään julkisen sektorin palvelujen uudistamista. Tutkimuksessa henkilöstön hyvinvointi nähdään osana innovaatio-toimintaa ja tavoitteena on luoda edellytyksiä hyvinvointia tukevalle työntekijälähtöiselle innovaatiojohtamiselle. Tutkimuksessa on seitsemän kohdeorganisaatiota: HUS-Servis, MTT, Palmia, Verohallinto, Hämeenlinnan kaupunki, Vantaan kaupunki ja Oulun kaupunki. Hankkeen johtoryhmässä toimivat ja tuloksia levittävät lisäksi Suomen Kuntaliitto ja STM:n Innokylä-ohjelma, Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelut, Sitran julkishallinnon johtamisohjelma, Kilpailuvirasto, sekä Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Tutkimuksen päärahoittaja on TEKES. Hankkeen aikataulu on 1.10.2010 - 30.6.2013. Lisätietoja Inno-Vointi –hankkeesta www.ttl.fi/inno-vointi.

6.2 Kyseenalaistamalla kehitymme – TEM-muutosohjelma

Muutosohjelman tavoitteet

Työ- ja elinkeinoministeriön (jäljempänä TEM) muutosohjelmalla tarkoitetaan strategisen ohjattavuuden, palveluiden ja tuottavuuden kehittämisohjelmaa, joka perustettiin TEM:n perustamisen jälkeen alkuvuodesta 2008. Muutosohjelmalla tavoitellaan konsernin rakenteiden ja palveluiden kehittämistä ja tehokkaampaa organisointia ja sitä kautta tuottavuustavoitteisiin vastaamista sekä toiminnan kehittämistä ja vaikuttavuuden parantamista. Muutosohjelmakokonaisuutta perustettaessa sillä oli selkeä linkitys valtion tuottavuusohjelman toimeenpanoon sekä toisaalta TEM:n perustamisen yhteydessä luotuun konserniohjausmalliin. Konserniohjausmallin mukaisesti tavoitteena on, että ministeriöllä olisi jatkuvaluonteisesti meneillään aina jokin muutosohjelma, jonka toimenpiteet kohdistettaisiin kulloinkin relevantteihin kysymyksiin. Muutosohjelman hankkeiden avulla pyrittiin saavuttamaan tuottavuusohjelman tavoitteet heikentämättä ydintehtävien tasoa. Ohjelmalta toivottiin aineksia tehtävien ja toimintojen priorisointikeskusteluun. Katsottiin, ettei juustohöylämenetelmä ollut paras ratkaisu tuottavuuden lisäämiseen vaan priorisointi ja tuottavuuden lisääminen vaativat kattavaa arviointia hallinnonalan ydintehtävistä, synergioista ja rakenteista.

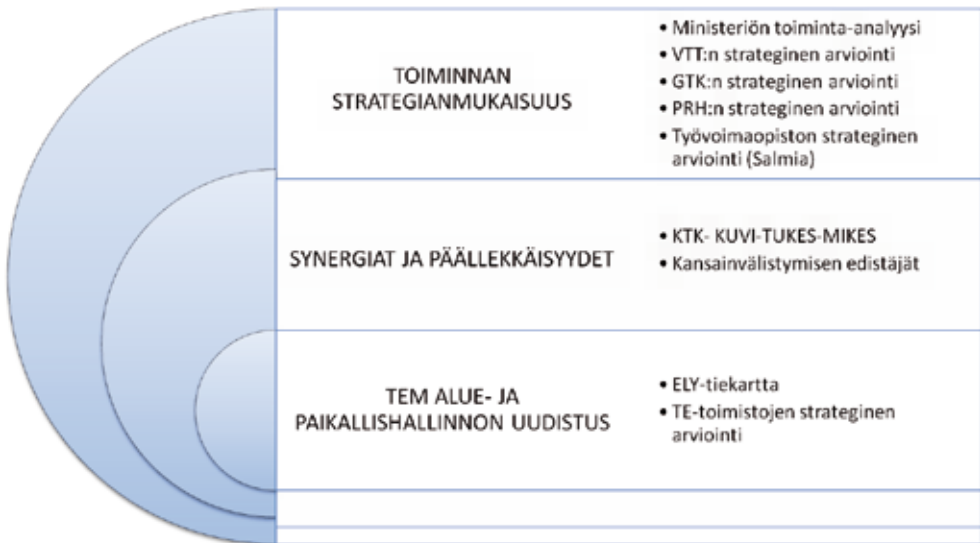
Muutosohjelmassa uutta on hallinnonalan tarkastelu kokonaisuutena ja toimintojen ja organisaatioiden arviointi osana TEM-konsernia ja siten suhteessa muihin konsernin toimijoihin ja näiden tarjoamiin palveluihin. Myös asiakasnäkökulmaa painotetaan arvioinneissa aiempaa voimakkaammin. Uutta on

myös arviointien kokoaminen yhden suuren hankkeen sateenvarjon alle sekä uudenlainen rahoitusmekanismi.

Muutosohjelman organisointi

Ministeriö asetti maaliskuussa 2008 muutosohjelmahankkeen valmistelua varten TEM hallinnonalan tuottavuustoimenpiteiden ohjausryhmän, jonka tavoitteena oli mm. valvoa tuottavuushankkeiden toteutusta, ja käsitellä hallinnonalan tuottavuusmäärärahan käyttöä sekä toteuttaa muita tuottavuusohjelman toteuttamiseen liittyviä tehtäviä. Hankesalkun rakentamisen ajaksi ministeriö asetti lisäksi tuottavuusohjelman valmistelun projektiryhmän, jonka tehtävänä oli valmistella tuottavuusohjelman strategia ja tavoitteet, valmistella tuottavuushankkeiden bruttolista, määrittää tarkemmat tuottavuuden parantamisen kehitysalueet ja olla tukena tuottavuutta parantavien hankkeiden käynnistämisessä. Ryhmissä oli mukana myös henkilöstön ja hallinnonalan edustajat. Muutosohjelman valmisteluun käytettiin konsultti-apua. Ministeriön virkamiesjohtoryhmä toimi hankkeista päättävänä tahona ohjausryhmän esityksen perusteella. Hankkeiden rahoitus tapahtui tuottavuusrahalla.

Kuvio 7. Muutosohjelmahankkeet 2010



Muutosohjelmahankkeet 2010

Ensimmäinen hankekokonaisuus toteutettiin vuosien 2009–2010 aikana. Hankeaihiot tunnistettiin ministeriön ja hallinnonalan haastatteluissa ja niistä ministeriön virkamiesjohtoryhmä valitsi hankekokonaisuuteen yhdeksän hanketta, jotka olivat kolmentyyppisiä; 1) strategianmukaisuutta tukevat, 2) synergiaa luovat sekä 3) alue- ja paikallishallinnon uudistukseen liittyvät hankkeet. Ensimmäisen hankeryhmän tavoitteena oli keskittää resursseja ydintehtäviin niiden riittävän resursoinnin varmistamiseksi (ydintoimintoanalyysit ja strategiset arvioinnit). Toisen ryhmän hankkeiden tavoitteena oli organisoida hallinnonala paremmin poistamalla päällekkäisyyksiä, tekemällä ja yhdistämällä yksiköitä (synergianalyysit). Kolmas ryhmä keskittyi TEM:n alue- ja paikallishallinnon uudistukseen.

Kaikki yhdeksän hanketta on arviointien osalta saatu päätökseen ja niiden toteutus ja täytäntöönpano on käynnissä tai jo saatettu päätökseen. Hankkeissa käytettiin pääsääntöisesti ministeriön ulkopuolista arvioitsijaa, joka valittiin kilpailutuksen perusteella. Ulkopuolinen arvioitsija toteutti arvioinnin kuluessa laajat asiakas- ja sidosryhmähaastattelut sekä kansainvälisen vertailun vastaaviin kansainvälisiin toimijoihin. Arviointia varten perustettiin yleisesti hankkeen ohjausryhmä, joka seurasi ja tuki arvioinnin edistymistä. Ulkopuolisen tahon laatiman arviointiraportin valmistumisen jälkeen, ministeriössä perustettiin työryhmä, joka valmisteli ministeriön virkamiesjohtoryhmälle toimenpide-ehdotukset, joihin arvioinnin johdosta tuli ryhtyä. Päätetyt toimenpiteet on pantu täytäntöön muun muassa säädösmuutosten, tulosohtauksen sekä johtamissopimusten avulla. Muutosohjelma on lisäksi vakiintunut tulosneuvottelujen ns. eritysteemaksi niille toimijoille, jotka ovat olleet muutosohjelman kohteena.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että hankkeilla on saavutettu hyviä tuloksia virastojen ja laitosten vaikuttavuuden ja tuottavuuden parantamisessa. Eri-tyisesti arviointien avulla on fokusoitu virastojen ydintehtäväkenttää, arvioitu resurssien oikeanlaista kohdentumista, sisäistä organisointia sekä synergioita ja päällekkäisyyksiä muihin TEM:n toimijoihin nähden. Hankkeissa on usein otettu kantaa myös palveluiden ja prosessien sähköistämiseen. Arvioinnit haastavat virastojen ja laitosten johtamis- ja toimintatavat ja tuovat aineksia muutosprosessien läpivientiin sekä normaaliin viraston kehittämiseen. Arviointimateriaalia voidaan hyödyntää sekä ministeriön ohjauksen että viraston johtamisen suuntaamisessa.

Vuoden 2010 muutosohjelmahankkeiden osalta organisatorisia muutoksia päädyttiin tekemään mm. Turvallisuus- ja kemikaaliviraston, Patentti- ja rekisterihallituksen sekä Työvoimaopiston osalta, jonka nimi muutettiin hankkeen jälkeen Koulutus- ja kehittämisskeskus Salmiaksi. Teknologian tutkimuskeskus VTT:n sekä Geologian tutkimuskeskuksen arviointien nojalla päätettiin kehittämissuosituksista ja määriteltiin mm. virastojen toiminnan painopisteet.

Muutosohjelmahankkeet 2012

Helmikuussa 2011 päätettiin käynnistää osana seuraavaa muutosohjelmaa 2012 kokonaisuutta kaksi arviointihanketta. Nämä ovat Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen Tekesin sekä Finnvera Oyj:n toiminnan arvioinnit. Muista hankkeista ei vielä tehty päätöksiä vaan uusista hankkeista päätetään vuoden 2012 rahoitustilanteen mahdollistamissa raameissa. Tekesin ja Finnvera Oyj:n toimintojen arvioinneissa pääpaino on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, tehokkuuden sekä asiakaslähtöisyyden arvioinnissa. Myös konserninäkökulma eli suhde muihin TEM-konsernin toimijoihin on vahvasti mukana.

Lisätietoja: Minna Tukiainen TEM minna.tukiainen@tem.fi

6.3 Prosessimallilla laatua lainsäädäntöön - Sujuvampaan lainvalmisteluun -hankkeen tuloksia

Hankkeen tavoitteena on parantaa valtioneuvoston lainvalmisteluprosessin laatua ja tuottavuutta luomalla uusia konkreettisia toimintamalleja ja ottamalla niitä käyttöön. Hanke valmistuu vuoden 2012 loppuun mennessä.

Oikeusministeriö toteuttaa hankkeen yhteistyössä Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran Julkishallinnon johtamisohjelman kanssa. Hankkeessa on arvioitu nykyisen lainvalmisteluprosessin hyvät käytännöt ja kehittämis-kohteet kolmessa ministeriössä järjestetyissä työpajoissa. Arvioinnin pohjalta valmisteltua lainvalmisteluprosessin ideaalimallia testattiin todellisiin lainvalmisteluhankkeisiin simulaatiotilaisuuksissa.

Hankkeessa on valmistunut lainvalmisteluprosessin ideaalimalli, joka on havainnollinen kuvaus hyvien menettelytapojen mukaisen lainvalmistelutyön vaiheista ministeriöissä. Ideaalimallissa on kuvattu prosessin työvaiheet työnkulkukaavioina sekä prosessin toimijoiden roolit ja vastuut. Lisäksi on laadittu sanallinen kuvaus jokaisesta työvaiheesta.

Alla esimerkkinä hankkeen tuloksista lainvalmisteluprosessin ensimmäisen vaiheen eli esivalmistelun kuvaus.

Asiakkaat: Lainvalmisteluprosessin ideaalimallissa osoitetaan lainvalmistelun vaiheet, joissa viestintä ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on suositeltavaa. Mallin mukaan vuorovaikutus aloitettaisiin valmistelussa aikaisemmassa vaiheessa kuin nykyisin on yleensä käytäntönä.

Asiantuntijuus: Ideaalimallia voidaan käyttää työn suunnittelussa ja perehdyttämisessä. Malli on ensimmäinen yhtenäinen ja yksityiskohtainen työnkuvaus, joka kattaa kaikki lainvalmisteluprosessin vaiheet ja toimijat.

Johtaminen: Ideaalimallissa osoitetaan ministeriöiden johdolle kohdat, joissa sen panosta tarvitaan prosessin etenemiseen. Mallissa eritellään asiat ja työvai-

heet, joissa tarvitaan poliittista päätöksentekoa. Lisäksi eritellään asiat ja työvaiheet, joista ministeriön virkamiesjohto päättää tai joiden edistymisestä sen tulee olla tietoinen.

Ohjausjärjestelmät: Ideaalimallissa kuvataan lainvalmisteluprosessin yhteydet ministeriön muihin toimintoihin, esim. talousarvion valmisteluun. Lisäksi kuvataan lainvalmisteluprosessin toiminnan edellytyksiin vaikuttavien tahojen rooleja ja

Tulosten käyttöönotto: Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelman mukaan hankkeen viitoittamat hyvän lainvalmisteluprosessin menettelytavat otetaan käyttöön. Hanketta jatketaan prosessimallin käyttöönottoa tukevan koulutuksen suunnittelulla. Lisäksi oikeusministeriö valmistelee prosessio-pasta lainvalmistelijoille.

Lisätiedot: Maija Salo OM

Hankkeen verkkosivu

<http://www.om.fi/Etusivu/Parempisaantely/Kehittamishankkeita/Sujuvampaanlainvalmisteluun>

6.4 Vaikuttavuutta ja joustoa työterveyshuoltoon innovatiivisella hankintatavalla

Työ- ja elinkeinoministeriö on osana uutta kysyntä- ja käyttäjälähtöistä innovaatiopolitiikkaa ja sen toimenpideohjelmaa pyrkinyt löytämään keinoja ja tapoja siihen, kuinka julkisia hankintoja voidaan käyttää uudella tavalla innovaatioiden ja uusien ratkaisujen kannustamiseen ja ostamiseen. Markkinoilla on paljon osaamista ja ideoita, joita pitäisi pystyä hyödyntämään uudella tavalla. Hankintakäytäntöjen kehittäminen tarjoaa tähän yhden merkittävän mahdollisuuden. Myös valtion hankinnoissa tulisi huomioida innovaatioihin kannustava näkökulma nykyistä paremmin ja työterveyshuoltopalvelut on nähty yhtenä mahdollisena kehittämiskohteena.

Valtion organisaatioiden työterveyshuoltopalveluiden kilpailutus ja hankinta on toteutettu keskitetysti Hansel Oy:n kilpailuttaman puitesopimuksen kautta. Budjettivaltion virastot ovat velvollisia käyttämään puitesopimuksessa mukana olevien työterveyshuollon palveluntuottajien palveluita. Puitesopimuksen kilpailuttamisesta huolimatta virastot joutuvat kuitenkin tekemään ns. kevennetyn kilpailutuksen ennen kuin pääsevät valitsemaan varsinaisen työterveyshuollon palveluntuottajansa. Virastot ovatkin kokeneet nykyisen käytännön raskaaksi. Myös varsinainen puitesopimus on koettu jäykäksi, koska mahdollisuudet tehdä muutoksia sopimuskauden aikana ovat hyvin rajalliset.

