

# **Yhteistyön kehittäminen kaupunkiympäristön toiminnassa**



Hortonomi YAMK opinnäytetyö

Biotalous ratkaisut

02/2023

Sini Sangi

Biotalous ratkaisut

Tekijä Sini Sangi

Työn nimi Yhteistyön kehittäminen kaupunkiympäristön toiminnassa

Ohjaaja Sari Suomalainen

Tiivistelmä

Vuosi 2023

---

Työn tavoitteena on tutkia kaupunkiympäristön toiminnassa tapahtuvaa yhteistyötä sekä tunnistaa tapoja, joilla yhteistyötä voidaan kehittää. Lähtökohtana oli ajatus, että jotta viheralan osaaminen pääsisi paremmin vaikuttamaan organisaatioissa ja isommassakin mittakaavassa, tulisi sen toimia yhteistyössä organisaation eri toimijoiden kanssa ja yhdistyä saumattomasti sen prosesseihin. Tästä syystä on tärkeää kehittää yhteistyötä laajempaan käsitteeseen, kuin pelkästään viheralan toimijoiden kesken. Työn tilaajana on Kokkolan kaupunki.

Työn teoriaosuudessa käsitellään yhteistyön käsitettä ja sen punoutumista organisaation toimintaan. Työssä tutkitaan myös prosessien mallintamisen vaikutusta yhteistyön solmukohtien tunnistamiseksi hankkeissa. Yhteistyö on sosiaalisesti kestävää toimintaa ja se on merkittävässä asemassa myös kestävästä ympäristörakentamisen (KESY) toimintamallissa. Työssä käytettiin esimerkkinä Piispanmäen monitoimitalon hanketta, jonka prosessi kulkee läpi kaupunkiympäristön toimialan ja siihen osallistuvat myös viheralan toimijat ulkoalueiden suunnittelun, rakennuttamisen ja kunnossapidon osalta.

Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluita ja työpajatyöskentelyä.

Teemahaastatteluissa selvitettiin haastateltavilta monitoimitalohankkeen nykyistä prosessia ja pyydettiin kehittämisajatuksia yhteistyön kehittämiseksi hankkeessa. Haastatteluihin valittiin kaupunkiympäristön yksiköiden päälliköitä. Työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin laadittuja prosessimallinnuksia ja selvitettiin käytännön toimenpiteitä yhteistyön kehittämiseksi. Työpajatyöskentelyyn osallistui kaupunkiympäristön henkilöstöä, jotka ovat mukana suunnittelemassa, rakennuttamassa ja kunnossapitämässä Piispanmäen monitoimitalon ulkoalueita.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuloksena laadittiin toimintamalli organisaation yhteistyön kehittämiseksi. Toimintamalli esittelee yhteistyön kehittämisen prosessia ja tutkimustyön tuloksena saatuja käytännön toimenpiteitä. Työssä nostetaan esille myös hyvän hankesuunnittelun ja prosessien mallintamisen käytäntöä yhteistyön kannalta. Johtopäätelmänä on, että jotta yhteistyötä voidaan kehittää, on ensin tunnistettava organisaation ja sen toimintojen prosessit riittävällä tarkkuudella ja toimittava koordinoitusti ja suunnitelmallisesti.

Avainsanat yhteistyö, toimintamallit, hankkeet, hankesuunnittelu, prosessit, prosessijohtaminen

Sivut 46 sivua ja liitteitä 42 sivua

Name of Degree Programme

Abstract

Author Sini-Marja Sangi

Year 2023

Subject Developing cooperation in municipality's technical sector

Supervisors Sari Suomalainen

---

The aim of this thesis is to explore cooperation in the functioning of the urban environment and to identify ways in which cooperation could be developed. The starting point of the work was the idea that, in order to have a better impact on organisations and on a larger scale, the green sector should work together with the various actors in the organisation and join in seamlessly into its processes. For this reason, it is important to develop cooperation as a broader concept than just between the green sector. The subscriber of this work is the city of Kokkola.

The theoretical part of the work examines the concept of cooperation and its involvement in the organisation's activities. The study also examines the impact of process modelling on identifying cooperation joining points in projects. Cooperation is socially sustainable activity and also plays an important role in the green sectors sustainable environmental development (KESY) approach. The project was used as an example of the Piispanmäki Multipurpose Centre project, the process of which goes through the urban environment industry and also involves green operators in the planning, construction and maintenance of outdoor areas.

The research methods used in the work were interviews and workshops. The theme interviews examined the current process of the multi-purpose building project and searched for ideas to develop cooperation in the project. Managers of urban environment units were selected for the interviews. In the workshop the developed process models were used and applied for practical measures to develop cooperation. The workshop was attended by personnel from the urban environment who are involved in planning, building and maintaining the outer areas of the Piispanmäki complex.

This is a functional thesis, which resulted in an operating model for developing the cooperation of the organisation. The model presents the process of developing cooperation and the research results gives the practical measures how to achieve it. The work also highlights the practice of good project planning and process modelling for cooperation. The conclusion is that the processes of the organisation and its activities must first be identified with sufficient precision and be coordinated and planned in order to effectively develop the cooperation.

Keywords cooperation, operations models, projects, project planning, processes, process management

Pages 46 pages and appendices 42 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Aiheen rajaus .....	2
2	Organisaation yhteistyö .....	4
2.1	Yhteistyön käsite .....	4
2.2	Yhteistyö ja kestävä kehitys.....	5
2.3	Yksilö- ja tiimityö.....	8
2.4	Toimivan työyhteisön piirteitä.....	9
2.5	Yhteistyön johtaminen .....	10
2.6	Viestintä ja kommunikaatio.....	11
3	Prosessilähtöinen toimintatapa.....	13
3.1	Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen.....	14
3.2	Prosessit apuna viestinnän kehittämisessä.....	15
3.3	Prosessilähtöinen oppiva organisaatio .....	15
4	Yhteistyö Kokkolan kaupunkiympäristön toiminnassa .....	18
4.1	Osallisuusohjelma .....	18
4.2	Kokkolan kaupunkiympäristön organisaatio ja toiminta .....	19
4.2.1	Prosessiajattelu kaupunkiympäristön toiminnassa.....	21
4.3	Piispanmäen monitoimitalon esimerkkihanke .....	21
5	Työvaiheet .....	22
5.1	Tutkimusmenetelmät ja niiden tulokset .....	23
5.2	Kaupunkiympäristön toimialan haastattelut.....	24
5.2.1	Monitoimitalon hankkeen vaiheet .....	25
5.2.2	Hankkeen prosessikaaviot.....	27
5.2.3	Kehittämisideat .....	28
5.3	Kaupunkiympäristön toimialan työpaja .....	31
5.3.1	Työpajan tulokset .....	33
6	Yhteistyömalli .....	36
6.1	Yhteistyömallin laatiminen.....	36
6.2	Toimintamallin jalkautussuunitelma.....	38
7	Johtopäätökset .....	40

