



# KUNTAORGANISAATION UUDISTUMISEN OHJAAMINEN

Tämä yhteiskehittämisen esimerkki tulee yhteistyöstä asiantuntijayrityksen Covis Partners Oy:n ja kuntaorganisaation ja sen sidosryhmien välillä. Tärkeä huomio on, että yhteiskehittäminen ei ole vain projekti, vaan jatkuva prosessi. Siinä voidaan tunnistaa seuraavat vaiheet: strategian kannalta tärkeä kehitettävän palvelun valinta, olemassa olevien asiakas- ja palvelun tuotantoprosessien kuvaaminen ja ymmärrys, uuden palvelun yhteiskehittäminen ja kokeilu sekä uuden toimintamallin vakiinnuttaminen. Taustalla ohjaavina tekijöinä toimivat kuntastrategia ja erilaiset toimenpideohjelmat, joita puolestaan ohjaa kuntarakennemuutos nostamalla kuntalaiset keskiöön palvelujen uudistamisessa sekä tietenkin kokemukset siitä, että kuntalaiset haluavat yhä enemmän vaikuttaa tarjottujen palvelujen kehittämiseen ja toteutukseenkin.

Tavoitteena oli uudistaa kuntaorganisaatiota ottamalla yhteiskehittäminen toimintatavaksi palvelujen kehittämiseen, lisäämällä horisontaalista yhteistyötä organisaatiossa hallintorajoja ylittäen ja kiinnittämällä huomiota asiakasprosesseihin – niiden kuvaamiseen ja kehittämiseen – entistä enemmän kuntalaisia osallistaen. Tässä casessa konsultit ovat mukana ohjaajan ja sparraajan rooleissa ja viemässä eteenpäin uuden toimintamallin mukaan toteutettavia kokeiluja uusien asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisessä. Elinkaariajattelu ohjasi kehitettävien palveluprosessien valintaa ja sen vuoksi kehitystyöhön päätettiin valita aluksi sekä yksi lasten- ja nuorten että työikäisten ja myös ikäihmisten palveluprosessi. Yhteiskehittäminen merkitsee eri näkökulmien vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen toteutuminen puolestaan edellyttää mm. eri näkökulmien kuulemistä ja ymmärtämistä, toisten arvostamista ja myös kritiikin hyväksymistä, sitoutumista ja rohkeutta lähteä kokeiluihin sekä epävarmuuden sietämistä.

## Yhteiskehittämisen prosessi konsulttien ohjaamana

Vuorovaikutuksen varmistamisessa osallistavat menetelmät ovat tärkeitä ja prosessin alussa kuntalaisia ja muita kunnan sidosryhmien edustajia kutsuttiin mukaan avoimiin tilaisuuksiin, joissa ideoitiin mahdollisia kehittämistarpeita. Ikäihmiset lähtivät aktiivisesti mukaan tilaisuuksiin, mutta työikäisiä ja pienten lasten vanhempia oli haasteellisempi saada mukaan. Niinpä konsultit jalkautuivat ja tekivät haastatteluja sekä kysyivät kuntalaisilta heidän näkemyksiään kehittämistarpeiksi. Valinnan näiden kehittämistarpeiden välillä teki työryhmä, johon kuuluivat kunnan edustaja, konsultit ja projektipäällikkö kunnan puolelta eli jokaiselle ikäryhmälle lähdettiin kehittämään yhtä uutta palvelua ja sekä kokeilemaan että mallintamaan osallistavaa toimintatapaa. Ikäihmisten palveluissa omaishoitajien tuki valittiin kehityskohteeksi, työikäisillä fyysisen kunnan ylläpito (erityisesti liian vähän liikkuvien tunnistaminen ja aktivoiminen) ja lasten- ja nuorten kohdalla lapsiperheiden tarve lyhytaikaiseen ja tilapäiseen hoitopalveluun.