Työterveyshuollon puitesopimuksen kilpailuttamisen ja hankinnan kehittämiseksi valtiovarainministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, Valtiokonttori ja

Hansel Oy käynnistivät keväällä 2011 yhteisen kehittämistyön. Kehittämistyön keskeisenä tavoitteena on löytää sellainen uusi tapa kilpailuttaa ja hankkia työterveyshuollon palveluita, jossa markkinoille ja palveluiden tuottajille määriteltäisiin kilpailutuksen kohde palvelulle asetettavan tavoitteen kautta ja tuottajille annettaisiin nykyistä enemmän vapautta ideoida keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. Näin markkinoilla tarjolla oleva osaaminen voitaisiin hyödyntää paremmin ja puitesopimuksen joustavuus sekä palvelun vaikuttavuus lisääntyisivät.

Edellä mainittujen yhteistyökumppaneiden muodostama kehitystyöryhmä on käynyt työterveyshuollon palveluntuottajien kanssa keskustelua työterveyshuollon palveluiden kilpailuttamisen kehitysnäkymistä sekä uuden hankintatavan tavoitteista ja suhtautuminen on ollut myönteistä. Yhteisissä tapaamisissa on käsitelty myös julkisia hankintoja ohjaavaan lainsäädäntöön ja kilpailutustekniikkaan liittyviä yleisiä asioita.

Kehitystyö on edennyt siten, että vuoden 2011 aikana on muodostettu kokonaiskuva tavoitteena olevasta uudenlaisesta työterveyshuollon palvelusta ja kartoitettu sen kilpailutukseen ja hankintaan liittyviä haasteita. Seuraavan puitesopimuksen kilpailutukseen liittyvät määrittely- ja suunnittelutehtävät sekä kilpailutuksen toteutus ajoittuisivat vuodelle 2012–2013. Asiakkaina olevien valtion virastojen ja laitosten edustus olisi mukana kehitystyössä varsinaisen puitesopimuksen kilpailutuksen käynnistyessä. Uuden työterveyshuollon puittejärjestelyn palvelut olisivat näillä näkymin käytössä keväällä 2013.

Työterveyshuollon palveluiden hankintaan liittyvä kehitystyö kytkeytyy läheisesti asiakas- ja käyttäjälähtöisyyden kehittämiseen. Henkilöstön jaksamisen tukeminen ja työkyvyn ylläpitäminen on keskeisessä asemassa, jos haluamme oikeasti panostaa työurien pidentämiseen. Tässä työssä työterveyshuolto on työnantajalle merkittävä strateginen yhteistyökumppani ja osapuolten välillä tehtävän yhteistyön tulee olla suunnitelmallista ja jatkuvaa. Valtion organisaatiot panostavat merkittäviä summia työterveyshuoltopalveluihin ja panostukselle pitää saada vastinetta ja toiminnalle lisää vaikuttavuutta. Uusi joustavampi ja asiakasystävällisempi hankintatapa vähentäisi virastojen hallinnollista työtä ja mahdollistaisi keskittymisen palvelun sisällön ja vaikuttavuuden kehittämiseen.

Lisätietoja: Päivi Lanttola VM paivi.lanttola@vm.fi

6.5 Strategiset hankkeet horisontaalisen toiminnan pilottina

Nykyisellä hallituskaudella käynnissä olevat työ- ja elinkeinoministeriön strategiset hankkeet ovat hallitusohjelman kärkihankkeita, jotka toteuttavat erityisesti hallitusohjelman tavoitteita korissa III (talouskasvun ja työllisyyden edistäminen). Strategisten hankkeiden on tarkoitus luoda uusia toimintatapoja

ja -malleja. Strategiset hankkeet on tiiviisti kytketty politiikkaprosesseihin; niitä seurataan osana hallitusohjelman seurantaa. Lisäksi TEMissä kullakin strategisella hankkeella on vastuuministeri, joten niiden kytkentä poliittiseen ohjaukseen on varmistettu. Uudet strategiset hankkeet/ ohjelmat ovat:

- Metsäalan strateginen ohjelma MSO
- hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittinen kehittäminen (HYVÄ)
- työmarkkinoiden rakennemuutos ja toimivuus (RTT)
- ympäristöliiketoiminnan kehittäminen

Edellisen hallituskauden työ- ja elinkeinoministeriön strategiset hankkeet on arvioitu keväällä 2011. Arvioinnin tulosten mukaan strategisten hankkeiden joustava, ketterä ja itseään korjaava toimintamalli on taannut sen, että hankkeet ovat pystyneet viemään läpi uudistuksia nopeasti ja joustavasti. Kriittistä onnistumisen kannalta ovat olleet hankkeiden yhteistyöverkostot ja poliittinen tuki sekä se, että strategisella tasolla on onnistuttu yhdistämään ministeriön eri yksiköiden sekä keskeisten sidosryhmätahojen intressit hankkeen tavoitteisiin ja painopistealueisiin. Arvioinnin mukaan hankkeissa on luotu edellytyksiä vaikuttavuuden synnylle sekä tehty pääsääntöisesti oikeita asioita suhteessa hankkeille asetettuihin tavoitteisiin. Arvioinnin tulokset on otettu huomioon uusien hankkeiden suunnittelussa. Uusien hankkeiden toimeenpanossa on kiinnitetty erityisesti huomiota siihen, että hankkeiden ohjaus integroidaan ministeriön sisäisiin toteutusprosesseihin ja toimeenpanomekanismeihin.

Mitä on tehty toisin kuin ennen?

- on rakennettu yhteisiä rakenteita eri hallinnonalojen ja sidosryhmien pysyvämmälle yhteiselle kehittämistoiminnalle
- lisätty ymmärrystä ja kehittämistahtoa kunkin hankkeen kohdealueella
- tunnistettu kehittämisen kipupisteitä ja priorisoitu kehittämisen mahdollisuuksia
- koottu kehittäjäverkostoja yhteen ja määritetty näiden keskinäistä työnjakoa
- vahvistettu TEM:n osallisuutta ja kontribuutiota kunkin hankkeen kehittämisalueella

Horisontaalisen toiminnan onnistumisen edellytyksiä strategisissa hankkeissa:

- henkilöstön kokemus ja kyky poikkihallinnolliseen työskentelyyn
- hankkeen status ministeriössä sekä tähän liittyvä poliittinen tuki ja neuvotteluvoima

- kysyntätekijöiden onnistunut integrointi hankkeen tavoitteisiin jo hankkeen suunnitteluvaiheessa
- hankkeen fokuksen ja viestinnän selkeys
- hankkeen sisäinen ja ulkoinen sparraus

Lisätetoja: Leena Pentikäinen TEM leena.pentikainen@tem.fi

6.6 Osallistumisympäristö rakennetaan yhteistyön voimin vaihe kerrallaan

Osallistumisympäristö-hanke (OSY) hyödyntää monia erilaisia menetelmiä ja tapoja kansalaisten, sidosryhmien ja hallinnon organisaatioiden kanssa tehtävässä yhteistyössä. Koska hankkeen tuottaman palvelukokonaisuuden käyttäjäkunta on laaja (mm. kansalaiset, kansalaisjärjestöt, poliittiset toimijat, julkishallinnon organisaatiot ja virkamiehet), kuuleminen ja yhdessä tekeminen on välttämätöntä.

Osallistumisympäristö-hankkeessa monia asioita tehdään totutuista kaa-voista poiketen: hanke viestii julkisesti verkossa toiminnan etenemisestä ja mukana palvelujen suunnittelussa ovat mm. kansalaisraati, kehittäjäyhteisö ja asiantuntijat, joiden lisäksi mukaan voi tulla kuka vain asiasta kiinnostunut. Palveluja ei rakenneta kerralla valmiiksi, vaan ne toteutetaan vaihe kerrallaan. Perinteinen hallinnon mallihan on tuottaa palvelu etupäässä virkamiesten voimin virkakoneistoa varten. Kokeiltuja toimintatapoja myös arvioidaan ja virheet korjataan mahdollisimman pian.

Käyttäjien huomioiminen ja kuuleminen tapahtuu käytössä koko hankkeen ajan (2010-2013), jotta palveluista tulee käyttäjäystävällisiä ja -lähtöisiä. Toiminnan avulla saadaan kerättyä asiantuntemusta ja osaamista monelta suunnalta. Parhaat ideat voivat pulputa mistä vain. Asiantuntemusta on muuallakin kuin sillä organisaatiolla, jonka vastuulla valmistelu, toteutus tai hallinnollinen työ on.

Palautetta ja ideoita kertyy myös mm. tilaisuuksista, joita hankkeen verkostoihin kuuluvat tahot järjestävät. Käyttäjät ottavat kantaa mm. käytettävyyteen, vuorovaikutusmuotoihin, saavutettavuuteen ja prototyyppin toiminnallisuuteen.

Hanke haluaa ennakoinnin avulla vähentää riskien toteutumista. Kuten tiedetään, suunnitteluvirheiden korjaaminen maksaa paljon. Käyttäjien avulla hanke saa jo varhaisessa vaiheessa palautetta, ideoita ja näkemyksiä, joita hyödyntämällä voi tehdä ratkaisuja ja samalla estää monia harha-askeleita ja virheratkaisuja. Kokemukset tähänastisesta osallistumisesta ovat jatkamiseen kannustavia.

Julkisten verkkopalvelujen ongelmana on - kuten valtiovarainministeriön tilaamasta laatubarometristä selviää - että ihmiset eivät käytä eivätkä edes tunne niitä hyvin. Jottei hankkeen tuotoksille kävisi samoin, ideoista ja suun-

nitelmista on viestitty jo tähän mennessä runsaasti. Tahti kiihtyy sitä mukaa kun palveluista tulee käyttöön verkkoversioita. Keväästä 2012 lähtien palveluja markkinoidaan kohdennetusti tärkeimmille sidosryhmille ja heti sen jälkeen suurelle yleisölle enemmän kuin hallinnossa on tavallisesti tehty. Tavoitteena on tunnettuuden nostamisen rinnalla luoda palveluille kysyntää.

Hanke käyttää sosiaalista mediaa monessa muodossa. Oleellista on tehdä yhdessä ja mahdollistaa siinä samalla osallistuminen ja verkostoituminen toimijoiden välillä. Uudenlaista on se, että välineitä ja kanavia käytetään tehtävien suorittamisen apuna. Esimerkkeinä tästä ovat Facebookissa toimiva kehittäjäyhteisö ja sekä perinteisesti että verkon välityksellä kokoontuva Kansalaisraati. Niiden elinvoimaisuudetta turvaa monipuolinen vuorovaikutus. www.osallistumisymparisto.fi-blogin tarkoitus on rikkoa organisaatorajoja ja luoda yhteishenkeä tekijöiden keskuuteen. Henkeen kuuluu, että sosiaalisen median välineitä ja työskentelymuotoja yhdistetään toisiinsa tehokkaiksi kokonaisuuksiksi. Osallistumisympäristö-hanke kerää samalla kokemuksia jaettavaksi muualle hallintoon.

On tärkeää huomata, että vaikka hanke kuulee ja kuuntelee mielellään käyttäjiä, päätöksiä ei tehdä mielivaltaisesti eri ryhmien ajamien intressien perusteella. Hankkeesta vastaavat tekevät päätökset yhteisten näkemysten perusteella. Aineistoa päätöksentekoa varten hanke uskoo saavansa riittävästi vuorovaikutusverkostojen ja palautekanavien kautta.

Kansalaisen osallistumisympäristö palvelukokonaisuus kuuluu Sähköinen asiointi ja demokratia (SADe) -vauhdittamisohjelmaan. Osallistumisympäristö-hanke käynnistyi 2010 ja jatkuu vuoteen 2013. Ensimmäiset hankkeessa toteutettavista verkkosovelluksista ovat käytettävissä maaliskuussa 2012.

Hanke tuottaa keskenään yhteentoimivia ja vuorovaikutuksellisia verkko-palveluja. Niitä ovat mm. kysely-, lausunto- ja aloitepalvelut sekä keskustelufoorumi. Osallistumisympäristö tarjoaa niin ikään tapahtuma- ja ajankohtaistietoa julkishallinnon hankkeista, päätöksenteon seurantamahdollisuuksia ja osallistumisen työkaluja. Tänä syksynä työn alla on perustoiminnallisuuksien rakentaminen Fujitsun toimittaman teknisen alustan päälle. Samaan aikaan on tekeillä myös kysely- ja lausuntopalvelun ja aloitepalvelut, joita voi käyttää kesällä 2012. Työlistalla ovat myös osallistumisviestintäpalvelu ja kansanedustajien ja valtuutettujen työn seurantapalvelu. Kokonaisuus on näillä näkymin valmis talvella 2013.

Facebook www.facebook.com/groups/osallistumisymparisto/
www.facebook.com/Osallistumisymparistohanke

Projektihenkilöstö oikeusministeriössä:

Hankepäällikkö Mikko Levämäki, puh. (09) 1606 7922

Projektipäällikkö Teemu Ropponen, puh. 040 525 5153

Projektipäällikkö Oili Salminen, puh. (09) 1606 7529

6.7 Liikennerevoluutio uudistaa yhdyskunta- ja liikennesuunnittelun

Liikennejärjestelmän kehittämiseen tarvitaan tehokkaampia ja vaikuttavampia keinoja. Haasteena on saada aikaan parempaa vähemmällä. Uudenlaisen, käyttäjälähtöisen lähestymistavan kautta on mahdollista löytää ratkaisuja, joilla pystymme tuottamaan vähemmällä resursseilla parempaa matkojen ja kuljetusten palvelutasoa kansalaisille ja yrityksille. Tämä on käynnissä olevan ”Liikennerevoluutio” –kehitysohjelman keskeinen lähtökohta.

Liikennerevoluutio -kehitysohjelma käynnistyi keväällä 2010. Sen tavoitteena on luoda yhdyskunta- ja liikennesuunnitteluun uuden sukupolven toimintakulttuuri, joka parantaa liikennepolitiikan tehokkuutta sekä käyttäjille tarjottavan liikennepalvelun laatua, kannustaa yrityksiä innovaatioihin ja uuteen liiketoimintaan sekä vähentää liikenteen CO₂ –päästöjä.

Kehitysohjelma perustuu eri osapuolten yhteistyöhön, periaatteelliseen sitoutumiseen ja luottamukseen. Viime keväänä valmistui ajatuskartta, monivuotisen kehitysohjelman ensimmäinen vaihe. Ajatuskartan laati Sitran ja LVM:n johdolla laaja, yhdyskunta- ja liikennesuunnittelun keskeisistä toimijoista koostunut työryhmä. Ajatuskartta kuvaa uuden yhdyskunta- ja liikennepolitiikan lähestymistavan keskeisen sisällön ja kertoo mitä uusi ajattelutapa käytännössä tarkoittaa.

Uudistuvat ajattelu- ja toimintatavat

Yhdyskunta- ja liikennesuunnittelu tarvitsee uuden sukupolven ajattelutavan ja toimintakulttuurin. Liikennepolitiikan kestävä tuottavuuden ydin ei löydy niin, että vaaditaan lisää resursseja ja jatketaan entisin toimintamallein. Resurssien riittävyys on muuttumassa niukkuudeksi. Etenkin julkisen talouden kiristyessä pitää olemassa olevat resurssit osata hyödyntää yhä tehokkaammin niin, että vähemmälläkin panoksilla voidaan varmistaa toimiva ja laadukas liikennejärjestelmä. Tai että nykyisillä resursseilla saadaan aikaan enemmän ja parempaa.