7.1 Tutkimustyön luotettavuus .....	42
Lähteet .....	44

## **Liitteet**

- Liite 1 Piispanmäen hankkeen prosessikaaviot
- Liite 2 Työpajatyöskentelyn tulosten yhteenveto
- Liite 3 Toimenpiteitä yhteistyön kehittämiseksi Kokkolan kaupunkiympäristön toiminnassa
- Liite 4 Ainetonhallintasuunnitelma

## 1 Johdanto

Viherala verkostoituu ja toimii kaupunkiorganisaatiossa yhdessä eri toimialojen kanssa. Pelkästään kaupunkiympäristön toimialalla työskennellään hankkeesta riippuen lupapalveluiden, kaavoituksen, infrasuunnittelun, kiinteistöjen kunnossapidon ja rakentamisen, ympäristöpalveluiden ja maapolitiikan kanssa. Hankkeita voivat olla esimerkiksi kaavahankkeet, kiinteistöjen pihat kuten koulut ja päiväkodit, infrarakentamisen kohteet kuten hulevesialueet ja katuvihreä sekä kaikki muut ulkotiloihin sijoittuvat kohteet. On tärkeää, että viheralan osaajat ja kaikki muutkin kaupunkiympäristön toimijat pääsevät vaikuttamaan hankkeissa niiden koosta riippumatta oikea-aikaisesti ja riittävän suurella panoksella kestävän toiminnan ajatusmalli huomioiden.

Kestävän ympäristörakentamisen toimintamalli korostaa asiantuntijoiden osaamisen ja yhteistyön merkitystä. Tilaajataholla tulee olla riittävä tietotaito hankkeen eri osa-alueista ja kyky organisoida osaamista sen ympärille. Lopputuotteen laatu riippuu siitä, miten hankkeessa ollaan osattu hyödyntää siihen tarvittavaa osaamista. Organisaatiolla tulee olla kyky ja työkalut asiantuntijuuden hyödyntämiseen ja säilyttämiseen, sekä uuden osaamisen houkuttelemiseen työmarkkinoilla. Organisaatiossa tapahtuvan osallisuuden, jota myös yhteistyö on, käsite kytkeytyy laajemmin Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumukseen. Sopimus laadittiin osana Kansallisen kestävän kehityksen strategiauudistusta vuonna 2016, mikä toteuttaa kansainvälistä YK:n Agenda2030 Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelmaa.

Organisaation hierarkia määrittelee sen, kuinka kommunikaatio tapahtuu sen eri tasoilla ja ketkä kommunikoivat kenenkin kanssa. Hankkeet rikkovat tätä hierarkiaa, sillä niissä toimitaan horisontaalisissa verkostoissa yhteistyössä muiden hallintoalojen ja sidosryhmien kanssa. Verkostossa luoviminen ei aina ole helppoa erityisesti julkisella sektorilla, jossa toiminta on hyvin roolittunutta eri hallintokunnille ja yksiköihin. Mikäli hankkeita vedetään vahvasti jonkun tietyn yksikön toimesta, on riskinä että muu organisaation osaaminen jää hyödyntämättä. Hankkeet tulisi pystyä rakentamaan siten, että ne rikkovat organisaation näkymättömiä muureja.

Organisaation sisäisen yhteistyön kehittäminen jää helposti vähemmälle huomiolle, vaikka yhteistyö nivoo yhteen sekä organisaation sisällä olevan osaamisen että käyttäjiltä ja muilta sidosryhmiltä saatavan tiedon. Tiedonkulun tiedetään olevan tärkeässä asemassa yhteistyön onnistumisen kannalta. Viestinnän erilaisten työkalujen lisäksi tiedonkulun kannalta olennaista on jokaisen työntekijän tiedotusvastuun korostaminen. Hankkeissa mukana olevien henkilöiden on huolehdittava siitä, että ajantasainen tieto kulkee organisaatiossa.

Organisaation toiminnot muodostuvat erilaisista prosesseista, joista osa on tunnistettu hyvin tarkasti ja joista osa kulkee vain omalla painollaan. Jotta yhteistyöstä saadaan sujuvaa, tulee prosessien olla tunnistettuja ja hyvin hallinnassa. Yhteistyö voidaan nähdä jatkuvana linjana toiminnan aikajanalla. Resurssien ja toiminnan kannalta on tärkeää, että yhteistyö on oikea-aikaista ja -tasoista.

Työn tavoitteena oli tutkia yhteistyön nykytilaa ja kehittämistarpeita, ja laatia näiden avulla yhteistyön kehittämisen toimintamalli. Mallin tavoitteena on tarjota käytännön kehittämistoimenpiteitä ja toimintamalleja organisaation yhteistyön kehittämiseksi hankkeissa.

## **1.1 Aiheen rajaus**

Kokkolan kaupungin kaupunkiympäristön toimialalla on tunnistettu tarve toiminnan yhteistyön kehittämiseksi, jota voidaan hyödyntää eri kokoisissa hankkeissa kaupunkiympäristön sisällä. Yhteistyön kehittäminen on kirjattu myös kaupungin strategiaan.

Tutkittava aihe rajataan koskemaan kaupunkiympäristön toimialan hankkeita, joissa vihersuunnittelu ja viheralueiden kunnossapito ja rakentaminen ovat mukana. Tutkittavaksi hankkeeksi valittiin Piispanmäen monitoimitalon hanke, joka laajuudessaan leikkaa koko toimialan läpi. Hankkeen prosessia ja etenemistä tutkittiin kokonaisuutena, mutta kehittämistyö rajattiin koskemaan sen ulkotilojen suunnittelua ja tulevaa rakentamista ja kunnossapitoa.



Työn tutkimuskysymykset olivat:

1. Millainen on yhteistoiminnan ja osallisuuden nykyinen malli Kokkolan kaupunkiympäristön toimialan hankkeissa?
2. Miten yhteistoimintaprosessia tulisi kehittää vastaamaan kestävän ympäristörakentamisen tavoitteita?

Monitoimitalon hanke pilkottiin osiin prosessiajattelua hyödyntäen, jolloin päästiin tutkimaan mitä yhteistyötä tapahtuu sen eri vaiheissa. Prosessin avaaminen auttaa tunnistamaan työvaiheet ja helpottaa niiden sijoittamista aikajanelle. Hyvän yhteistyön kannalta on tärkeää, että hanke on hyvin suunniteltu jo ennakkoon ja sen vaatima asiantuntijaresurssi on määritelty mahdollisimman tarkasti.