Jokaisen avoimen aloitustilaisuuden jälkeen palvelukehittäjät eli konsultit ja kunnan edustajat tapasivat pienemässä ryhmässä ja valitsivat ideat jatkokehittelyyn. Tämän jälkeen sekä kunnan edustajat että aktiiviset ja vapaaehtoisesti mukaan lähteneet kuntalaiset sekä muiden sidosryhmien (järjestöt, yritykset) edustajat veivät ideaa eteenpäin työpajoissa. Niiden tuloksena oli jo konkreettisempia kehitysehdotuksia, joita käytiin lävitse jälleen palvelukehittäjien toimesta ja lähdettiin viemään eteenpäin kohti käytännön kokeilua.



## Kokeilujen kautta sisään uuteen toimintamalliin

Lapsiperheille kehitetyn uuden palvelun, lapsiparkin toteuttaminen tuo hyvin esiin yhteiskehittämisen käytännössä. Kuten lasten- ja nuorten palvelunkehitysprosessia ohjannut Covis Partners -asiantuntija kertoo: ”Kun tavoite ja toiminnan runko oli saatu mietittyä, tuli eteen kysymys resursseista: mitä, missä, milloin ja kenen toimesta?”

*Kunnan vastuuhenkilön paikallistuntemuksen ja aktiivisuuden kautta yhteistyöverkosto alkoi hahmottua ja lapsiparkin kokeilun käynnistämiseksi lähdettiin etsimään yhteistä näkemystä niiden toimijoiden kesken, jotka olivat ilmaisseet kiinnostuksensa ja valmiutensa yhteistyöhön. Seuraaviin seikkoihin etsittiin ratkaisuja: tilat ja niiden vuokrat, välineet ja materiaalit, henkilöstökustannukset ja vakuutukset, lasten perustarpeet ja niiden tyydyttäminen parkkitoiminnassa. Käytännön kysymykset nostivat esiin myös sellaisia lapsiparkin toimintaan liittyneitä asioita, joihin yksittäisten kuntalaisten tai yhdistysten oli vaikea vastata: keskiössä olivat vastuu- ja turvallisuuskysymykset, joihin ratkaisut löytyivät ensisijassa kunnan toimesta.*

*Lapsiparkin kautta toteutui yksi yhteiskehittämisen perustavoiteista saada ”kuntalaiset kyytiin” niin suunnittelijoina kuin käytännön toimijoina. Jatkossa lapsiparkki toimii mallina, jossa ideoinnin ja suunnittelun ohella toteuttajiksi on löydetty yksittäisiä kuntalaisia, yhdistyksiä ja instituutioita. Siten se vastaa tarpeeseen kehittää uutta, kuntalaisten tarpeita lähtevää toimintaa kunnan toimiessa palvelun taustalla ja palveluntuottajana toimii jokin muu taho. Mukaan toimintaan lähti mm. oppilaitos, joka kouluttaa lasten kasvatusta ja ohjaustyön ohjaajia ja toisaalta toimintaan oli mahdollista saada lasten harrastustoiminnassa mukana olevia nuoria apuohjaajiksi. Myös työuransa lasten parissa tehneitä ikäihmisiä saatiin mukaan kansalaisjärjestötoiminnan kautta. Kokemukset osoittavat, että kutsumalla kuntalaisia tai asiakkaita mukaan on mahdollista, paitsi löytää piiloisia tarpeita myös piiloisia resursseja”.*

Tärkeää on muistaa, että yhteistyö ja vastavuoroisuus eivät aina merkitse suuria investointeja, vaan kyse voi olla myös aineettomasta toiminnasta kuten koulutuksesta, vastavuoroisesta tilojen käytöstä, työ- ja harjoittelumahdollisuuksien avaamisesta. Kokemusten mukaan olennaista yhteistyön onnistumiselle on osallistujien voimaannuttaminen ja yhdessä tekemisen kokemus. Ulkopuolelta tulevan ohjaajan käytön hyöty usein näkyy juuri tässä, sillä hän saattaa paremmin pystyä tunnistamaan piileviäkin resursseja ja ohjaamaan keskustelua yhdessä tekemisen toimintatavan sisäistämiseen.