Poliitikoilta toimivuustakuu ja tilaa innovaatioille ja uusille konsepteille

Suunnittelun perustana on poliittinen päätös julkisin varoin tarjottavasta matkojen ja kuljetusten peruspalvelutasosta. Se on julkisen vallan toimivuustakuu käyttäjille. Matkan tai kuljetuksen palvelutason tekijöitä voivat olla esim. käytettävyys, hinta, matka-aika, toimintavarmuus, käyttäjätyytyväisyys, turvallisuus ja päästöjen määrä. Toimivuustakuuseen kytkeytyy päätös sen toteutumisen edellyttämistä resursseista.

Suunnittelun painopiste siirtyy ideointi- ja esisuunnitteluvaiheeseen, jossa etsitään keinot ja toimenpiteet toimivuustakuun varmistamiseksi. Ajatuskartta

ehdottaa uudeksi esisuunnittelun työkaluksi **ideakonseptia**, jossa palveluntuottajien uusille ajatuksille ja innovaatioille annetaan reilusti tilaa parhaan ratkaisukokonaisuuden ja kehittämisstrategian hahmottamiseksi. Tarvitaan monien erityyppisten, usein eri toimijoidenkin vastuulla olevien keinojen taitavaa yhdistämistä. Käytettävissä on koko toimenpidevalikoima liikenteen kysyntään vaikuttamisesta suuriin uusinvestointeihin. Ideakonseptilla voidaan hakea uudenlaisia ratkaisuja kaupunkiseutujen tai yhteysvälien kehittämiseen tai esim. eri käyttäjäryhmien toimivuustakuun varmistamiseksi.

Ideakonsepteilla on mahdollista löytää entistä kustannustehokkaampia ja nopeammin toteutettavissa olevia ratkaisuja. Strateginen ketteryys eli kyky nopeasti reagoida muuttuneisiin tarpeisiin paranee, ja palvelutason ongelmia on samalla rahalla mahdollista poistaa useammassa kohteessa.

Yhdyskunta- ja liikennesuunnittelussa siirrytään silloista ja osaoptimoinnista eri toimijoiden yhteistyöhön

Valtakunnan, maakunnan, seutukunnan ja kunnan tasolla tehdään erilaista suunnittelua useiden peräkkäisten ja toisistaan eriytyneiden suunnitelmien muodossa. Eri toimijoiden tavoitteet ovat usein ristiriitaiset ja yhteinen kokonaisnäkemyks puuttuu. Yhdyskunta- ja liikennesuunnittelun uusi strategisen tason työkalu on nimeltään **MALPE**. Se nostaa maankäytön, asumisen, liikenteen, palvelurakenteen sekä elinkeinojen toimintaedellytykset samanaikaisesti tarkasteluun, kytkee ne yhteen kokonaisuudeksi ja etsii keinot, joilla luvattu palvelutaso voidaan varmistaa.

MALPE -lähestymistapa jättevöittää suunnittelua, lisää hallinnonalojen välistä yhteistyötä sekä vähentää osaoptimointia. Kun systeemi ymmärretään kokonaisuutena on mahdollista monin tavoin jo ennalta tehokkaasti ehkäistä liikenteen ongelmien syntymistä. Uuden lähestymistavan ansiosta matkat ja kuljetukset lyhenevät ja tulevat sujuvammiksi samalla kun niiden toteuttamisvaihtoehtojen määrä kasvaa. Suhteellisen kalliin yksityisautoilun rinnalle syntyy kiinnostavia julkisia liikkumispalveluita. Myös kävelyn ja pyöräilyn mahdollisuudet lisääntyvät, mikä johtaa kasvaviin myönteisiin terveysvaikutuksiin. Puhdampi, hiljaisempi ja viihtyisämpi ympäristö lisää puolestaan elämisen laatua.

Tuotteiden hankinnasta ratkaisujen ja palvelukonseptien hankintaan

Valtion ja kuntien tilaajien rooli ja osaamisvaatimukset laajentuvat asteittain nykyisestä tuotteen tai toimenpiteen hankkimisesta ratkaisun tai palvelukonseptin ostamiseen. Yritysten osaaminen otetaan täysimääräisesti käyttöön. Tuottavuus ja vaikuttavuus paranevat, kun palveluntuottajille luodaan kannustimia kehittää kustannustehokkaita, käyttäjälähtöisiä, uudenlaisia ratkaisuja ja palvelukonsepteja. Vaativa julkinen tilaaja ja aktiiviset käyttäjät luovat edellytykset palveluntuottajien innovaatioille ja pitkäjänteiselle palvelujen

sekä liiketoiminnan kehittämiseksi, joista kaikki osapuolet hyötyvät. Tiiviin vuorovaikutuksen kautta syntyvä ymmärrys käyttäjien tarpeista luo tuottajille mahdollisuuden myös kehittää menestyviä lisäarvopalveluita ja niiden myötä uutta liiketoimintaa.

Tiedon hyödyntäminen nostetaan uudelle tasolle

Digitaalisuus, tiedon määrän kasvu ja tiedon hyödyntämiseen liittyvä uusi palveluliiketoiminta luovat uusia mahdollisuuksia, joiden hyödyntäminen on vielä alkutekijöissään. Ajatuskartta ehdottaa, että liikenteen ohjauksen, palveluiden kehittämisen ja tarjoamisen sekä tulevaisuuden suunnittelun tueksi rakennetaan **liikenteen tietotori**. Se tekee mahdolliseksi lähes reaaliajassa tapahtuvan aidon vuoropuhelun käyttäjien ja eri toimijoiden välillä. Tietotori kokoaa liikenteeseen ja liikkumiseen liittyvät perustiedot sekä reaaliaikaista tila- ja tapahtumatietoa ohjauksen, suunnittelun ja palvelujen kehittämisen pohjaksi. Tietotori on liikennetiedon markkinapaikka, joka tuo tiedot yhden luukun periaatteella samalle tarjottimelle kaikkien tarvitsijoiden käyttöön.

Hyödyllinen vallankumous

Kestävä ihmiskeskeinen palveluyhteiskunta vahvistuu käyttäjälähtöisyyden korostuessa, palveluajattelun syventyessä ja haitallisten ympäristövaikutusten vähentyessä. Kansallinen osaamisperusta monipuolistuu, talouden dynamiikka lisääntyy ja kansalaisten hyvän elämän edellytykset paranevat.

Liikennerevoluution tärkein hyötyjä on ihminen tai yritys. Kun käyttäjät ovat uuden ajattelun keskiössä, kysymyksenasettelu kääntyy nykyisestä ”mitä hyötyä tästä toimenpiteestä on käyttäjille” muotoon ”millaisia palvelukokonaisuuksia käyttäjät haluavat ja tarvitsevat”.

Lisätietoja: Eeva Linkama, LVM eeva.linkama@mintc.fi

6.8 VM KAMPUS – tilaa muutokselle

Valtiovarainministeriön Kampus-hankkeen tavoitteena on luoda joustava työympäristö, joka tukee työyhteisön toiminta- ja työskentelytapojen uudistamista. VM Kampus -hanke käynnistyi osana laajempaa valtiovarainministeriön (VM) toimintakulttuurin uudistamista ja se kytkeytyy kiinteästi VM 2012 -strategiaan ja muihin sen pohjalta tehtyihin kehittämislinjauksiin. Toiminta- ja työskentelytapojen kehittämisessä avaintekijöiksi on henkilöstökyseleyn pohjalta linjattu yhdessä tekeminen, vuorovaikutus ja rajojen kaataminen. Henkilöstön osallistuminen on ollut keskeistä uudistuksen toteutuksessa.

VM:n sisäiseen toimintaan liittyvien tavoitteiden lisäksi hankkeen taustalla vaikuttaa useita erilaisia toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. VM:n tehtävänä on ohjata valtion tilankäyttöä ja sikäli ministeriölle asettuu haaste uudistaa edelläkävijänä julkisen hallinnon tilankäytön kulttuuria. Valtio tavoittelee toimitilastrategiassaan mm. parempaa tilatehokkuutta (25 m² / hlö) ja sitä kautta kustannussäästöjä ja järkevämpää tilankäyttöä. Kestävän kehityksen periaatteet ohjaavat mm. energian säästämiseen ja paperin vähentämiseen. Tieto- ja viestintätekniikan kehittyminen puolestaan muuttaa työn tekemisen kulttuuria ja vaikuttaa toimitilatarpeisiin, kun henkilöstön liikkuvuus sekä virtuaalinen työ ja etätyö lisääntyvät. Lisäksi työympäristön ja toimintatapojen tulisi vastata tulevaisuuden työntekijöiden odotuksia.

Hankkeen ensimmäinen vaihe käynnistyi vuonna 2009, jolloin VM toimi viidessä eri toimipisteessä ja henkilöstöllä oli pääsääntöisesti oma työhuone. Tuolloin tavoitteeksi asetettiin, että VM toimii vuonna 2012 kahdessa toimipisteessä, jotka ovat valtioneuvoston linna ja Mariankatu 9 toimistorakennus – tilatehokkuuden lisäämistä siis. Keskeisenä ministeriön toimintaan liittyvänä tavoitteena oli myös se, että talouspolitiikkaosastot sijoittuvat valtioneuvoston linnaan ja hallintopolitiikkaosastot Mariankatu 9 kiinteistöön.

Ensimmäisessä vaiheessa hanke käsitti Mariankatu 9 toimitilojen suunnittelun ja toteutuksen ja toisessa vaiheessa mukaan otettiin myös valtioneuvoston linnan toimitilat. Kummassakin vaiheessa toteutettiin työympäristökehittämishanke. Toisessa vaiheessa perustettiin myös Kampus ICT -hanke, jonka tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa uusia toiminta- ja työskentelytapoja tukevia ICT-ratkaisuja. Lisäksi VM päätti ryhtyä toteuttamaan Green Office -ympäristöjärjestelmää.

Mariankatu 9 – vuorovaikutusta ja kohtaamista edistävä työympäristö

Millainen työympäristöratkaisu sopisi Mariankadulle, joka oli perinteistä huonekonttoria? Millainen ratkaisu sopisi tietotyötä tekeväälle yhteisölle, jonka toimintaa halutaan kehittää vuorovaikutteisemmaksi, mutta tärkeää on myös keskittymisrauhan takaaminen? Miten saadaan tiloihin mahtumaan entistä suurempi joukko ihmisiä? Näitä teemoja lähdettiin työstämään hankkeen ensimmäisessä vaiheessa, jonka tuloksena syntyi aihio Mariankatu 9 arkkitehtuuriratkaisuksi. Ratkaisua synnytettiin osallistavalla prosessilla erilaisissa teemaryhmissä, joihin osallistui hallintopolitiikkaosastojen henkilöstöä. Ryhmiä olivat mm. vuorovaikutus, virtuaaliarkkitehtuuri, työhyvinvointi, viestintä, turvallisuus ja kestävä kehitys. Lisäksi toimintakulttuuria pohdittiin dreamteam-ryhmässä sekä ns. horisontaalipajoissa. Yksi keskeinen osa prosessia oli oppia näkemään tilat yhteisinä ja monikäyttöisinä.

Arkkitehtuuriaihio hyväksyttiin Mariankadun peruskorjauksen jatkotyön pohjaksi ja sitä työstettiin edelleen hankkeen toisessa vaiheessa. Ratkaisuksi valikoitui joustava tilamalli - ns. monitilaratkaisu, joka koostuu avotiloista ja

erilaisista tukitiloista. Tämä merkitsee isoa askelta uudenlaiseen työympäristöön ja myös omista huoneista luopumista. Kaikilla tulee olemaan edelleen oma työpiste, mutta se sijaitsee avotilassa. Lisäksi jokaisessa kerroksessa on erilaisia vetäytymistiloja, joissa voi tehdä mm. ryhmätyötä, erityistä keskittymistä vaativaa työtä ja puhua puheluita. Kussakin toimistokerroksessa on keskeisellä paikalla myös kohtaamista edistävä yhteisötila sekä ns. luovuustila, joka sisustetaan vapaamuotoisempaan ideointiin sopivaksi olohuonemaiseksi tilaksi. Tavoitteena on, että tilamalli tukee sekä keskittymistä vaativaa että vuorovai- kutteista työtä. Peruskorjaus valmistuu vuoden 2012 lopulla. Ennen muuttoa on vielä tarkoitus kehittää yhdessä taloon tulevien osastojen kanssa työympäristön pelisääntöjä ja toimintatapoja. Toivon mukaan uusi malli tulee helpottamaan myös johtamista, kun esimies alaisineen on samassa tilassa.

Pilottitila valtioneuvoston linnaan

Toisessa vaiheessa v. 2010 VM Kampus -hanke organisoitiin uudelleen eli mukaan työympäristökeskusteluun otettiin myös ns. talouspolitiikkaosastot ja ryhdyttiin tarkastelemaan valtioneuvoston linnan VM:n käytössä olevia toimitiloja. Linnan tiloista tehtiin esiselvitys, jossa arkkitehti tarkasteli mahdollisuuksia muuttaa linnan tiloja joustavampaan suuntaan tai vaihtoehtoisesti tehostaa tilankäyttöä esimerkiksi kahden henkilön työhuoneilla. Mahdollisista muutostöistä keskusteltiin alustavasti myös Museoviraston kanssa, koska linna on suojeltu kohde.

VM:n linnan tilat menevät remonttiin v. 2015 alussa, mutta linnan työympäristöratkaisu on vielä auki. Vuonna 2012 valtioneuvoston linnaan on kuitenkin tarkoitus rakentaa pilotti, jonka tavoitteena on saada kokemuksia uudenlaisesta linnan työympäristöstä. Pilotissa on samoja elementtejä kuin Mariankadun monitilamallissa, mutta tavoitteena on linnan tilalliset lähtökohdat ja linnassa tehtävä työ huomioon ottava joustava, yhteistyötä edistävä tilamalli. Myös linnan pilotissa jokaisen oma työpiste tulee sijaitsemaan avotilassa ja lisäksi käytössä on erilaisia vetäytymistiloja. Pilottia on työistetty tiiviissä yhteistyössä talouspolitiikkaosastojen henkilöstön kanssa.

Hankkeen toisessa vaiheessa käynnistettiin myös tutkimusyhteistyö Työterveyslaitoksen kanssa. Tutkimuksen tuloksia käytetään uudistettujen työtilojen toimivuuden arviointiin ja mahdolliseen jatkokehittämiseen. Lisäksi tutkimus on osa Työterveyslaitoksen laajempaa tutkimusaineistoa, jonka tavoitteena on saada tutkimustietoa monitilatoimiston soveltuvuudesta valtionhallinnossa tehtävään työhön verrattuna huonetoimistoratkaisuun.

VM Kampus -hanke on vielä kesken ja lopulliset tulokset ovat nähtävissä vasta vuosien kuluttua. Tilojen ja tekniikan muuttaminen on helpompaa ja nopeampaa kuin toimintakulttuurin ja organisaation muuttaminen. Lisäksi työympäristön kehittäminen vaatii tilojen ja toiminnan välisen suhteen analysointia. Suuri haaste monelle VM:läiselle on luopua omasta työhuoneesta, joka koetaan työrauhan takaajaksi, omaksi reviiriksi ja tiettyssä mielessä myös saavutetuksi eduksi. Tämä vaatii vielä työstämistä, mutta parhaimmillaan uusi työympäristömalli tukee sekä yksin että yhdessä työskentelyä, johtamista ja tiimityötä, vuorovaikutusta ja kohtaamista sekä tiedon jakamista. Moni on myös jo havainnut, että yhteisöllisyys on mahtava voima, joka edistää myös työhyvinvointia – ihminen on sosiaalinen eläin.