## 2 Organisaation yhteistyö

### 2.1 Yhteistyön käsite

Organisaatiossa tapahtuvan osallisuuden, jota myös yhteistyö on, käsite kytkeytyy laajemmin Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumukseen, joka laadittiin osana Kansallisen kestävän kehityksen strategiauudistusta vuonna 2016 (Kestävän kehityksen toimikunta, 2016, s. 2). Se toteuttaa kansainvälistä YK:n Agenda2030 Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelmaa, joka sisältää 17 kestävän kehityksen tavoitetta vuoteen 2030 mennessä (United Nations, 2015). Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumuksessa mainitaan sosiaalisen kestävyiden edistämisen toimina kaikkien osallistaminen, osaamisen laaja hyödyntäminen, vaikuttamismahdollisuuksien kehittäminen ja kestävän työn kehittäminen (Kestävän kehityksen toimikunta, 2016, ss. 2-5).

Yhteistyön käsite voidaan selittää monella eri tavalla. Adriessen ja Baker (2020, s. 1-2) kuvailee sitä erittäin harvinaislaatuksena ja arvokkaana asiana ja se on harvoin ymmärretty ja käytetty oikealla tavalla. Aito yhteistyö on epäitsekkästä, siinä tukeudutaan toisiin ja kehitetään asioita tasapuolisella tavalla. Treverton (2016, s. 4) määrittelee yhteistyön positiivisena asiana, mutta tuo esille myös sen vaatimukset, kuten ajankäytön. Treverton erottaa yhteistyön ja koordinoinnin käsitteet toisistaan, jossa yhteistyö määritellään valintana ja toimintona, joka saattaa helpottaa työn koordinoitua. Myös O'Leary ja Vij (2012) nostavat esille käsitteiden yhteistyö (collaboration), koordinointi (coordination) ja yhteistoiminta (cooperation) erot. Yhteistyö tässä yhteydessä määritellään muuttuvana ja kehittyvänä kokonaisuutena.

Yhteistyön käsite risteää yhteiskehittämisen käsitteen (joint-fact finding) kanssa. Sen mukaan hankkeissa tulisi pyrkiä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen käytettävissä olevan asiantuntijatiedon avulla. Toisinaan ollaan tilanteessa, jossa eri asiantuntijat ovat ikään kuin vastapuolilla ja luottamus toiseen osapuoleen ja heiltä saatuun tietoon ei ole riittävä. Yhteiskehittäminen pyrkii tuomaan tieteellisen ja teknisen tiedon luotettavasti esille

kaikkien osapuolten hyväksymällä ja demokraattisella tavalla (Masahiro & Schenk, 2017, s. 16). Yhteiskehittäminen on yleensä vahvasti organisoitua ja ammattilaisten fasilitoimaa toimintaa ja siinä tunnustetaan eri osapuolten välinen riippuvuus toisistaan.

Yhteiskehittämisen prosessin voi yksinkertaistaa neljään hankkeen alussa yhdessä mietittävään toimintoon (Masahiro & Schenk, 2017, s. 24):

1. Määritellään mitä tietoa tarvitaan
2. Käännetään tämä tieto tutkimuskysymyksiksi
3. Liittoudutaan luotettavien ja tasapuolisten teknisten osaajien kanssa, joiden avulla tutkimuskysymykset muutetaan tutkimusohjelmaksi
4. Vastaanotetaan tulokset ja käydään käsillä olevat asiat läpi yhdessä

Yhteistyöstä yhteistoiminnan käsitteen kautta kertoo Core-hanke (Collaborative remedies for fragmented societies – facilitating the collaborative turn in environmental decision-making), jossa ratkottiin ongelmanratkaisun mahdollisuuksia ympäristökysymysten käsittelyssä yhteiskehittämisen voimin vuosina 2017-2022. Core-hankkeessa laadittu tiekartta määrittelee yhteistoiminnan neuvottelevaksi yhdessä tekemiseksi, jossa osapuolet pyrkivät löytämään yhteisen ratkaisun monitahoiseen ongelmaan. Hankkeessa haettu toiminta on pitkäjänteistä ja perustuu yhteiseen ongelmanratkaisuun osapuolten omien intressien kautta. (Peltonen ym., 2022, ss. 3-4)

## **2.2 Yhteistyö ja kestävä kehitys**

Toiminnan yhteistyön parantaminen on osa kestävä kehityksen ajattelua. Kun organisaation osaaminen saadaan valjastettua tehokkaasti ja oikea-aikaisesti, projektit etenevät aikataulun mukaisesti ja odotettavissa on laadukas lopputulos. Sen sijaan kun asiantuntijoiden mielipidettä ei kuulla tai teetetään turhaa tai päällekkäistä työtä, aikaa kuluu hukkaan ja työ joudutaan pahimmassa tapauksessa tehdä uudestaan.

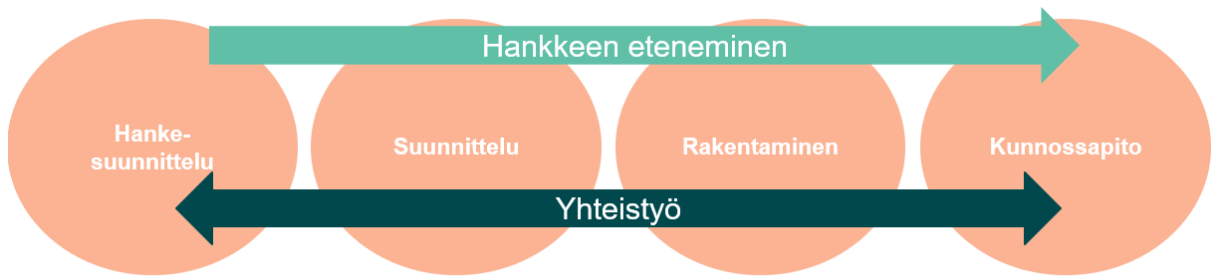
Toiminnan kehittäminen ja prosessilähtöisyys voidaan myös nähdä kestävästä kehitystä tukevana toimenpiteenä. Toimivat ja huippuunsa kehitetyt prosessit kuluttavat vähemmän resursseja (Virtanen&Wennberg, 2007, s. 13), joita voidaan vapauttaa muihin tarvittaviin kohteisiin. Resurssien vapautuminen saattaa vaikuttaa positiivisesti organisaation toiminnan kehittymiseen ja voi johtaa uusiin ja parempiin toimintatapoihin ja innovaatioihin.

Kestävän ympäristörakentamisen toimintatavoista (KESY) ohjeistaa Viherympäristöliiton toimittama, eri asiantuntijoiden kanssa yhteistyössä tuotettu toimintamalli (2018, s. 5). Mallin tavoitteena on antaa ohjeita kestävästä kehityksen tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen viheralalla. Näitä tavoitteita ovat mm. luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, resurssien tehokkaampi käyttö, energiankulutuksen vähentäminen, ilmastonmuutos, saastumisen ehkäisy, ihmisten osallistaminen ja viihtyisämpien elinympäristöjen luominen.

KESY-toimintamalli jakaa toiminnan kolmeen osaan, jotka ovat suunnittelu, rakentaminen ja kunnossapito. Teemoittelu pohjautuu osin Yhdysvalloissa kehitettyyn Sustainable Sites Initiative-arviointi- ja sertifiointijärjestelmään (SITES), joka antaa ohjeistukset ja kriteerit ekologisesti kestävässä maiseman suunnitteluun (Viherympäristöliitto ry, 2018, s. 6-9). Näistä rakentamisen ja kunnossapidon työvaiheille on olemassa tietyt laatuvaatimukset, joita tilaamiselle, valvonnalle ja suunnittelulle ei ole vielä laadittu. Yhtenäisten laatuvaatimusten saaminen olisi kriittisen tärkeää toiminnan kehittymisen, arvioinnin ja toimijoiden yhtenäisen toiminnan ja yhteistyön kannalta.

Kestävän ympäristörakentamisen edellytyksenä on yhteistyö hankkeen eri vaiheissa (kuviot 1), joita ovat hankesuunnittelu, suunnittelu, rakentaminen ja kunnossapito. Toimivan yhteistyön varmistaminen on myös yksi osa-alue KESY-toimintamallin mukaisissa toimenpiteissä. Toimintamallin käyttöönotto vaatii uudenlaisen asenteen omaksumista ja jatkuvaa tiedon päivittämistä. Yhteistyön ja tiedonhallinnan muodot ja kanavat on KESY-toimintamallin mukaan tarpeen määrittellä jo hankkeen alussa. (Viherympäristöliitto ry, 2018, s. 15)

Kuvio 1. Yhteistyön linkittyminen hankkeen eri vaiheisiin



Kestävän ympäristörakentamisen tavoitteiden huomioiminen hankkeissa lähtee tilaajatasolta (Viherympäristöliitto ry, 2018, s. 12). Tilaaja määrittelee hankkeen tavoitellun lopputuloksen ja toimintatavat koko elinkaarelle. Tästä syystä on tärkeää, että toimintamallin mukaisia arvoja saadaan tuotua mukaan hankkeeseen jo tilausvaiheessa. Suunnittelu vastaa osaltaan toimintamallin mukaisista ratkaisuista kohteessa (Viherympäristöliitto ry, 2018, s. 13). Suunnitteluvaiheeseen tulee varata riittävät resurssit ja osaaminen hankkeeseen nähden. Suunnittelutyössä tulee hyödyntää hankkeen rakennuttajan ja kunnossapitäjän osaamista. Rakentaminen ja kunnossapito toteuttavat tilaus- ja suunnitteluvaiheessa valittuja toimenpiteitä, ja voivat myös osaltaan vaikuttaa esimerkiksi työmaanaikaisiin päästöihin ja lopputuotteen elinkaaren kunnossapitoon. Tavoitteiden toteutumista eri vaiheissa seurataan valvojien toimesta, jotka tulisi perehdyttää KESY-toimintamallin mukaisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin.

Jotta koko hankkeen elinkaari tulisi huomioitua, sille tulee laatia hankesuunnitelma. Hankesuunnittelussa voidaan käyttää apuna KESY-toimintatavan tueksi laadittuja dokumentteja. Laatua voidaan seurata omavalvonta-, laatu- ja työsuunnitelmien avulla. Kun tavoitteet on määritelty selkeästi jo hankkeen alussa, on hankkeen laadun varmistaminen helpompaa. Myös jälkikäteen tehtävä laadunvalvonta on tärkeää kohteessa tehtyjen ratkaisujen onnistumisen seuraamiseksi tulevia hankkeita ajatellen. Toiminnan prosessien ja niissä tapahtuneen osallisuuden reflektointi ja niistä oppiminen on osa sosiaalista kestävyyttä. (Faehnle ym., 2020, s. 114)

## 2.3 Yksilö- ja tiimityö

Yhteistyön käsite organisaatiossa voidaan jakaa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolle. Organisaatio koostuu aina yksilön toiminnasta erilaisissa verkostoissa, jotka ulottuvat myös organisaation ulkopuolelle. Yksilöiden toiminta siis vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Kun yksilöitä on paljon, on organisaatiolla haastetta toimia kaikille mielekkäällä tavalla. Yksilöt tuovat yhteistyöhön aina omat ainutlaatuiset taitonsa, osaamisensa, kulttuurillisen taustansa ja näkemyksensä. (O'Leary ja Vij, 2012)

Janhonen ym. (2015, s. 42) tuo esille yksilöllisen yhteisöllisyyden käsitteen työelämän verkostoissa. Tutkimuksen mukaan yksilön vastuu on kasvanut ja samalla yhteisön käsite laajentunut koskemaan enemmän kuin yhtä työyhteisöä. Organisaatioissa työskennellään usein projekteissa (Janhonen ym., 2015, ss. 35-36), jotka muodostavat uusia työyhteisöjä vanhojen rinnalle. Yksilöiltä vaaditaan itsensä johtamista, oman työn koordinoitua ja vastuuta omasta työstään. Tämän myötä perinteisen johtamisen käsite häviää (Janhonen ym., 2015, ss. 31-32).

Tiimi tarkoittaa kahden tai useamman henkilön muodostamaa ryhmää, joka pyrkii yhteistä päämäärää kohti (Clegg ym., 2022, s. 66). Tämä päämäärä voi organisaatiossa liittyä yksikön toimintaan tai vaikkapa yksittäisiin hankkeisiin. Yhteistä näille on se, että joku on määritellyt päämäärän tiimiä varten. Päämäärä voi olla esimerkiksi jonkin hankkeen valmistuminen. Tavoitetta kohti toimiminen organisaatiossa on tehty mielekkääksi sekä yksilön että tiimin kannalta. Organisaatio vastaa olosuhteiden luomisesta näiden tavoitteiden toteutumiselle. Tiimien toimintaan vaikuttaa ryhmädynamiikka (Clegg ym., 2022, s. 67). Ryhmädynamiikka tarkoittaa sitä, kuinka ryhmät muodostuvat, rakentuvat, tuottavat materiaalia ja toimivat yhteen yksikkönä.