Tiina Keväjäarvi
Projektipäällikkö
Valtiovarainministeriö

6.9 Innovaatioilla hyvinvointia kestävästi

Lähtökohta

Suomen talouskasvu uhkaa hidastua samanaikaisesti, kun eläkkeet ja vanhus-ten hoito- ja hoivamenot kasvavat voimakkaasti. Menojen kasvu ulottuu usealle vuosikymmenelle ja voi nousta jopa kuuteen prosenttiyksikköön suhteessa bruttokansantuotteeseen. Julkisen talouden kestävyysshaaste tulee sekä menopaineiden että verotulokehityksen hidastumisen kautta.

Hallituksen tavoitteena on valtiontalouden velan ja kokonaistuotannon suhteen kääntäminen selkeään laskuun vaalikauden loppuun mennessä. Julkisen talouden kestävyysvajetta on tarkoitus vähentää muun muassa parantamalla julkisten palveluiden vaikuttavuutta, tuloksellisuutta ja tuottavuutta. Kuntatalouden osuudeksi kestävyysvajesta on arvioitu noin 5 miljardia euroa.

Ilman tuloksellisuutta ja tuottavuutta parantavia innovaatioita ei selvitä tulevaisuuden haasteista. Tarvitaan kipeästi palvelu- ja rahoitusjärjestelmien kestävyttä parantavia systeemiä, järjestelmätason uudistuksia. Ministeriöt ovat avainasemassa tällaisen kehityksen edistämisessä.

Jotta kansalaisilla ja yhteiskunnalla on nykyistä paremmat mahdollisuudet selvitä tulevista palvelu- ja rahoitushaasteista tarvittaisiin kansalaiset, julkisen sektorin, yritykset ja järjestöt mukaan haastava **Innovaatioilla kestävää hyvinvointia** prosessi, jossa

- parannetaan hyvinvointipalvelujen tuottavuutta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta
- edistetään yhteiskunnan ja yksilöiden varautumista väestön ikääntymisen mukanaan tuomiin rahoitus- ja palveluhaasteisiin
- varmistetaan ikääntyvän väestön hyvän elämän edellytykset kestävällä tavalla.

Tuottavuuden parantaminen

Vuosikymmenen mittainen tuottavuusloikka hyvinvointipalveluissa loisi pohjaa selvitä tulevien vuosikymmenten hoito- ja hoivapalvelujen rahoituspainesta. Jos hyvinvointipalveluiden tuottavuutta pystyttäisiin nostamaan esimerkiksi prosentti vuodessa, eli noin puolet yksityisen sektorin tuottavuuskasvusta, säästöpotentiaali kohoaisi kymmenessä vuodessa jo noin 14 miljardiin euroon.

Tuottavuuspotentiaalien hyödyntäminen rakenne- ja palvelumalliuudistuksin on välttämätöntä. Tuottavuuspotentiaaleista kertoo esimerkiksi THL tutkimus, jonka mukaan terveydenhoidon ja vanhushuollon palvelutarpeisiin suhteutettujen asukaskohtaisten palvelumenojen vaihteluväli oli vuonna 2009 peräti 1 380 - 3 342 euroa (30 - 50 prosenttia), keskiarvo 1 953 euroa.

Kuntia koskevat samat normit, mutta saman kokoluokan kuntien menoissa on suuria eroja. Esimerkiksi kahdeksassa yli 100 000 asukkaan kaupungissa toimintamonot olivat vuonna 2009 4 894 – 6 966 euroa/asukas ja 10 000 – 20 000 asukkaan kunnassa 4 339 – 8 572 euroa/asukas.

Palvelujen laatua, työhyvinvointia ja tuottavuutta on kehitettävissä ilman ristiriitaa. Sen osoittavat onnistuneet kehityshankkeet. Esimerkiksi HYKS/HUS:issa on parannettu samanaikaisesti laatua, vaikuttavuutta, työhyvinvointia, tuottavuutta ja kustannustehokkuutta. HUS:in toimintakulujen reaalikasvu vuosina 2005 - 2010 on ollut 9,1 %, muiden yliopistosairaanhoitopiirien 14,4 % ja kaikkien sairaanhoitopiirien 15 %. Kun tällainen tuloksellisuuden parantaminen on mahdollista vaativissa erikoissairaanhoitopalveluissa, on se mahdollista kaikissa palveluissa.

Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys, laadunhallinta, hyvä työilmapiiri ja kustannustehokkuus ovat tuloksellisen palvelutuotannon piirteitä. Keinoja merkittäviin tuloksellisuusparannuksiin on runsaasti: kunta- ja palvelurakenteiden uudistaminen, normiston uudistaminen, toimintojen uudelleen organisointi, prosessien kehittäminen, palvelujen tuotteistaminen ja kustannuslaskennan kehittäminen, henkilöstörakenteen ja osaamisen kehittäminen, johtamisen ja työhyvinvoinnin parantaminen, uusien innovaatioiden ja palvelumallien/konseptien ja toimintatapojen käyttöönotto, teknologian tehokas hyödyntäminen, ohjaus-, johtamis-, päätöksenteko- ja kannustinjärjestelmien kehittäminen, palvelumarkkinoiden kehittäminen ja hyödyntäminen, unohtamatta vanhoista toimintamalleista poisoppimista.

Varautuminen ikääntymishaasteeseen

Ikäihmisten määrä kaksinkertaistuu vuoteen 2040 mennessä. Erityisesti pitkäikäishaivan tarve kasvaa. Nykyisten hoitosuositusten ja väestöennusteiden mukaan vuoteen 2020 mennessä olisi järjestettävä uutta hoitoa nykyisen 157 000 asiakkaan lisäksi 76 000 ikäihmiselle. Vuosina 2020 – 2040 hoitoa tarvitse jo 150 000 nykyistä enemmän. Palvelutarvetta voivat kasvattaa tuntuvasti muisti- ja elämäntapasairaudet. Myös alue-, väestö- ja perherakenteen muutoksien vuoksi kasvaa tarve uudentyyppisiin palvelujen järjestämistapoihin.

Kuntien menoista yli puolet käytetään sosiaali- ja terveystalouteen. Sosiaali- ja terveystalouden palveluista noin 45 prosenttia kohdistuu yli 65-vuotiaiden palveluihin. Sekä yhteiskunnan että yksilöiden varautuminen väestön ikääntymisen mukanaan tuomiin palvelutarpeiden kasvuun on riittämätöntä. Tulevista hoito-, hoiva- ja rahoitushaasteista auttaa selviämään:

- omatoimisuutta vahvistavat sekä palvelujärjestelmiä ja rahoitusta koskevat innovaatiot
- julkisen sektorin tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantamisen avulla vapautuvien voimavarojen kohdentaminen ikääntyvän väestön palvelujen järjestämiseen.

Osana **Innovaatioilla kestävää hyvinvointia** -prosessia olisi tarpeen käynnistää konkreettisiin tuloksiin tähtäävä, erilaiset kehityshankkeet kokoava **Turvattu vanhuus -toimenpideohjelma**. Sen tavoitteena olisi:

- Ikäihmisten toimintakyky ja omatoimisuus paranevat sekä ympärivuorokautisen hoidon tarve myöhentyy ja vähenee.
- Asiakas- ja käyttäjälähtöisten, laadukkaiden ja kustannustehokkaiden palveluinnovaatioiden ja hyvien käytäntöjen kehittäminen ja käyttöönotto vauhdittuvat. Ihmistyötä vapautetaan ensisijaiseen asiakastyöhön teknologian tehokkaalla hyödyntämisellä ja palvelurakenne- ja toimintatapauudistuksilla sekä johtamista ja työhyvinvointia parantamalla.
- Omavastuita ja yhteiskunnan vastuita selkeytetään. Palveluiden hintalap- pu ja laatuseloste/lupaus otetaan käyttöön.
- Palvelujen laadun seurantaa ja valvontaa tehostetaan sekä palveluja käyttävien asiakkaiden kuluttajasuojaa parannetaan.
- Kasvavien palvelumarkkinoiden ohjausta ja kannusteita kehitetään siten, että palvelujen laatu ja kustannustehokkuus paranevat.
- Julkisen sektorin, järjestöjen ja yritysten yhteistyötä lisätään palveluinno- vaatioiden kehittämiseksi ja palvelujen tuloksellisuuden parantamiseksi.
- Palveluja käyttävän asiakkaan valinnanmahdollisuuksia ja itsemääräämis- oikeuksia vahvistetaan sekä luodaan mahdollisuuksia varautua omavas- tuusuuksien rahoittamiseen.

Väestön terveyden edistämiseksi ja terveysongelmien ehkäisemiseksi tarvittaisiin myös ennaltaehkäisevien palvelujen kehittämistoimia. Jo yksin tuki- ja liikuntaelinten sairauksista johtuvista työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuvat työpanoksen menetykset ovat neljän miljardin luokkaa vuodessa. Iso riskitekijä vaikeiden sairauksien lisääntymisessä on myös väestön ylipaino ja mielenterveysongelmat.

Omaehtoinen varautuminen iän myötä kasvaviin palvelutarpeisiin ja palveluista aiheutuviin kustannuksiin lisääisi hoivan ja hoidon vaihtoehtoja sekä vähentäisi julkisten palvelujen käyttöä ja menopaineita. Esimerkiksi määräaikaisten lisäeläkkeiden ohella olisi tarvetta koko loppuelämän ajaksi lisäturvaa antaville säästämistuotteille, pitkäikäisysseläkkeelle.

Näiden vaativien teemojen työstäminen ei onnistu ilman uudenlaista valmisteluotetta. Työtä pitäisi pohjustaa kytkemällä kansalaisia ja kansalaisjärjestöjä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja vertaisverkostoissa uusien innovaatioiden kehittämiseen ja arviointiin.

Hankeluonnoksen ovat laatineet valtiovarainministeriössä neuvotteleva virkamies Raili Mäkitalo, puh.160 34869
finanssineuvos Urpo Hautala, puh.040-5650311

Tarkemmin: Hyvinvointia kestävästi - ikääntymishaaste hallintaan (tiivistelmä) ja Hyvinvointia kestävästi. Mäkitalo Raili, Hautala Urpo, Narikka Jouko, Tuukkanen Jorma. Julkaisu ja tiivistelmä löytyvät valtiovarainministeriön nettisivuilta:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20110112Hyvinv/Hyvinvointia_kestaevaesti.pdf

6.10 Kokonaisvaltaista konserniajattelua

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla on parhaillaan käynnissä hallinnonalan kokonaisuutta koskeva kehittämistyö. Taustalla on helmikuussa 2011 valmistunut kansliapäällikkö Harri Skogin ja ylijohtaja Håkan Mattlinin selvitysraportti opetus- ja kulttuuriministeriön konserniohjauksesta ja -rakenteesta. Toteutuessaan uudistus tulee merkittävästi vaikuttamaan hallinnonalan ohjaukseen, rakenteisiin ja toimintatapoihin.

Konserniuudistuksen valmistelussa on käynyt selkeästi ilmi, että julkisen hallinnon tavat toimia nykyistä kokonaisvaltaisemmin ja strategisemmin ovat välttämätöntä varautumista tulevaisuuteen. Tarvitaan hallinnonalan yhteistä strategista kokonaisnäkemystä ja dialogia sekä uudenlaista ajattelua ja kumppanuuksia. Yhdessä on mahdollista saada aikaan enemmän.

Konserniajattelu keskiössä

Hallinnonalan konserninäkökulman vahvistaminen on uudistuksen keskeisenä lähtökohtana. Taustalla on laajempi julkisen hallinnon kehittämiseen liittyvä keskustelu (mm. OECD:n hallinnon maaraportti, VM:n hallintopoliittinen tulevaisuuskatsaus sekä Sitran keväällä valmistunut Kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta -raportti) siitä, että julkista hallintoa tulisi kehittää kohti kokonaisvaltaisempaa konserniajattelua. Samalla erityisesti julkisen talouden kestävyysvaje, palvelutarpeiden muutokset, tuottavuussäästöjen aikaansaaminen sekä teknologian kehitys aiheuttavat muutoshasteita ja edellyttävät rohkeita, osin kipeitäkin päätöksiä julkisella sektorilla. Rohkeutta tehdä innovatiivisia ja tulevaisuuden kannalta välttämättömiä uudistuksia siis tarvitaan. Tämä haastaa myös opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan uudistamaan ja löytämään uusia innovatiivisia ratkaisuja.

Selvityksen ehdotukset kohdistuvat hallinnonalan toiminnan keskeisiin osa-alueisiin: strategisen johtamisen ja ohjauksen vahvistamiseen, konsernirakenteen uudistamiseen sekä yhteisiä palveluita, rahoitusta ja resursseja koskeviin kysymyksiin.

Strateginen kokonaisajattelu vahvaksi

Selvityksessä strategisen kokonaisnäkökulman ja yhteisen ymmärryksen vahvistaminen nähtiin keskeisesti edesauttavan konserniajattelun syntymistä. Tämä mahdollistaa myös uusien innovaatioiden syntymisen sekä asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmien kokonaisvaltaisen huomioonottamisessa valmistelussa. Käytännössä tarvitaan ohjauksen terävöittämistä ja yhtenäistä konserniohjausmallia. Konserniuudistuksen toteutuessa hallinnonalan ohjausprosessitkin virastojen sekä muiden keskeisten sidosryhmien välillä uudistuisivat siten, että esimerkiksi tulossopimukset rytmittyisivät hallituskausien mukaan nelivuotiseksi ja koko hallinnonalalle asetettaisiin yhteiset yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet. Strategista keskustelua ja vuorovaikutusta koko hallinnonalan kesken lisättäisiin olennaisesti. Tämä mahdollistaa uudenlaisen kumppanuuksiin ja laajempaan strategiseen keskusteluun perustuvan valmistelun ja ideoinnin. Myös johtamissopimusten rooli konserniohjauksen ja johtamisen välineenä muodostuisi tärkeäksi.

Kokonaisuudessaan uudistuksessa on kyse johtamiseen ja työkuultuuriin liittyvästä muutoksesta. Tähän julkisella sektorilla tulisi olla jatkossa entistä enemmän valmiutta.

Virastokenttä tiivistyy

Konsernirakenteen uudistaminen on keskeinen osa ehdotuskokonaisuutta. Toteutuessaan ministeriön hallinnonalan virastokenttä tiivistyisi noin puoleen nykyisestä ja osa toiminnoista siirtyisi virastomuodosta valtion ulkopuo-

lella hoidettaviksi joko yksityisoikeudellisina säätiöinä, julkisoikeudellisina laitoksina tai yhdistysmuodossa toimiviksi. Uudistuksen taustalla on ajatus siitä, että tiivis konserni on ketterämpi puhaltamaan yhteen hiileen ja saavuttamaan yhteisiä päämääriä.

Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan on jo kirjattu merkittäviä hallinnonalan rakenteeseen liittyviä uudistuksia, jotka kytkeytyvät tehtyyn selvitykseen. Niitä ovat Valtion taidemuseon säätiöittämissä valmistelu, Taiteen edistämiskeskuksen muodostaminen, Koulutuksen arviointikeskuksen perustaminen sekä Venäjän ja Itä-Euroopan aseman ja tehtävien selvittäminen.

Resurssit joustaviksi ja liikkuviksi

Selvityksessä haettiin myös mahdollisuuksia resurssien liikkuvuuden lisäämiseksi. Selvityshenkilöiden ajatuksena on ollut, että hallinnonalalle kohdistuvia tuottavuustavoitteita voitaisiin entistä kokonaisvaltaisemmin toteuttaa konserniuudistuksen kautta. Tällä uudistuksella opetus- ja kulttuuriministeriö pystyy omalta osaltaan myös vastaamaan hallitusohjelmassa mainittujen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman sekä keskushallinnon uudistamistarpeen haasteisiin.