Tiimien kokoaminen voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen (Clegg ym., 2022, s. 78):

1. Tiimin elinikä, eli aika jonka tiimi työskentelee yhdessä
2. Osaamistarpeet ja taidot
3. Tiimin vaikutusvalta- ja mahdollisuudet
4. Tehtävän vaativuus

## 5. Toimintatapa ja sijoittuminen tehtävän aikajanelle

Tiimejä kootessa tulee miettiä myös sen kokoa. Clegg ym. (2022, s. 74) ohjeistaa, että tiimiä kootessa tulisi miettiä sen osaamistarpeita ja resursseja. Suuri ryhmä vaatii selkeää johtamista ja koordinaatiota verrattuna pieneen ryhmään, joka voi toimia ilman yksityiskohtaista johtamista. Suuri ryhmä vaatii paljon työtilaa, mikä toisaalta nykypäivän hybridikokouskäytännöillä on helposti järjestettävissä. Ryhmän koko vaikuttaa sen suorituskäyttöön ja antaa joustoa mahdollisissa poissaolotilanteissa. Tämä on hyvä ottaa aina huomioon osajatiimiä kootessa. On tärkeää että hanketyöryhmässä on kaikki työn kannalta olennainen osaaminen, mutta työryhmän paisuttaminen hallitsemattomiin mittoihin aiheuttaa omia ongelmia. Toisaalta Adriessen ja Baker (2020, s. 142) esittävät, että ryhmän koolla tai sen rakenteella ei niinkään ole väliä, mikäli sen sisällä käyttäytyään sivistyneesti ja kunnioittavasti toisiaan kohtaan.

Englanninkielinen termi "sensemaking" (Clegg ym., 2022, s. 8) kuvaa organisaation kykyä sanoittaa tavoiteltu lopputulos ja prosessi työntekijälleen siten, että se tuntuu järkevältä. Yksilön kannalta on tärkeää, että työ tuntuu merkitykselliseltä ja organisaatiossa toimiminen on loogista ja vaivatonta. Mikäli tehtävä jää epäselväksi tai hajanaiseksi, hankkeen jäsen ei voi tietää mitä häneltä odotetaan ja sitoutuminen hankkeeseen jää vajavaiseksi. Epäselvyys tehtävän kuvissa aiheuttaa tiimeissä paljon ongelmia niin ryhmädynamiikan kuin itse tehtävän onnistumisen kannalta. Tiimejä kootessa tulisi tehdä selkeä tehtävänjako, jossa määritellään sen jäsenten roolit ja tuodaan ne yhteisesti esille. Pienissä tiimeissä roolitus saattaa osin muotoutua itseksensä, mutta niissäkin tulee käydä läpi tiimin kokoonpano suhteessa tiimin tavoitteisiin. Roolin omaksuminen tiimeissä auttaa siihen sitoutumisessa. (Clegg ym., 2022, s. 84)

### 2.4 Toimivan työyhteisön piirteitä

Jotta organisaatio voisi sitouttaa asiantuntijoita ja toisaalta toimia sidosryhmien kanssa, sen tulee olla toimiva ja houkutteleva. Aiemmin mainittu kestävä ympäristörakentamisen malli korostaa asiantuntijuutta ja sen hyödyntämistä työyhteisöissä.

Yhteistyön käsite linkittyy houkuttelevan työyhteisön käsitteeseen asiantuntijaresurssin tarpeen ja sitä myötä myös työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kautta. Houkutteleva työyhteisö on sosiaalisesti vastuullinen, toimii yhteistyössä muiden kanssa, näkee asiat myös toisen näkökulmasta ja kunnioittaa yhteistyökumppaneitaan. Virtasen (2005, s. 207) mukaan houkutteleva työyhteisö vetää puoleensa osajia ja sidosryhmäkumppaneita. Näitä asiantuntijoita ja osajia tarvitaan organisaation perustoiminnan ja sen tuottamien toimintojen mahdollistamiseksi. Houkutteleva työyhteisö rakentuu organisaation tuottamien työkalujen ja hyvän johtamisen kautta. Käsite perustuu paljolti tunteeseen, jota pyritään luomaan työyhteisöön. Myös työntekijöillä itsellään on vastuu houkuttelevan työyhteisön hengen ylläpitämisestä.

Organisaation rakenteella voi olla vaikutusta henkilöstön työhön sitoutumiseen, työiloon ja hyvän työyhteisöhengen syntymiseen. Virtasen (2005, s. 208) mukaan ihmiset sitoutuvat helpommin sellaiseen työhön, jota he pystyvät käsittämään kokonaisuutena. Prosessit ovat selkeään kaavamaisesti eteneviä kokonaisuuksia, jotka on helppo hahmottaa ja niillä on selkeät päämäärät. Tästä syystä voidaan olettaa, että prosessimuotoisuus edistää kokonaisymmärryksen syntymistä ja sitä myötä työtyytyväisyyttä.

## **2.5 Yhteistyön johtaminen**

Hyvän yhteistyön käsite nojaa vahvasti hyvän johtajuuden käsitteeseen. Johtajuus voidaan yksinkertaisimmillaan tiivistää prosessiin, jossa ohjataan ja motivoidaan henkilöstöä kohti organisaation tai hankkeen tavoitteiden toteutumista. Hyvässä johtamisessa luodaan edellytyksiä ja kannustetaan henkilöstöä kehittämään toimintaa yhdessä (Janhonen ym., 2015, s. 79). Organisaation yhteistyön johtamiselta vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja ja kykyä motivoida henkilöstöä. Johtajalla on aina suuri vastuu hankkeiden onnistumisesta. Clegg ym. (2022, s. 105) esittävät, että tehokas johtaja kehittyy ja joustaa tilanteen mukaan. Valittuihin johtamisen menetelmiin vaikuttaa työntekijän näkökulma, jossa huomioidaan osaamiset, taidot, kokemus ja persoona sekä olosuhteenäkökulma sekä tutkitaan tiimin kokonaisuutta ja tehtäväkuvaa.



Nykypäivän johtamisen käsite on muuttunut aiemmasta auktoritäärisestä mallista pehmeämpiin ja johdattelevampiin menetelmiin (Clegg ym., 2022, 116). Johtajat voidaan nähdä enemmän ohjaavina ja motivoivina henkilöinä, jotka auttavat henkilöstöä saavuttamaan tavoitteensa oman osaamisensa avulla. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toimivan työyhteisön johtaja voisi toimia enemmän työn koordinaattorina ja fasilisaattorina kuin perinteisenä johtajana (Janhonen ym., 2015, s. 22). Toisaalta tulee myös niitä hetkiä, kun johtajalta vaaditaan autoriteettia tehdä päätös tiimin puolesta (O’Leary & Vij, 2012).

Asiantuntijaorganisaatioissa johtaja tukeutuu osaamisessa henkilöstönsä tietotaitoon ja pyrkii sitä kautta luomaan parhaan mahdollisen lopputuloksen. Eli johtaja ei enää suoraan määrää – eikä välttämättä osaakaan määrätä - miten tehdään, vaan hakee tarvitsemansa tiedon tiimien kautta päätösten tueksi. Tämä osaltaan korostaa organisaation asiantuntijoiden merkitystä organisaatioiden ja hankkeiden menestymisen kannalta. Toisaalta O’Leary ja Vij (2012) esittävät, että johtajan tulisi hallita oma kokonaisuutensa pienintä yksityiskohtaa myöten, jotta voisi soveltaa oman organisaationsa tai yksikkönsä resurssia kokonaisvaltaisesti ja horisontaalisesti.

Hankkeet liikkuvat yleensä horisontaalisesti perinteisessä matriisimallisessa organisaatiossa. Ne rikkovat perinteisen organisaation toimintamallia ja jakavat rooleja uudestaan (Janhonen ym., 2015, s. 24). Hanketta vetävän projektipäällikön rooli on merkittävässä asemassa hankkeen suunnittelun ja toteuttamisen kannalta. Projektipäällikön rooli ei niinkään ole perinteinen esimiesrooli (Janhonen ym., 2015, s.26), vaan paljon monipuolisempi käsittäen erilaisia koordinaattorin ja sosiaalisten suhteiden hoitajan tehtäviä.

## **2.6 Viestintä ja kommunikaatio**

Kommunikaatio jakaa tärkeää informaatiota organisaation sisällä ja saa aikaan toimintoja. Kommunikaatio luo myös sosiaalisia kontakteja ja toimii liimana organisaation henkilöstön välillä. Kommunikaatio selittää asioita ja järkeistää niitä, eli se tuo henkilöstölle esille asioiden merkityksellisyyden käsitteen ”sensemaking” kautta. Kommunikaatio tuo myös esille organisaation identiteettiä ja merkitystä. (Clegg ym., 2022, s. 257)

Tieto kulkee organisaatioissa ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä horisontaalisesti (Clegg ym., 2022, s. 258). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiedonkulkua tapahtuu esihenkilöiltä alaisille ja toisinpäin, sekä eri sidosryhmien, hallintokuntien, hankkeiden ja muiden toimijoiden välillä. Hyvää päätöksentekoa varten on tärkeää, että tarvittava tieto kulkisi alaisilta esihenkilöille oikea-aikaisesti. Toisaalta myös muihin sidosryhmiin ja heidän toimintoihinsa vaikuttava tieto pitäisi saada liikkumaan organisaation sisällä jouhevasti. Tutkimusten mukaan organisaation eri osastojen välillä on vahvaa poteroitumista ja ne usein puhuvat keskenään eri kieltä. (Virtanen, 2007, s. 50)

Organisaation viestintä voidaan jakaa neljään tasoon (Clegg ym., 2022, s. 248), joita ovat kahdenkeskeinen keskustelu, pienissä ryhmissä tapahtuva keskustelu, organisaatiotasoinen keskustelu sekä isoille ryhmille tehtävä tiedotus. Näistä kolme ensimmäistä tapahtuvat suoraan henkilöiden välillä eri kanavia käyttäen, kun taas viimeinen suoritetaan suurille massoille tarkoitettujen tiedotuskanavien kautta. Eli toisin sanoen, kolmessa ensimmäisessä tapahtuu kommunikaatiota, joka voidaan jakaa vielä henkilökohtaiseen ja ei-henkilökohtaiseen kommunikaatioon. Hankkeissa sen viestintä voidaan suunnitella ja jakaa näiden tasojen mukaisesti ja nimetä niille vastuuhenkilöt. Yleensä kaupungeilla isoille ryhmille tiedottamisesta vastaa sen viestintäosasto, jolle eri toimijat tuottavat materiaalia viestintää varten.

Kommunikointikyky kertoo tiimin kyvystä ratkoa käsillä olevia ongelmia. Ryhmien kommunikoinnissa on myös huonoja puolia, joita ovat esimerkiksi ryhmän henkilöiden rajoittunut ajattelukyky, ryhmän taipumus kääntyä suosituimman idean puoleen ilman kyseenalaistuksia ja ryhmän taipumus valikoivuuteen informaation keräämisen ja hyödyntämisen suhteen. Ryhmän ulkopuolella olevien henkilöiden mielipiteitä pidetään usein jotenkin huonompina. Tästä syystä on tärkeää, että ryhmäajattelun ongelmat tiedostetaan organisaatiossa ja niihin pyritään aktiivisesti puuttumaan. (Clegg ym., 2022, s. 250)

### 3 Prosessilähtöinen toimintatapa

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan julkaiseman (2012, s. 1) Prosessien kuvaamisen ohjeen mukaan ”prosessien kuvaaminen on osa viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999, 18.1 §) hyvän tiedonhallintatavan ja hallintolain (434/2003) hyvän hallinnon toteuttamista” (JUHTA, 2012, s. 1). Prosessiajattelulla voidaan selkiyttää nykyisiä toimintatapoja ja tunnistaa helpommin toiminnan pullonkauloja (Virtanen&Wennberg, 2007, s. 14), jolloin toiminnasta saadaan tehokkaampaa ja asiakaslähtoisempää. Prosessilähtöisessä ajattelussa organisaation rakenteita mallinnetaan ja räätälöidään olemassa olevien resurssien puitteissa siten, että niistä saadaan aikaan uudenlaisia toimintamalleja. Mallinnuksessa pyritään tunnistamaan päällekkäisiä prosesseja ja hakemaan rinnakkaisvaihteita, jotka nopeuttavat prosessien läpimenoa. (JUHTA, 2012, s. 3)

Prosessikehittäminen ei siis välttämättä vaadi toiminnalta uusia resursseja, vaan saattaa kehittämistyön jälkeen vapauttaa niitä (Virtanen & Wennberg 2007, as. 14-17). Toimintaa tehostavien työtapojen etsiminen on tärkeää organisaation menestymisen, henkilöstön hyvinvoinnin sekä kestävän toiminnan arvojen kannalta. On myös aiemmin todettu, että prosessimallinen toiminta on henkilöstölle helpommin käsitettävää ja siten lisää työhön sitoutumista (Virtanen & Wennberg, 2007, s. 18).

Prosessikehittämisen lähtökohtana tulisi olla ne loppukäyttäjät, joiden tarpeisiin prosessilla pyritään vastaamaan (Virtanen, 2007, s. 57). Eli esimerkiksi kouluhankkeessa prosessikehittäminen tulisi lähteä opettajien ja oppilaiden ja laajemmin asuinalueen tarpeiden tunnistamisesta ja vertaamisesta prosessin kulkuun. Toisaalta kaupunkiorganisaation sisällä loppukäyttäjiä ovat tavallaan myös alueen kunnossapitäjät, jotka huolehtivat tuotteesta sen elinkaaren ajan. Heidän tarpeensa tulisi siis myös ottaa huomioon prosessin aikana. Prosessimallinnoksessa erityisesti julkisella sektorilla ”asiakkaan” tunnistaminen ei ole yksinkertaista.