Myös hallinnonalan yhteisiä palveluita rakentamalla sekä talousarvio- ja momenttirakennetta uudistamalla olisi mahdollista saada aikaan taloudellista liikkumavaraa ja joustavuutta hallinnonalan toimintaan. Resurssien liikuteltavuuden on oltava olennainen elementti konserniajattelun vahvistamisessa.

Miten tästä edetään?

Ehdotuskokonaisuus on tarkoitettu kehikoksi hallinnonalan lähivuosien kehittämistoiminnalle ja uusi hallitus päättää etenemisestä. Osa esitetyistä uudistuksista on jo kirjattu uuteen hallitusohjelmaan.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on asettanut virkamiestyöryhmän vastaamaan uudistuksen jatkovalmistelusta. Työ jatkuu ja tarkoituksena on edetä konkreettisiin toimiin nopealla aikataululla. Jatkotyö tulee edellyttämään vahvaa vuorovaikutusta ja dialogia hallinnonalan sidosryhmien kanssa.

Hallitusohjelman mukaisesti uudistaminen sisältää myös 15 M €:n hallinnonalan rakenteita koskevan menosäästön toteuttamisen.

Päämääränä on, että tulevaisuudessa opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala pystyy tarjoamaan entistä parempaa palvelua asiakkailleen sekä vahvistamaan yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan. Tulevaisuudessakin suomalainen menestys ja kilpailukyky nojaa vahvasti osaamiseen ja luovuuteen. Siksi hallinnonalan tulee asemoida toimintansa selkeästi tulevaisuuden päämäärien suunnassa.

Linkki raporttiin:

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr06.pdf?lang=fi>

Linkki hankkeen sivuille:

http://www.minedu.fi/OPM/Ministerioe_ja_hallinnonala/hallinnonala/virastot_laitokset_ja_yhtioet/virastonselvitys.html

Lisätietoja:

Kansliapäällikkö Harri Skog, harri.skog@minedu.fi, puh. 09 - 160 77210

Ylijohtaja Håkan Mattlin, hakan.mattlin@minedu.fi, puh. 09 - 160 77430

Neuvotteleva virkamies Iris Patosalmi, iiris.patosalmi@minedu.fi,
puh. 09 - 160 77082

Neuvotteleva virkamies Matti Hietanen, matti.hietanen@minedu.fi,
puh. 09 - 160 77008

7 Ydinviestejä tukevat puheenvuorot

7.1 Lupa toimia eri tavalla

Anssi Tuulenmäki, Aalto-yliopisto, MIND-tutkimusryhmä

Kuinka saadaan 2 miljoonaa ihmistä toimimaan eri tavalla? Kuinka aktivoidaan Suomen yli miljoona eläkeläistä? Kuinka suomalainen terveydenhuolto uudistetaan? Kuinka hallinnon kymmenet tuhannet työntekijät saadaan toimimaan ketterästi? Nämä ovat gigantisia, kansantalouden kannalta tärkeitä haasteita. Tässä kirjoituksessa väitän, että tällaiset aidosti strategiset kysymykset eivät ratkea suunnittelemalla vaan kokeilemalla, toimimalla eri tavalla. Aidosti uutta ei voi vain suunnitella, se täytyy kokeilemalla luoda.

Otetaanpa esimerkki: suomalaisessa jääkiekkoliiketoiminnassa on sellainen kummallinen konventio (konventio = asia, jonka kaikki tekevät samalla lailla), että kun ottelut loppuvat vähän ennen yhdeksää illalla, kaikki katsojat käytännössä ajetaan ulos hallista. Halleista ei saa ostettua hampurilaistakaan kun ottelu päättyy ja noin viisi minuuttia ottelun päätyttyä katsojat (huom. katsojat, ei asiakkaat) ovat ulkona jonottamassa autoissaan. Vuodessa näitä katsojia on esimerkiksi SM-liigalla 2 miljoonaa. Jonkun toisen ihmisten vapaa-aikaa organisoivan toimialan mielestä, sanotaan nyt vaikka ravintolatoimialan mielestä, kello yhdeksän aikaan illalla bileet ovat vasta alkamassa. Esimerkiksi ravintoloitsijalle ei tulisi mieleenkään ajaa keskimäärin 4000 ihmistä ulos kello yhdeksän illalla! Jääkiekko-otteluita järjestävän tahon mielestä tämä on normaalia. On helppoa olla yhtä mieltä siitä, että 2 miljoonan ihmisen lompakot ovat strateginen kysymys kenelle tahansa. Kysymys kuuluu: miten saisimme nuo 2 miljoonaa ihmistä jäämään jääkiekkotarjooman tai hallitarjooman piiriin vaikkapa tunniksi pidempään, miten ideasta kehitetään innovaatio?

Se miten asioita tyypillisesti pyritään ”kehittämään” tai ”innovoimaan” on, että ihmiset kerääntyvät kokoustelemaan ja suunnittelemaan, että jotain tartteis tehdä, parhaimmillaankin tehdään post-it lappunippuja, powerpointteja ja

raportteja, sekä tietysti kilpailutetaan konsultteja. Ja sitten pitkällisen ja perusteellisen suunnittelun ja raportoinnin jälkeen 1)joko todetaan, että ei onnistu, liikaa riskejä, 2)tai tehdään yksi iso pilotti, jonka jälkeen todetaan, että ei toimi. Aikaa on tässä vaiheessa kulunut kalenteriaikana vähintään vuosi ja henkilötyövuosia kymmeniä tai tuhansia riippuen hankkeesta.

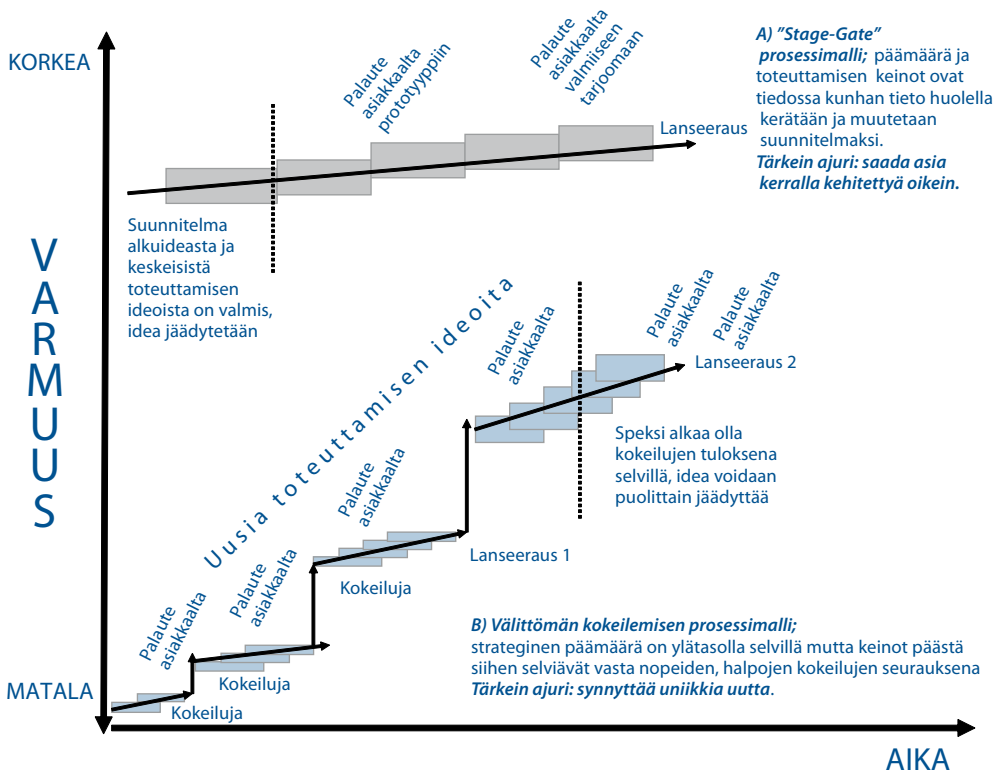
Kuinka saada 2 miljoonaa ihmistä muuttamaan käyttäytymistään on luonteeltaan sellainen haaste, jota ei voida suunnittelemalla ratkaista. Miksi ei? Siksi, että tarvittavaa tietoa näin monimutkaisesta ongelmasta ei yksinkertaisesti ole olemassa. Kuvitellaan, että olet hammasharjavalmistaja ja olet kehittänyt 45 hammasharjamallia aiemmin ja nyt olet tekemässä mallia 46. Tällaisen kehitystyön voi suunnitella; organisaatiossa on tieto valmistusmenetelmistä, kanavista, asiakkaan preferensseistä, sisäisistä kehityskyvyistä. Kyse on lähinnä siitä, että olemassa oleva tieto kerätään ja muunnetaan suunnitelman muotoon. Tämä suunnitelma sitten hyväksytään ja numeroa 46 aletaan kehittämään jonkun Vaihe-Portti prosessimallin (Stage-Gate) mukaan. Tämä toimii kyllä.

Mutta entäs kun ollaan tilanteessa, jossa tietoa hyvään suunnitelmaan ei ole olemassa? Väitän, että ainoa toimiva keino edetä on alkaa kokeilemaan, *alkaa luomaan tietoa*, pala palalta. Elefantti on todellakin syötävä pala palalta, ei vain suunnitella kerralla syömistä. Esimerkiksi SM-liigan tapauksessa ainoa keino edetä epävarmassa tilanteessa on tuoda prosessiin varmuutta niillä asioilla, jotka varmasti tiedetään: kokeillaan tätä ideaa, tänä iltana, tässä katsomon osassa ja katsotaan jäävätkö nämä ihmiset halliin. Kerätään kokemukset, joita varmasti syntyy ja huomenna uudestaan ja taas ja taas ja taas. Mikä on hyvä kokeilu? Sellainen, joka lisää tietoa asiasta kustannustehokkaasti. Ensimmäiset kokeilut eivät saa maksaa miljoonia vaan mieluummin satasia. Ensimmäiset kokeilut on hyvä tehdä heti tänään, ei vuoden päästä. Ensimmäiset kokeilut yleensä epäonnistuvat siinä mielessä, että esimerkiksi ihmisiä ei saada jäämään halliin. Mutta olennaista on, että samalla opitaan erittäin nopeasti ja luonnollisella tavalla jotain siitä miten he jäisivät. Jo kuukaudessa ehdimme kokeilla kymmeniä kertoja ja näiden kokeilujen tuloksena syntyy määrittely miten ihmiset jäävät halliin. Pysähdytään tässä hetki: kun olemme luomassa jotain aidosti uutta, kokeilut synnyttävät speksin ja suunnitelman, eikä niin, että suunnittelun jälkeen tehdään kokeilu. Käsitteellisesti asian voisi esittää ohessa olevan kuvion avulla. Lyhyesti: erilaisille ideoille pitää olla erilainen prosessi.

Jokainen uusi asia tulisi ymmärtää resurssihoukuttelukoneena; meidän kehittäjien tarkoituksena on saada ihmisten huomio ja muut resurssit kiinnittymään uuden asian ympärille – kyse ei siis ole allokoida lähtötilanteen resursseja. Moni uusi idea lähtee liikkeelle aivan minimaalisilla resursseilla verrattuna myöhempiin vaiheisiin. Kuka voi väittää, että vaikkapa matkapuhelimen suunnitteluun käytettävissä olevat rahat ovat viimeisen parinkymmenen vuoden aikana pysyneet samalla tasolla? Idean saman suosion myötä resurssit ovat tähtitieteellisesti kasvaneet. Toinen puoli asiassa on, että alkuidean lisäksi tarvitaan valtavasti toteuttamisen ideoita, jotta uusi saadaan toimimaan. Tuhant-

net yritykset maailmassa ovat halunneet myydä halpoja huonekaluja – IKEA on toteuttanut alkuidean parhaiten. Tuhansien toteutuksen ideoiden takana on valtava määrä kokeiluja. **Kysymys teille hyvä hallinnon väki: onko raportti tai kokous parhaita tapoja houkutella resursseja?** Väitän, että ei ole. Onko raportti tai kokous paras tapa synnyttää toteuttamisen ideoita? Väitän, että nopeat kokeilut ovat parempi tapa houkutella resursseja ja toisaalta synnyttää toteuttamisen ideoita. Kokeiluista syntyy tarinoita, joilla on helpompi alkaa synnyttämään momenttia asioiden taakse. Jokaisesta kokeilusta opitaan jotain miten asia pitäisi toteuttaa.

Kuvio 8.



Mitä jos eri tavalla toimiminen tulee ensiksi ja vasta sitten voi ajatella eri tavalla? Mitä jos ensin tehtäisiin nopea kokeilu ja vasta sitten aletaan kokoustelemaan, että onko tässä ideassa järkeä? Ensin mennään oikeaan kontekstiin tekemään nopea kokeilu ja vasta sitten mennään kokoushuoneeseen? Mitä jos ensin toimitaan ja vasta sitten suunnitellaan? Väitän, että näin toimimalla saisimme paremmin ideoita etenemään ja ennen kaikkea saisimme aidosti uusia asioita etenemään.

13. The “Killing Time”

Riitta Lumme-Tuomala, RLT OY ja Aalto EE

Kyseessä on laatu­näkökulma muutokseen, joka on paljon enemmän kuin muutos työkaluissa, joita käytämme tai tuotteissa tai palveluissa, joiden parissa työskentelemme.

Näitä edellä kuvattuja toisinajattelijoita löytyy organisaatioista – ja niiden ulkopuolelta – yhä enemmän. Kuvaus sopii paljolti myös tiettyyn sukupolveen, jonka siirtymistä kouluista ja yliopistoista työelämään olemme saaneet seurata jo jonkin aikaa. Sukupolveen, jonka toimintaa ja ajatusmaailmaa olemme päivitelleet artikkeleissa, keskusteluohjelmissa ja nettipalsoilla. Heistä on kirjoitettu kirjoja (esim. Piekkari ja Tienari: *Z* ja Epäjohtaminen). Sukupolvi, joka vaatii paljon, on nopea päätöksenteossaan ja uraan liittyvissä liikkeissään ja yhtä kärsimätön kuin jokainen nuori sukupolvi ennen sitä, mutta ensimmäinen, joka uskaltaa kärsimättömyytensä myös näyttää ja mielipiteensä viivytelystä ilmaista.

Kyseessä on Y-sukupolvi (syntyneet määrittelijästä riippuen. vv.1985-2000), joka omaa arvot, jotka ovat kiinteästi tekemisissä heidän henkilökohtaisen oikeudentunteensa kanssa sekä sidoksissa lojaliteettiin omalle elämälle ja ihan-teille. He eivät pelkää haasteita työssä, itse asiassa päinvastoin. He ovat innokkaita saavuttamaan asetetut tavoitteet ja tekemään kovasti töitä niiden eteen. Vastavuoroisesti odotukset työnantajaa kohtaan ovat korkeat: läpinäkyvyys,

oikeudenmukainen johtaminen, jatkuva kehittäminen, eettisyys ja kestävä kehitys muutamia mainitakseni.

Haluaisin kuitenkin mieluummin puhua ikään liittyvää sukupolvea laajemmin ajattelun sukupolvesta. Niin, toisinajattelijoista. Sillä, kuten edellä totesin, heitä on yhä enemmän, eivätkä nuo kuvatut toimintatavat ole ainoastaan y-sukupolvelle ominaisia. Y-sukupolvelle nämä asiat tulevat kuitenkin varsin luonnostaan ja tuntuu, että heillä on aivoissaankin ”nettikytkennät”; seikka, jonka muutamit neurotieteilijät ja aivotutkijat ovat jo itse asiassa jossain määrin todentaneetkin!

Kykenemmekö sallimaan sen, että toisinajattelijat tekevät asiat omalla tavallaan sekä arvostamaan heidän panostaan, vaikka mittarissa ei ehkä olekaan kilometrejä tarpeeksi, jotta perinteinen kokemuksen tuoma viisaus antaisi asiantuntemukselle pohjaa?

Tämä ”sukupolvi” kysyy harmittavan usein, mitä yritys voi tarjota heille. He pitävät itsestään selvänä, että me yrityksissä ymmärrämme heidän nokkeluutensa merkityksen ja välttämättömyyden tämän päivän maailmassa. He pyytävät oikeudenmukaista palkkaa ja nopeaa urakehitystä. Molemmipuolinen joustavuus on osa pakettia.

Pystymmekö me perinteisinä esimiehinä sietämään tätä? Me, jotka olemme olleet lojaaleja yhdelle työnantajalle vuosikymmenen tai kaksi. Kantaneet kortemme yhteiskunnan kehityksen kehoon sekä odottaneet pitkään etenemistä urallamme, jota säätelee allekirjoittamamme standardi-sopimus sääntöineen niin työajoista kuin ”milloin, missä ja miten” seikoista kyseisessä organisaatiossa. Osaammeko ohjeistaa ja näyttää suuntaa silloin, kun sitä tarvitaan nostamatta ”meillä-on-aina-tehty-näin” korttia?

Lähdemme liian usein siitä, että mikä on tärkeää meille, on tärkeää myös meidän jälkeemme tuleville. Emme halua askarrella sellaisen parissa, mitä emme ennestään tunne. Hermostumme, jos emme osaa laittaa asioita johonkin muottiin; iPad on hyvä esimerkki tästä. Moni tuntemani hieman varttuneempi henkilö on tuskastunut ensi metreillä laitteen kanssa, joka ei ole puhelin eikä oikein tietokonekaan. Toisinajattelijat ottaa senkin elämää helpottavana ja mahdollisuuksia antavana vempaimena, jota on mukava käyttää, jos siltä tuntuu, kuuluipa se johonkin kategoriaan tai ei.

Valloittava esimerkki ajattelun rajattomuudesta ja muottien hylkimisestä on erään Aalto yliopiston opiskelijan start-up yritys. Siinä kyseenalaistetaan radiokanavien toiminta; miksi joku muu päättäisi, mitä kuuntelen ja milloin. Entä jos en halua kuulla uutisia tasatunnein? Entä jos en jaksa soittolistaa, jolla tasaisin väliajoin soi kappale, jota en kestä kuunnella? Voin tietenkin vaihtaa kanavaa tai laittaa radion kiinni. Mutta entä, jos olisikin systeemi, jonka avulla voi itse määrätä, mitä radiosta tulee milloinkin? Vastauksena syntyi uusi, yksilöllinen ohjelmantuottaja. Vanhempien sukupolvien maailmassa radiolla on rooli, joka on itsestään selvä. Toisinajattelijat viis veisaa vanhoista ja luo uutta ennakkoluulottomasti.

Unohdamme, että konteksti muuttuu ja jopa itsestään selvät käsitteet, kuten yksityisyys, liikesalaisuus tai strateginen tieto muuttavat muotoaan. Muutokset tapahtuvat yhä nopeammin ja yhä useammat ihmiset löytävät itsensä muutoksen keskeltä, halusivatpa he sitä tai eivät. Tieto ei ole enää valtaa, tiedon jakaminen on. Yksityisyyden rajat häilyvät, kun verkostomme ei olekaan enää käsin kosketeltava ja esim. sukulaissuhtein meihin sidottu perheyhteisö ja tietoa jaetaan sosiaalisessa mediassa. Työ ei ole enää paikka, jonne menemme, vaan se, mitä teemme.

Perinteiset lineaariset johtamisjärjestelmät, jotka on viritetty teollisen vallankumouksen tarpeisiin, eivät enää toimi, sillä kyseenalaistajien määrä kasvaa ja päätökset ovat liian monimutkaisia yhden johtajan tehtäviksi.

Toisinajattelevien ”sukupolvi” ei pidä päätöstä oikeana vain sillä perusteella, että sen on tehnyt korkeassa asemassa oleva henkilö. Persoonalla aseman takana on paljon suurempi merkitys kuin asemalla tai siihen liittyvällä vallalla. **Pysymmekö lähestymään heitä sillä aitoudella, mitä he odottavat ja kuuntelemaan ilman, että olemme tuominneet jo etukäteen?**

Pysymme, jos haluamme! Kuuntelulla, rohkeudella sekä ymmärryksellä siitä, että jatkuva muutos vie meitä yhä kauemmas jäykistä yritysrakenteista ja lineaarisista kommunikaatiokanavista. Tarvitaan myös ymmärrys siitä, että aikakausi, jolloin suuret automaattisesti voittivat pienet ja maantiede oli ensimmäinen ylittävä este kansainvälistymisen polulla ei koskaan enää palaa. Ensimmäinen todella globaali ja tiimityöskentelyyn erikoistunut ja monimuotoisuuteen luonnollisesti suhtautuva työntekijäjoukko on täällä. Annetaan heille mahdollisuus!

7.3 Tietotyöntekijöiden johtamisesta

Esko Kilpi, toimitusjohtaja Esko Kilpi Oy

Massatuotannon ihmiskuvassa toistui sama kaava eri ikäkausina. Lapsi sai vanhemmiltaan ohjeet ja toiminnan rajat. Sen jälkeen nuori sai ohjeistuksen elämälleen ja oikeat vastaukset opettajaltaan koulussa. Koulun jälkeen siirryttiin työelämään, jossa työntekijä vastaavasti sai ohjeet, toiminnan rajat ja kuvan siitä mitä saa tehdä tai ei saa tehdä työntantajaltaan. Vastuu ja toiminnan lähtökohdat sekä rajat olivat aina itsen ulkopuolella ja muiden määrittämiä.

Tänään eivät osaaminen ja informaatio riitä ellei tietotyöntekijä halua vapaaehtoisesti panostaa hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Työntekijän ulkopuolelta tuleva paine, oli se sitten positiivista tai negatiivista, ei enää ohjaa kuten ennen luulimme.

Palkitseminen tai rankaiseminen eivät enää toimi ihmisten toimintaa ohjaavina tekijöinä niin kuin aikaisemmin. Enää ei saada sitä mitä palkitaan, vaikka monet johtamista käsittelevät kirjat ovat niin pitkään opastaneet. Behavioristinen ulkoisen motivaation korostaminen on sekä käyttäytymistieteellisen

ymmärryksen kehityksen että ihmiskuvan ja yleisen yhteiskunnallisen kehityksen myötä antamassa tilaa sisäsyntyisen motivaation ja työhön liittyvien merkitysten tärkeyden korostamiselle. Työntekijä tekee hyvin sen, minkä kokee hyvin tekemien arvoiseksi omista lähtökohdistaan. Oma vapaaehtoinen halu ja vastuunotto ratkaisevat lopulta panostamisen ja sitä kautta tulokset.

Kuten Peter Drucker kirjoitti: tietotyöntekijä on aina vapaaehtoinen ja tietotyöntekijöiden johtaminen on aina vapaaehtoisten johtamista.

Vastuun korostaminen tietotyön keskeisenä tekijänä tarkoittaa myös yksilön vastuunottamista oman osaamisensa markkina-arvon säilymisestä ja sen jatkuvasta kehittämisestä. Vastuu itsestä tarkoittaa myös työnantajakäsittteen uudelleenarviointia. Työnantaja voi olla tietotyöntekijä itse, tai toiminnan loppuasiakas, mutta ei välttämättä enää organisaatio tietotyöntekijän ja asiakaan välissä. Organisaatio saattaaakin olla jatkossa enemmän osaamiseen lisäarvoa antava jakelukanava jonka kautta tietotyöntekijä löytää yhteisön, jossa mukana oleminen antaa osaamiselle enemmän arvoa kuin joku muu vaihtoehto antaisi.

Organisaatioita on perinteisesti tarkasteltu fyysisen pääoman ja finanssipääoman käsitteistöjen kautta. Uudempi organisaatiotutkimus on ottanut inhimillisen pääoman keskeiseksi tarkastelukohteeksi pyrittäessä ymmärtämään miten erityisesti tietoperusteisessa arvонуonnissa tulisi organisoitua. Menestystä tai menestymättömyyttä ei kuitenkaan yksinään selitä inhimillisen pääoman käsitteistössä keskeiset työntekijöiden osaamispanostukset tai edes osaamisen kasvu mitattuna yksittäisen työntekijän tasolla. Merkitsevää on vuorovaikutus, yhteistyö, yhteisöllinen toiminta, jossa panostukset kohtaavat toiminnan ja toisiaan tukevat ja toisiaan täydentävät panostukset kohtaavat sosiaalisessa verkossa. Tiedon sijaan on keskeistä tarkastella yhteisön toimintaa, missä osaaminen näkyy.

Tietotyöntekijä ei voi juuri koskaan toimia tehokkaasti yksin. Inhimillistä pääomaa ei voida tarkastella ilman arvon luonnin yhteistä yhteisöllistä kontekstia ja sosiaalista ”pääomaa”.

Sosiaalista pääomaa ei kukaan voi yksin omistaa. Se on aina yhteistä omaisuutta. Sosiaalisen pääoman omistus jakaantuu tasan kaikille verkostossa mukana oleville. Kaikilla on yhtä suuri osuus siitä. Kaikilla tulisikin olla tavoitteena tämän yhteisen omaisuuden arvon kasvattaminen.

Sosiaalisen yhteisön, verkoston, toiminta ei synny itsestään, se edellyttää panostusta. Siten sosiaalinen pääoma voi kasvaa tai se voi hävitä samoin kuin finanssi- tai inhimillinen pääoma.

Sosiaalinen pääoma mahdollistaa toimijoiden yhteistyön. Se on vapaaehtoisen yhdessä toimimisen kyvyn mittari. Vapaaehtoisuus on keskeinen tietotyön laadun lähtökohta. Tietotyöntekijällä on tavallisimmin useita vaihtoehtoja työllistää itsensä. Jos nykyinen työpaikka ei miellytä tai lakkaa miellyttämästä, on vaihtaminen usein hyvinkin helppoa. Sosiaalinen pääoma määrittää viimekädessä yhteisöön liittymisen houkuttelevuuden ja siinä pysymisen.

Sosiaalisen pääoman keskeisimpiä tekijöitä on luottamus jota verkostoon kuuluvat tuntevat toisiaan kohtaan. Luottamus lisää sosiaalista pääomaa. Luottamuksen puute on taas tehokkaimpia sosiaalisen pääoman nopeita tuhoajia. Sosiaalinen pääoma saattaa olla tärkein tietoperustaista organisaatiota yhdessä pitävä liima perinteisen hierarkiaan perustuvan koordinaation menettäessä kilpailukykyään.

<http://eskokilpi.blogging.fi/>

7.4 Radikaalit innovaatiot ja julkinen sektori

Risto Linturi, Sovolto Oyj, muutosjohtaja

Saisimmeko paremman eduskunnan, jos kansanedustajat valittaisiin arvalla. Edustaisiko tällainen eduskunta paremmin kansaa ja välttyisimmekö vallan keskittymiseltä. Kreikkalaiset demokratian esitaistelijat ajattelivat näin. Jos kansa kuitenkin haluaisi äänestää, kannattaisiko kansliapäälliköt valita vaaleilla. Presidentinvaaleissa olemme huomanneet, että kansa osaa tavan takaa valita presidentin, jonka osaamiseen on tyytyväinen. Tämä ehkä toimisi myös kansliapäälliköitä valittaessa.

Kuvitelmani on luonnollisesti mahdoton. Yksikään vaaleilla valittu eduskunta ei tekisi tällaista päätöstä, vaikka kansan enemmistö niin haluaisi. Valta usein säilyy taholla, joka on sen saanut, jopa tuhon partaalle, kuten Kreikan ja Italian esimerkit osoittavat. Radikaali ajattelu ei silti ole turhaa. Monet merkittävät uudisteet ovat läpäisseet yhteiskuntia, ja radikaali ajattelu auttaa myös vähäisempiin muutoksiin.

Strategia on perimmältään yksinkertainen oppi. Jos toimintaympäristö muuttuu, pitää omat rakenteet korjata uuteen tilanteeseen parhaiten sopiviksi. Valitettavasti me usein unohdamme, että vaihtoehtoja on. Totumme rakentamiseen nopeasti ja ajattelemme usein niiden kautta. Rakenteiden kyseenalaistaminen muuttuu helposti Münchausenin yritykseksi nostaa itsensä suosta omia hiuksia kiskomalla.

Opetettuani radikaalin ajattelun ja luovuuden metodeja sadoille kehityspäälliköille ja johtajille, väitän että luovuus ja kyseenalaistamisen taito on opittavissa. Kovin helppoa se ei kuitenkaan ole. Muiden kanssa voi helposti olla eri mieltä, mutta oman ajattelun perusteiden kyseenalaistaminen ja ajatusten konstruointi uudelle perustalle, radikaalin ajattelun fokusointi ja itsekriittisyys vaativat metodista lähestymistapaa.

Tarkastellaan kolmea yksittäistä esimerkkiä, jotka kukin koskettavat julkista hallintoa laajasti. Muutos voima olkoon kussakin esimerkissä sama: Tietotekniikka on levinnyt kaikkialla läsnä olevaksi ja se vaikuttaa jokaiseen tekemisen alaan ja jokaiseen ihmiseen. Kyse on merkittävästä yhteiskunnan ja julkisen

hallinnon rakenteisiin vaikuttavasta paineesta. Toistaiseksi vaikutukset ovat liittyneet operatiivisen toiminnan parantamiseen, mutta laajempia kysymyksiä ja syvempiä rakenteita ei ole kyseenalaistettu. Innovaatiotoiminta kohdistuu-kin normaalisti kunkin oman laatikon rajojen sisään ja tulokset ovat vähäisiä.

Tietotekniikka vapauttaa monet tehtävät ajan ja paikan kahleista. Me voimme hoitaa yhteiset asiamme muiden kanssa tapaamatta heitä yhteisessä paikassa sovittuna aikana. Tämän luulisi vaikuttavan subsidiariteettiperiaatteen mukaan järjestettyyn hallintoon. Ihmisten läheisyys päätettäviin tai organisoitaviin asioihin ei useinkaan enää määräydy luontevimmin maantieteeseen perusteella.

Maantieteeseen perustuva organisointi tulisikin poistaa kaikista niistä asioista, jotka voidaan hoitaa tietotekniikan keinoin tai joissa päätetään näihin liittyvistä asioista. Tämä voisi pisimmälle vietyä merkitä esimerkiksi kuntien purkamista ja korvaamista maantieteestä riippumattomalla lähidemokratialla, jonka tutuin vastine voisi löytyä lakisääteisistä osuuskunnista. Monet palvelut voisi organisoida siten, että sekä tehokkuus, valinnanvapaus että demokratia toteutuisivat huomattavasti nykyistä paremmin. Nykyinen ajattelu näkee kuitenkin vaihtoehtoina vain paikalliset toimijat, valtion tai markkinatoimijat. Syystä tai toisesta valtakunnallisten julkisten toimijoiden keskinäistä kilpailua ei nähdä edes mahdollisuutena, eikä ymmärretä, miten niiden elimet voisivat eduskunnan sijaan olla jäsentensä vaaleilla valitsevia, vaikka osuuskuntamallin tulisi olla kaikille tuttu, ja sitä käytettiin aiemmin lakisääteisten asioiden järjestämiseen.