### 3.1 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Jotta prosesseja voitaisiin mallintaa ja hyödyntää toiminnassa, ne on opittava ensin tunnistamaan. Prosessien tunnistaminen lähtee niiden tavoitteen määrittelystä (Virtanen&Wennberg, 2017, s. 116). Prosesseista tunnistetaan niiden alku ja loppu, eli esimerkiksi tilaaja joka laittaa liikkeelle koulurakennushankkeen. Prosessikuvauksissa pyritäänkin yleensä ajattelemaan siten, että prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Toinen prosessikuvausten tekoa helpottava nyrkkisääntö on, että prosessi alkaa usein toiminnan suunnittelulla tai sitä tukevalla toiminnalla (esimerkiksi päätöksellä luottamuselimissä) ja päättyy arviointiin tai seurantaan.

Prosessiajattelussa organisaation toiminta jaetaan osiin. Nämä osat jakautuvat pienempiin kokonaisuuksiin aina työsuoritusasteelle saakka (Virtanen, 2007, s. 36). Prosessimallinnoksessa on tärkeää tunnistaa se taso, jota on tarpeellista kuvata. Liian yksityiskohtaiseksi menevä malli on sekava, ja toisaalta ylätasolla kuvaaminen ei avaa välttämättä kaikkia prosessin tärkeitä osia. Prosessille nimetään aina omistaja, joka vastaa sen laatimisesta ja päivittämisestä.

Prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin (Virtanen&Wennberg, 2007, s. 124). Ydinprosessi on ylätason prosessikuvaus, joka määrittelee sen, miksi organisaatio on olemassa. Ydinprosessi liittyy suoraan ulkoisen asiakkaan palvelemiseen. Ydinprosessi muodostuu toisiinsa liittyvistä työprosesseista, jotka taasen koostuvat alemman tason prosesseista. Tukiprosessien rooli on yhtä merkittävä kuin ydinprosessin, sillä ne kuvaavat itse toimintoja, joita organisaatio suorittaa. Prosessit voidaan kuvata (JUHTA, 2012, s. 4) neljällä eri tasolla, joita ovat prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työn kulku. Valittu kuvaustaso riippuu siitä, millaisia tarpeita ja tavoitteita prosessimallinnoksella on.

Työprosessien kuvaamisessa käytetään aina työnkulkukaaviota (Virtanen&Wennberg, 2007, s. 125). Työnkulkukaavio esittää prosessin kulun organisaation sisällä sekä työtä suorittavat tahot. Työnkulkukaavio esitetään vuokaaviona, johon on olemassa Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan laatima yhtenäinen ohjeistus. Prosessien mallinnuksessa

käytettävien symbolien valinnassa sovelletaan OMG:n (Object Management Group) BPMN-määrittystä (Business Process Modeling Notation). (JUHTA, 2012, s. 2)

### **3.2 Prosessit apuna viestinnän kehittämisessä**

Prosessiorganisaatiossa työtehtävät ja kokonaisuus ovat selkeämmin hahmotettavissa linjaorganisaatioon nähden, mikä helpottaa organisaation viestintää (Virtanen&Wennberg, 2007, s. 18). Prosessikuvaukset ovat sisäisen toiminnan kehittämistapa, mutta niistä on hyötyä myös ulkoiseen viestintään. Prosessikuvausten avulla voidaan kertoa organisaation toiminnasta ja auttaa asiakkaita ymmärtämään asioiden etenemistä. Prosessikuvauksia voidaan hyödyntää samalla tapaa myös sisäisessä viestinnässä.

Toiminnan prosessien tulisi aina linkittyä toisiinsa, eli ns. irrallisia prosesseja ei saisi olla olemassa. Kun esimerkiksi työsuoritteesta laadittu prosessikaavio tuodaan yhteen organisaation muiden prosessikaavioiden kanssa, nähdään niissä tapahtuvat linkitykset ja yhdyspinnat. Tämä helpottaa tunnistamaan toiminnan päällekkäisiä prosesseja ja parantaa organisaation tiedonkulkua (JUHTA, 2012, s. 6). Tästä syystä on tärkeää, että organisaation prosessimallinnos tehdään yhtenäiseksi.

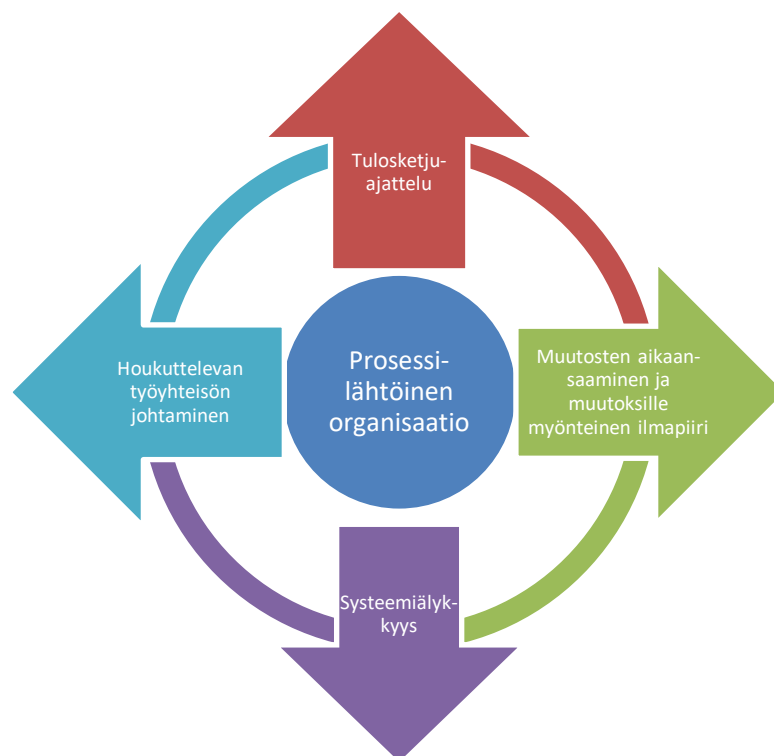
### **3.3 Prosessilähtöinen oppiva organisaatio**

Prosessiajattelu voidaan liittää (Virtanen, 2007, s. 36) oppivan organisaation käsitteeseen, jossa organisaatio jaetaan prosessikehittämisen tavoin aina vain pienempiin osasiin. Oppivan organisaation teoriassa kumotaan ajatus yksilökeskeisestä oppimisesta ja korostetaan työyhteisön kokonaisuutta ja tiimeissä tapahtuvaa tiedon jakoa. Eli toisin sanoen organisaation ja prosessien sisäinen yhteistyö.