Vaihdetaan näkökulmaa. Transaktiokustannusteoria (TCE) kuuluu institutionaaliseen organisaatioteoriaan ja selvittää parhaita transaktioiden hallintotapoja. Teoria pyrkii selvittämään, milloin kukin asia kannattaa ostaa ja milloin tehdä itse. Toisin sanoen, milloin asia sopii markkinoiden kautta hoidetuksi ja milloin se onnistuisi paremmin hierarkian kautta johdettuna. Yhteiskunnassa pohditaan tätä rajankäyntiä usein aatteellisista, valtapoliittisista tai yksittäisten toimijoiden taloudellisista lähtökohdista, mutta systemaattinen ja objektiivinen julkisen vallan ja markkinan rajankäynti puuttuu.

Transaktiokustannusteoria tarkastelee suoritteita niiden toistuvuuden, epävarmuuden ja vaadittavien resurssien erityisyyden kautta. Teknologinen kehitys ja globalisaatio ovat muuttaneet sekä näitä että suuruuden ekonomian suhdetta transaktiokustannuksiin. Kaikki markkinoiden ja julkisen hallinnon olennaiset suoritteet tulisi tarkastella aika-ajoin uudelleen. Teoreettisten periaatteiden avulla tulisi tunnistaa suoritteet, jotka ehkä kannattaisi siirtää markkinoilta hallinnolle tai hallinnolta markkinoille. Samalla tulisi tunnistaa ne hallinnon ja markkinoiden rakenteet, joissa vastuurajat ovat ilmeisen huonot. Kyse ei välttämättä ole marginaalisesta säädöstä, osa löydöksistä voi tuntua varsin radikaaleilta.

Siirrytään kolmanteen näkökulmaan. Yhteiskunta odottaa yritysten kehittyvän muutoksen mukana kasvattaen kilpailukykyään. Pioneeriyritykset ovat

muutoksen moottori. Yritysstrategia kuitenkin osoittaa, että nopeat perässätulijat ovat keskimäärin edelläkävijöitä kannattavampia. Edelläkävijyys onkin tutkimusten mukaan yhteiskunnalle olennaisempi seikka kuin yrityksille. Yhteiskunnan tulisi oman intressinsä vuoksi kiinnittää huomiota edelläkävijäyritysten toimintaedellytyksiin.

Moni väittää, että näinhän yhteiskunta on toiminut ja suomalaista innovaatiojärjestelmää on käyty ihailmassa ympäri maailman. Innovaatioliturgiasta huolimatta julkinen hallinto tekee yritysten toimintaan vaikuttavia päätöksiä tuntematta yleisesti edes edelläkävijyyden perusteorioita.

Yritysstrategian laaja First Mover Advantage –tutkimus on tyypilliselle regulaattorille ja muulle hallinnolle tuntematon. Myös kehitun innovaatiojärjestelmän voi osoittaa useissa kohdin olevan ristiriidassa vallitsevien teorioiden kanssa, eivätkä tulokset tältä osin ansaitse suurtakaan kiitosta.

Suomessa on tapana pohtia vakavasti hallinnon rajoja muutaman viikon ajan hallitusneuvotteluissa. Kunnolliseen valmisteluun tällainen hätäinen pohdinta ei perustu. Valmistelu tapahtuu hallinnonaloittain ja vain harvoin pohdinta ulottuu siihen, ovatko rajat kohdallaan. Vielä harvemmin pohditaan, onko koko organisointiperiaate huono. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa mahdollisuudet ovat jääneet käyttämättä. Erikoistumista ja vaihdantaa ei ole kyetty valjastamaan parhaalla tavalla demokratian, tehokkuuden ja hyvän elämän tarpeisiin. Toimimattomien ja muutokseen sopeutumattomien rakenteiden seassa paraskin ponnistus pysähtyy, eikä pelkkä innovaatio-osaaminen riitä rakenteiden murtamiseen.

Hallinnossa tulisi olla toimija, jonka tehtävänä olisi jatkuvasti kyseenalaistaa ja suunnitella rakenteiden muutoksia. Vähäisemmät muutokset tulisi voida toimeenpanna vaalikausien aikana ja laajemmat muutokset hallitusneuvotteluissa. Paradigmojen ja rakenteiden kyseenalaistamisen tulisi olla systemaattista ja normaali osa hallinnon kehittämistä. Tähän tarvitaan huolellista ja radikaalia ajattelua.

7.5 Hajautetun ja liikkuvan työn toimintamalli

Matti Vartiainen, Aalto-yliopisto, BIT-tutkimuskeskus/Tuotantotalouden laitos, Virtuaalisen ja mobiilin työn tutkimusyksikkö

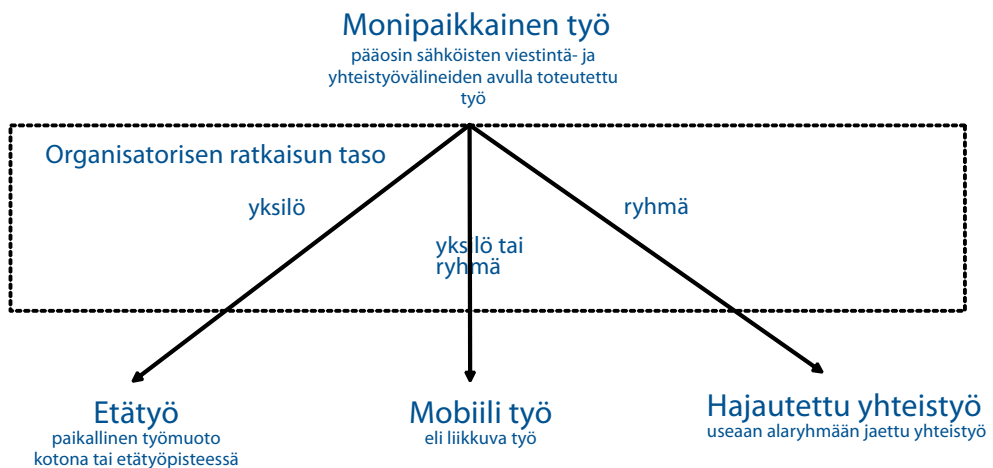
Työ kannattaa tehdä siellä, missä työn kohteen jalostusarvo kasvaa parhaiten. Tämä paikka ei välttämättä ole päätoimipiste, vaan se voi olla asiakkaan luona, kotona tai vaikkapa junassa. Asiakkaan luona asia tulee kerralla selväksi; kotona voi monesti hyvä tehdä keskittymistä vaativaa työtä; junassa voi loppoajan käyttää asioiden valmisteluun, samalla kun matka sujuu kuin huomaamatta.

Tieto- ja viestintäteknologian kehitys mahdollistaa liikkuvan ja monipaikkaisen työskentelyn ja hajautetun yhteistyön monesta paikasta käsin. Hajautetun ja liikkuvan työtavan käyttöönotto edellyttää kuitenkin muutakin kuin teknologian hyödyntämistä; on tarpeen muuttaa työtilat monikäyttöisiksi, tarvitaan uusia toimintakäytäntöjä ja luottamukseen perustuvaa etäjohtamista sekä ennen kaikkea yksilöllisen ajattelutavan ja toimintatavan muutosta. On myös huomioitava töiden kokonaisjärjestely niin, että CO₂ kuormitus ei kasva, vaan vähenee.

Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan useissa paikoissa tapahtuvaa yksin työskentelyä ja eri paikoistakäsin tehtävää yhteistyötä. Organisaation päätoimipiste on siten vain yksi työnteon monista paikoista. Monipaikkaisuus ei ole terminä aivan yksiselitteinen. Usein käsitteet sekaantuvat, joten kuvassa 1 esitetään monipaikkaisuuden kolme tärkeintä merkitystä. Etätyöllä tarkoitetaan päätoimipisteen ulkopuolella tapahtuvaa työskentelyä esimerkiksi kotona tai muussa etätyöpisteessä, kuten asiakkaan tiloissa tai toimistohotellissa. Liikkuva työ tarkoittaa useiden työpisteiden ja niiden välillä matkustamisen käyttämistä työskentelyyn. Termiä hajautettu yhteistyö käytetään silloin, kun työnjaon mukaisesti työskennellään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoista käsin useimmiten teknologia-avusteisesti. Monipaikkaista työtä siis tehdään yksin, työpareina ja erikokoisissa ryhmissä. Monipaikkainen työ on pääosin sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden avulla tehtävää työtä. Kaikkia näitä työnteon tapoja tehdään aina toisiinsa limittyneissä fyysisissä, virtuaalisissa ja sosiaalisissa tiloissa.

Kuvio 9. Monipaikkaisuuden ulottuvuudet

(Kohti monipaikkaista virastoa – Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin, 2010, s. 9).



Monipaikkaisesti toimivassa organisaatiossa yhdistetään paikalliseen työhön hajautettuja ja liikkuvia työn muotoja. Esimerkkinä **monipaikkaista valtionhallinnon organisaatiosta** voi olla seuraava kuvaus: Valtaosa organisaation työntekijöistä työskentelee suurimman osan työajastaan organisaation päätoimipisteessä. Osa henkilöstöstä on kuitenkin sijoitettu sidosryhmien lähelle erikokoisiin alueyksiköihin ympäri Suomea. Työntekijöillä on mahdollisuus tehdä etätöitä sovitussa määrin ja monet hyödyntävät mahdollisuutta työskentelemällä välillä kotonaan ja lähitoimistossa. Osa työntekijöistä matkustaa tehtäviensä takia lähes viikoittain, osa harvemmin. Matkat Suomessa tehdään pääasiassa junalla ja omalla autolla, toisinaan lennetään esimerkiksi Eurooppaan.

Toimistotilojen ja kodin lisäksi työskentelytiloina voivat olla sidosryhmien tilat sekä julkiset ja liikkuvat tilat, kuten hotelli, lentokenttä tai juna. Jotkut työskentelevät myös toimistohotelleissa. Työtä tehdään eri paikoissa joko yksin, kasvokkain muiden kanssa paikallisesti tai hajautettuna yhteistyönä teknologiavälitteisesti.

Lähtökohtina monipaikkaisen organisaation rakentamiseen ovat organisaation perustehtävä, olemassa olevat työnkuvat ja -prosessit sekä ennakoitavat tulevaisuuden tarpeet. Organisaatiossa on erilaisia työntekijäryhmiä, joiden tarpeet niin yhteistyön ja viestinnän kuin teknologian ja tilojenkin suhteen vaihtelevat paljon. Jotta työtä voidaan tukea riittävästi, edellyttää se henkilöstön profilointia eli työn analyysia ja työnteon paikkojen tunnistamista. Paikallista ja monipaikkaista työtä yhdistävässä organisaatiossa työn sujumiseen vaikuttavat pitkälti samat seikat kuin paikallisesti toimivassa organisaatiossa. Erityispiirteensä organisaation toimintaan tuovat muun muassa viestinnän teknologiavälitteisyys ja kasvokkain tapaamisten epäsäännöllisyys, työntekijöiden epätasainen jakautuminen eri toimipisteisiin ja heidän liikkuvuutensa. On kaikesta huolimatta varmistettava läsnätyö.

Lisätietoja: <http://www.vmwork.net/material/movi/MoViopasFINAL.pdf>

7.6 Strateginen design ja Suomen haasteet

Marco Steinberg, Strateginen Design, Johtaja, SITRA

Tieto lisää tuskaa, sanotaan. Nykyajan yhteiskunnassa olemme vähitellen alkaneet ymmärtää joskus kivuliaastikin, että kriittisimmät haasteemme ovat myös monitahoisimpia ja luonteeltaan systeemisiä. Laajentamalla systeemisten ongelmien ymmärtämystä opimme paremmin ymmärtämään niitä ohjaavia periaatteita, niiden yhteiskunnallisia riskejä, ja sitten niiden innovaatiomahdollisuudet.

Siinä missä aiemmin on keskitytty olemassa olevien järjestelmien parantamiseen, nykypäivän innovaatiohaaste on luoda uusia kokonaisuuksia. Tämä uusi haaste vaatii eri rakenteita, kannustimia ja mikä tärkeintä - ihmisiä. Siinä, missä syvä tieto ja tarkkuus olivat eilisen innovaation onnistumisen kriteerit, ovat ne tänään kasvavassa määrin kyky nähdä se isompi kuva, kyky empatiaan ja toimimaan vaihtoehtoisesti sekä myös tiedon puutteessa. Näihin uusii innovaatiokyvykkyyksiin kuulu Strateginen Design. Mitä se on ja mitä se tarkoittaa Suomelle? Mitkä ovat Suomen innovaation haasteet sekä mahdollisuudet?

Esinemuotoilusta päätöksenteon muotoiluun

Yleinen käsitys designista on, että se on tuote tai esinemuotoilua. Mutta design voi olla myös päätök-senteon muotoilua. Meillä Sitrassa design on yksinkertaisesti ”**systeminen** toimintatapa, joka **visualisointia** hyödyntäen luo merkityksellisiä **ihmiskeskeisiä** ratkaisuja **käsinkosketeltavan** tekemisen kautta”. Miksi juuri nämä määrittelyt ovat oleellisia?

Systeminen: Ihminen asuu yhteisössä, joka elää yhteiskunnassa joka sijaitsee maailmassa. Designer ymmärtää eri mittakaavojen muokkaamien dynamiikkojen yhteisvaikutusta.

Visualisointi on aikakautemme suurin disruptio. Kun Eurooppa siirtyi roomalaisnumeraaleista arabialaisiin, luotiin mahdollisuus hallita aivan uudenlaista numeraalista kompleksisuutta. Tästä syntyi tieteellinen vallankumous, joka johti nykyisen teollistumiseen pohjautuvan varallisuuteen. Nykyinen kykymme nähdä kokonaisuuksia on hyvin rajallinen. Visualisoinnilla saadaan monet ulottuvuudet ja yhteisvaikutukset helposti ja intuitiivisesti näkyväksi.

Ihmiskeskeisyys tarkoittaa kykyä ymmärtää ihmisten tarpeita, arkea ja oivaltaa sen kulttuurista syntyvät tarpeen. Kestävät ratkaisut vaativat kasvavassa määrin ihmiskesteistä ja kulttuurikeskeistä herkkyyttä soveltaa ratkaisuja merkityksellisellä tavalla.

Käsinkosketeltava: Koska design on aina elänyt jatkumossa konseptista ratkaisuun. Nykyään suuri este on yhden tahon tuottamat ideat, jotka siirretään tehokkuuden ja erikoistumisen nimissä toisen tahon toteuttavaksi. Tässä syntyvä näkymätön kuilu johtaa usein hyvän idean epäonnistumisen.

Tiedämme hyvin että Euroalue tai vaikkapa terveydenhuolto on kriisiytynyt. Ongelmana on, että näissä piilee liian paljon ongelmia, emmekä ymmärrä niiden yhteisvaikutusta ja suhdetta kestävästi hyvinvoivaan yhteiskuntaan. Tänään tarvitsemme ennen kaikkea kykyä määritellä ongelmien arkkitehtuu-

ria (=miten kaikki ongelmat liittyvät toisiinsa ja mitkä ovat niiden yhteisvaikutukset) jonka kautta voimme luoda ratkaisun arkkitehtuuria. Mutta mistä saamme tarvitsemamme ratkaisun arkkitehtejä tai Strategia-sia Designereita?

Systeemi-innovaation haasteet vaativat ensisijaisesti strategista parannusta, ei tehostamista

Jos auto puolitetaan, sitä ei voi enää kutsua autoksi. Pitää luoda uusi periaate tai konsepti, joka perustuu kahteen pyörään ja pienempään moottoriin. Kun Eurooppa ja Suomi elävät nyt rajua varallisuuden pudotusta, eilistä ei voi enää tehostaa. Muutos on liian suuri. Pohjimmiltaan tehtävä on design -tehtävä, joka vaatii uuden merkityksellisen kokonaisratkaisun luomista ja toteuttamista.

Suomessa innovaatiopolitiikka olisi parhaimmillaan kulttuuripolitiikkaa

Kun puhutaan innovaatioista, puhutaan kulttuurista. Innovaatiopolitiikka on siis itse asiassa kulttuuripolitiikkaa. Suomi on yhden totuuden maa. Konsensus ja käytännöllisyys ovat olleet Suomen historiallisen kehityksen kannalta kulttuurimme vahvuuksia ja tunnusmerkkejä. Konsensus on tarkoittanut, että kansakunta on voinut toimia yhtenäisesti. Käytännöllisyys on tarkoittanut, että se on keskittynyt järkeviin ratkaisuihin. Nämä ovat olleet erittäin tehokkaita selviytymispiirteitä, kun historia sen on meiltä vaatinut.

Haasteen muuttuessa eilinen vahvuus on nopeasti huomisen heikkous. Konsensuskulttuurista on luotu käsitys, että yhtenäinen ajattelu on aina lähtökohdaisesti hyvä asia. Harvemmin se kuitenkaan tuottaa uutta ymmärrystä. Uuden ymmärryksen luomiseksi on kyettävä luomaan ristiriitoja ja vaihtoehtoja. Konsensuskulttuuriamme pitäisi oppia hyödyntämään toteutustyökaluna, ei suunnittelutyökaluna.

Kun yritämme muuttaa nykyistä teknistieteellistä ja toimintalohkokeskeistä, menestykseltä maistuvaa reseptiä, on haaste valtava. Uuden kokonaisuuden synnyttäminen ei onnistu pelkästään tuomalla monia yhteen, vaan se vaatii uudenlaista resursointia ja oppimista, uusien kannustimien kehittämistä ja mikä tärkeintä: ne oikeat yksilöt jotka saavat oikeiden visioiden ja niiden toteutumisen kuilun supistumaan.

Jotta Suomessa selvittää tästä, meidän on ymmärrettävä, että erilaisuus, yksilön korostaminen, luottaminen, poikkeavuus, epäkäytännöllisyys ja abstraktisuus ovat innovaatiohaasteessa usein hyveitä, eivätkä ne ole ristiriidassa meidän rikkaan kulttuuriperintömme kanssa.

Ja lopuksi....

Suomessa puhutaan pakkoruotsista mutta miksi emme puhu pakkomatematiikasta? Miksi suomalainen monikulttuurisuus nähdään useammin uhkana kun vahvuutena?

Miksi vuonna 1998 rakennettu Kiasma on jäänyt Helsingin ainoaksi ulkomaalaisarkkitehdin toteuttamaksi rakennukseksi? Siinä missä muualla maailmalla ulkomaalaisten tuottamat vaihtoehdot ovat arkea, Suomessa niitä ei näköjään tarvita tai osata vastaanottaa. Jos uuttaa ei osata tai kyetä vastaanotamaan niin miten voimme uskoa kykymme selvitä tulevaisuudesta?

DIAGNOSTINEN VIITEKEHYKYS INNOVATIIVISEN ORGANISAATION KEHITTÄMISEEN

Muokattu lähteestä: NESTA. UK. Joulukuu 2009.

Innovaation lähde	Selvityksen kohde	Mahdolliset esteet	Toimenpiteet
Innovaatiotoiminta kytkeytyy kiinteästi organisaation strategiaan, kieleen ja käsitteistöön	Miten innovaatio ja innovaatiotoiminta määritellään organisaatiossa? Onko asia ilmaistu niin, että kaikki ymmärtävät mistä on kyse?	Organisaatiossa ei ole yhteneväistä käsitystä innovaatiotoiminnasta ja / tai innovaatioista. Innovaatiolla käsitteenä on organisaatiossa negatiivinen sävy.	Ilmaistaan selkeästi, mitä innovaatiolla ko. organisaatiossa tarkoitetaan. Selkinnytetään, mikä ero on toiminnan jatkuvalla parantamisella ja innovaatiotoiminnalla. Tuodaan selkeästi esiin innovaatioiden välineellinen rooli eli se, mitä niillä tavoitellaan: - Innovaatio ei ole itsensäarvo vaan keino. Idea tai keksintö ilman käytännön sovellusta ei vielä ole innovaatio - Innovaatio on uudenlaista arvon tuottamista. Se on enemmän kuin jokapäiväinen kehittäminen ja parantaminen - Innovaatio tuottaa hyötyä ja arvoa sekä sen tuottajille että käyttäjille, parantaa tuottavuutta, tuottaa kilpailukykyä, talouskasvua, hyvinvointia jne.
	Onko organisaatiolla realistinen käsitys sen osaamisesta, resurssien ja työpanoksen kohdentamisesta sekä toimintatavoista suhteessa odotettuihin innovaatioihin?	Innovaatioiden lisääntyminen ei ole osa organisaation strategiaa eikä sitä tavoitella määrätietoisesti. Organisaatiossa panostetaan liikaa lyhyen tähtäimen tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen, pitkän tähtäimen strategisten tavoitteiden sijaan.	Liitetään organisaation strategiset tavoitteet edistämään innovaatioiden syntymistä. Korostetaan toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa enemmän pitkän kuin lyhyen tähtäimen tavoitteita. Kartoitetaan mahdolliset osaamisvajheet sekä laaja-alaisesti ja monipuolistetaan osaamista eri keinoin (tehtävien vaihtaminen, rekrytoinnit, erilaisissa hankkeissa työskentely, valmennus, verkostot ja kumppanuudet jne.). Arvioidaan, kohdentuvatko organisaation resurssit ja työpanos oikein. Tehdään tarvittavat uudelleenallokoinnit.

Innovaation lähde	Selvityksen kohde	Mahdolliset esteet	Toimenpiteet
Organisaatiokulttuurin yhteys innovaatiotoimintaan on selkeä ja tunnistettu	Miten organisaatiossa suhtaudutaan kriiseihin, riskien ottamiseen ja epäonnistumiseen? Mieltäkö johto ja koko henkilöstö uusiutumisen ja innovaatioiden synnyttämisen yhdeksi perustetävistään? Edistävätkö organisaation arvot innovaatiotoimintaa?	Organisaation reagointi kriiseihin ja epäonnistumisiin on saattanut kokemuksen perusteella olla syyllistävää ja virheistä rankaisevaa, eikä siten ole kannustanut riskinottoihin. Organisaation ydinarvot ankkueroituvat liikaa menneeseen.	Viestitään selkeästi, mihin suuntaan organisaatiokulttuuria halutaan kehittää ja myönnetään aikaisemmin tehdyt virheet. Vahvistetaan viestiä siitä, että virheet ja epäonnistumiset kuuluvat asiaan silloin kun haetaan uusia innovaatioita. Korostetaan innovaatiotoiminnan ja innovatiivisuuden arvoa osana henkilöstöpolittisia linjauksia ja toimenpiteitä. Arvioidaan organisaation ydinarvoja ja päivitetään niitä tukemaan uusiutumista ja innovaatioiden syntymistä.
Henkilöstö	Vastaavatko henkilöstön asenteet ja osaaminen innovaatiotoiminnalle asetettuja tavoitteita? Onko innovaatiotoiminta keskeinen henkilöstölle asetettu tulostavoite? Tukevatko henkilöstön kehittämisen ja rekrytointipolitiikka innovaatiotoiminnan mukaisia taitoja ja käyttäytymistä? Minkälainen on organisaation maine suhteessa innovaatiotoimintaan?	Henkilöstövalintojen (sis. ja ulk.) ja henkilöstön kehittämisen käytännöt eivät riittävästi fokusoidu innovatiivisen työnteon edellyttämiin ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen. Organisaatiossa ei ole panostettu riittävästi työntekijöiden / tiimien / toimintojen innovatiivisen työskentelyn kehittämiseen. Organisaatio ei ole innovatiivisen organisaation maineessa.	Arvioidaan ja uudelleen suunnataan henkilöstön valintaprosessia ja –kriteereitä kiinnittämään enemmän huomiota innovatiiviselta työskentelyltä edellyttäviin valmiuksiin. Tunnistetaan mahdolliset puutteet tarvittavissa taidoissa ja valmiuksissa osana henkilöstön kehittämistä ja rekrytointia. Tuetaan eri keinoin koko työyhteisön ja työyksiköiden valmiuksia toimia uutta luovasti (liikkuvuus / tehtävien vaihtaminen, tiimimäinen työskentely, projektit, verkostot, valmennus jne.) Edistetään käsitystä organisaatiosta innovatiivista työskentelyä arvostavana. Hyödynnetään tarpeen mukaan henkilöstökyselyjä sekä erilaista seuranta- ja arviointia organisaatiomaan kehittämisessä.

Innovaation lähde	Selvityksen kohde	Mahdolliset esteet	Toimenpiteet
Johtaminen	Ovatko johdon ja esimiesten asenteet ja käyttäytymisen linjassa innovaatiotoiminnan edistämisen kanssa? Onko innovaatiotoiminnan johtamiselta edellytettävät taidot ja osaaminen tunnistettu? Mitkä ovat valintakriteerit esimies- ja johtotehtäviin tai vaati- viin asiantuntijatehtäviin? Onko johtoa koulutettu tukemaan innovatiivista ja idearikasta hen- kilöstöä? Minkä osan työajastaan johtajat käyttävät kehittämiseen ja inno- vaatiotoimintaan suhteessa muu- hun päivittäistoimintaan?	Siilomainen asennoituminen, johon sisältyy haluttomuus jakaa resursseja, osaamista ja tietoa. Johto ja esimiehet ovat haluttomia ot- tamaan tarvittavia riskejä ja antamaan tilaa epäonnistumiselle. Organisaatiolla on tapana rekrytoida liian samanlaisia ihmisiä ja siten ka- ventaa monimuotoisuutta Johto ja esimiehet epäonnistuvat epä- motivoituneiden työntekijöiden tun- nistamisessa. Johtolla ei ole tarvitta- via taitoja innovatiivisten työntekijöi- den ja innovatiivisten työn tekemisen tukemiseen. Johto ja esimiehet ovat liian keskit- tynellä lyhyen tähtäimen tulosten aikaansaamiseen, eivätkä käytä riit- tävästi työaikaansa innovatiiviseen työskentelyyn.	Valmennetaan johtoa ja esimiehiä edistämään henkilöstön innovatiivisuutta arvostavia asenteita. Asetetaan organisaatioarajat ylittäviä tavoitteita sekä yhteistyön lisäämisen tavoitteita johdon sopi- muksiin. Vahvistetaan palautteen antamisen / saamisen tärkeyttä mm. henkilöstökyselyjen ja säännöllisen si- säisen keskustelun / konsultaation keinoin. Arvioidaan tarvetta uudistaa johdon ja esimiesten rekrytointikriteereitä sellaisiksi, että ne tukevat taitoja, jotka ovat tärkeitä innovatiivisessa toiminnassa taitavien henkilöiden tukemisessa (kuten avoimuus uusille ideoille, kommunikaatiotaidot, ongelmanratkaisutaidot). Uudelleensuunnataan johtamisen kehittämistä siten, että se sisältää erityisesti innovatiivisten työn- tekijöiden johtamiseen liittyvää valmennusta. Autetaan johtoa rohkaistamaan innovatiivisia yksilöitä ideottensa käyttämön viemisessä. Asetetaan johdon tulostavoitteeksi innovatiivisen toiminnan osuuden kasvattaminen. Seurataan joh- don innovaatiotoimintaan käyttämän työajan osuutta.

Innovaation lähde	Selvityksen kohde	Mahdolliset esteet	Toimenpiteet
Tulosjohtaminen ja työkäytämöt	Onko tulostavoitteet kiinnitetty innovaatiotoimintaan? Asettaako organisaatio tavoitteita innovaatiotoiminnalle? Seurataanko / arvioidaanko niiden kehittymistä / saavuttamista? Palkitaanko innovaatiotoiminnasta?	Tulostavoitteita ei ole selkeästi kiinnitetty innovaatiotoimintaan. Ne saatavat olla ristiriidassa tai epäajondomukaiset suhteessa kannuste- ja palkitusjärjestelmään. Kehittymisen arviointiin ei sisälly innovatiivisuuden arviointia. Innovaatiopyrkimyksiä ei palkita eikä huomioida.	Kiinnitetään tulostavoitteet innovaatiotoimintaan. Yhdenmukaistetaan ne toimintaympäristön, organisaation historian ja käytettävissä olevien resurssien suhteen. Kytetään innovatiivisuuden arviointi vuotuiseen kehittymisen arvioinnin prosessiin. Varmistetaan, että innovaatiot, innovaatiopyrkimykset ja panostukset innovaatiotoimintaan palkitaan asiaankuuluvalla tavalla Luodaan menettelytavat ja käytännöt ideoiden ja aloitteiden keräämiseen ja jatkokäsittelyyn.
	Minkälaiset menettelytavat organisaatiossa on aloitteiden ja ideoiden esittämiseen ja jatkokäsittelyyn. Miten innovaatiotoimintaa / innovaatioita arvioidaan?	Innovaatiotoimintaa mitataan perinteisillä tulostavoitteilla, jotka eivät sovellu organisaation innovaatiotavoitteisiin. Kontrolli, hierarkisuus ja byrokratia.	Kehitetään suorituskykymittareita, jotka mittaavat / arvioivat organisaation innovaatiopotentiaalia. Mitataan sekä innovaatiotoiminnan panoksia että tuotoksia. Uloetaan uudet mittarit myös yksilö- ja tiimitasolle. Vähennetään kontrollia, madalletaan hierarkioita ja kevennetään byrokratiaa.
	Miten organisaation työkäytännöt edistävät joustavaa, paikka- ja aliarippumatonta työskentelyä sekä rohkaisevat vapaaseen kehittämisideiden esittämiseen?		

Innovaation lähde	Selvityksen kohde	Mahdolliset esteet	Toimenpiteet
Yhteistyö, verkostot ja kumppanuudet	Onko henkilöstöllä mahdollisuus tehdä työtä yli yksikkö- ja toimialarajojen? Osallistetaanko projekteihin erilaisen taustan (osaaminen, intressit) omaavia henkilöitä? Ymmärretäänkö organisaatiossa verkostoitumisen arvo? Onko henkilöstö joustavasti ja tarpeen mukaan käytettävissä eri tehtäviin organisaation sisällä?	Kaikilla henkilöstöryhmillä ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia verkottumiseen niin organisaation sisällä kuin ulospäin. Henkilöstö on rekrytoitu liian tarkkaan rajattuihin työtehtäviin.	Varmistetaan, että henkilöstöllä on tilaisuuksia työskennellä erilaisissa ryhmissä ja kokoonpanoissa. Panostetaan moninaisuuteen rekrytoinneissa ja tiimien kokoamisessa. Varmistetaan, että henkilöstöllä on mahdollisuus säännölliseen verkottumiseen sekä organisaation sisällä että ulospäin.



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Snellmaninkatu 1 A
PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO
Puhelin 09 160 01
Telefaksi 09 160 33123
www.vm.fi

41/2011
Valtiovarainministeriön julkaisuja
Joulukuu 2011

ISSN 1459-3394 (nid.)
ISBN 978-952-251-273-4 (nid.)
ISSN 1797-9714 (pdf)
ISBN 978-952-251-274-1 (pdf)

VM:N
JULKAISUSARJAN
TEEMAT:

Budjetti
Hallinnon kehittäminen
ICT-toiminta
Kunnat
Ohjaus ja tilivelvollisuus
Rahoitusmarkkinat
Taloudelliset ja
talouspoliittiset
katsaukset
Valtion työmarkkinalaitos
Verotus