Prosessilähtöinen organisaatio voidaan jakaa neljään osaan (Virtanen, 2007, 40), joita ovat houkuttelevan työyhteisön johtaminen, tulosketjuajattelu, muutoksen aikaansaaminen ja muutokselle myönteinen ilmapiiri sekä systeemiälykkyyks (Kuvio 2). Kaikki neljä eri osaa- aluetta ovat merkittävässä asemassa organisaation kehittämistä ajatellen. Muutoksen aikaansaaminen vaatii hyvää muutosjohtajuutta ja ennakkovalmistelua.

Prosessikehittämisen kulmakiviä on tulosketjuajattelu, jossa toimintaa tarkastellaan sen vaikutusketjujen kautta aina lähtötilanteesta lopputuotokseen. Toimintaa täytyy myös voida mitata ja arvioida. Houkutteleva prosessilähtöinen työyhteisö kulminoituu sen tavoitetietoisuuteen, jossa henkilöstö tunnistaa organisaation arvot oman työnsä, organisaation toiminnan ja asiakkaan kannalta. Systeemiälykäs organisaatio nivoo yhteen inhimilliset voimavarat ja älylliset resurssit, ja saa ne toimimaan yhteen mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Systeemiälykäs organisaatio siis saa henkilöstön toimimaan yhteistyössä.

Kuvio 2. Prosessilähtöinen oppiva organisaatio (Virtanen, 2007, s. 40).



Oppivan organisaation käsite ei rajaudu pelkästään oman yksikön sisälle, vaan levittäytyy laajemmin hallintokuntien rajojen yli. Julkishallinnossa on tyypillistä tietynlainen poteroituminen omiin pienempiin organisaatioihin, mikä heikentää yhteistyötä ja

tiedonkulkua (Virtanen, 2007, s. 50). Oppivan organisaation käsitteeseen kuitenkin kuuluu, että verkostoitumista tapahtuu näiden poteroitten ylitse kaikkien organisaation asiantuntijoiden kanssa. Koko asiantuntijuuden skaalan hyödyntäminen on aina edullista prosessin ja sen lopputuotteen kannalta. Kaupunkiorganisaatiossa hallintosääntö ja toimintasäännöt (Kuntaliitto, 2020) määrittelevät vastualueiden tehtävät ja toiminnan rajaukset. Toimivassa yhteistyössä pitäisi olla mahdollista katsoa näiden raja-aitojen ylitse itse prosessia ja sen onnistumiseen tarvittavia työkaluja ja asiantuntemusta.

## 4 Yhteistyö Kokkolan kaupunkiympäristön toiminnassa

Kokkolan kaupungin organisaatio jakautuu kaupunkiympäristön ja sivistyspalveluiden toimialoihin. Toimintaa ohjaa ylätasolla hallintosääntö, joka määrittelee kunnan hallinnon ja toiminnan järjestämisen periaatteet. Kaupungin toimintaa ohjaa strategia, talousarvio ja taloussuunnitelma sekä muut kaupunginvaltuuston tekemät päätökset. Kaupunginvaltuusto on ylin valtaa käyttävä elin, joka siirtää päätäntävaltaa hallintosäännön mukaisesti alaspäin organisaatiossa. Kaupunginhallitus valmistelee valtuuston päätökset, vastaa niiden täytäntöönpanosta ja valvoo toiminnan laillisuutta sekä johtaa kaupungin toimintaa, hallintoa ja taloutta. Kaupunginjohtaja toimii kaupunginhallituksen alaisena ja vastaa sinne tuotavien asioiden valmistelusta ja esittelystä. (Kokkolan kaupunki, 2017, ss. 10-12)

Kaupungin viestinnästä ja tiedottamisesta vastaa kaupunginhallitus, joka nimeää viestinnästä vastaavat viranhaltijat ja hyväksyy viestintään, markkinointiin ja tiedottamiseen laaditut toimintasuunnitelmat. Kukin toimiala vastaa itse toimintansa avoimuuden edellytyksistä valmistelussa ja päätöksenteossa. Hallintosäännön mukaisesti kaupunginhallitus, lautakunnat, kaupunginjohtaja ja toimialojen johtavat viranhaltijat vastaavat siitä, että kaupungin asukkaa ja palveluiden käyttäjät saavat riittävästi tietoa meneillään olevista merkittävistä asioista ja voivat sitä myötä osallistua päätöksenteon valmisteluun. (Kokkolan kaupunki, 2017, s. 11)

### 4.1 Osallisuusohjelma

Kaupungin osallisuutta ohjaa kaupunkistrategian kautta päivittyvä osallisuusohjelma, joka on parhaillaan työn alla strategiakaudelle 2022 – 2025. Edellisessä osallisuusohjelmassa 2018-2021 osallisuutta käsiteltiin neljästä eri näkökulmasta: kuntalais- eli asiakasosallisuus, luottamushenkilöiden osallisuus, henkilöstön osallisuus ja yhteistyökumppaneiden osallisuus eli verkosto-osallisuus (Kokkolan kaupunki, 2018, s. 8-10).



Kaupungin edellisessä osallisuusohjelmassa henkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella noin puolet koki toiminnan olevan avointa ja läpinäkyvää, tieto on kaikkien saatavilla ja työn tavoitteet selkeitä. Enemmistö oli sitä mieltä, että työyhteisö tukee yksittäisten henkilöiden suunnitteluosallisuutta. Valtaosa koki, että omat ehdotukset tulevat työyhteisössä kuulluiksi ja tärkeistä asioista pidetään hyvin ajan tasalla. Tiedonvälittäjänä luotetaan eniten omaan esihenkilöön. Henkilöstön osallisuuteen liittyviä toimenpiteitä olivat valtakunnallisen osallisuuspelin käyttöönotto, Intranet-uudistus ja muut tiedotuskanavat ja vuorovaikutteisen työkuulttuurin sekä valmentavan johtajuuden periaatteiden vahvistaminen koulutusten ja valmennusten avulla. (Kokkolan kaupunki, 2018, s. 9)

Aiemman strategiakauden tavoitteista osallisuuteen ja yhteistyöhön liittyivät Resurssiviisaan kaupungin tavoite sekä Onnistumme yhdessä – tavoite. Uudessa kaupunkistrategiassa 2022 – 2025 vastaavia tavoitteita ovat elämyksellisyyteen ja lapsiystävällisyyteen liittyvät tavoitteet. Uuden strategiakauden toiminnan kivijalkana on hyvinvoiva henkilöstö, mikä osaltaan liittyy yhteistyön ja osallisuuden teemaan. Tuleva osallisuusohjelma määrittelee toimenpiteet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kokkolan kaupunki, 2022)

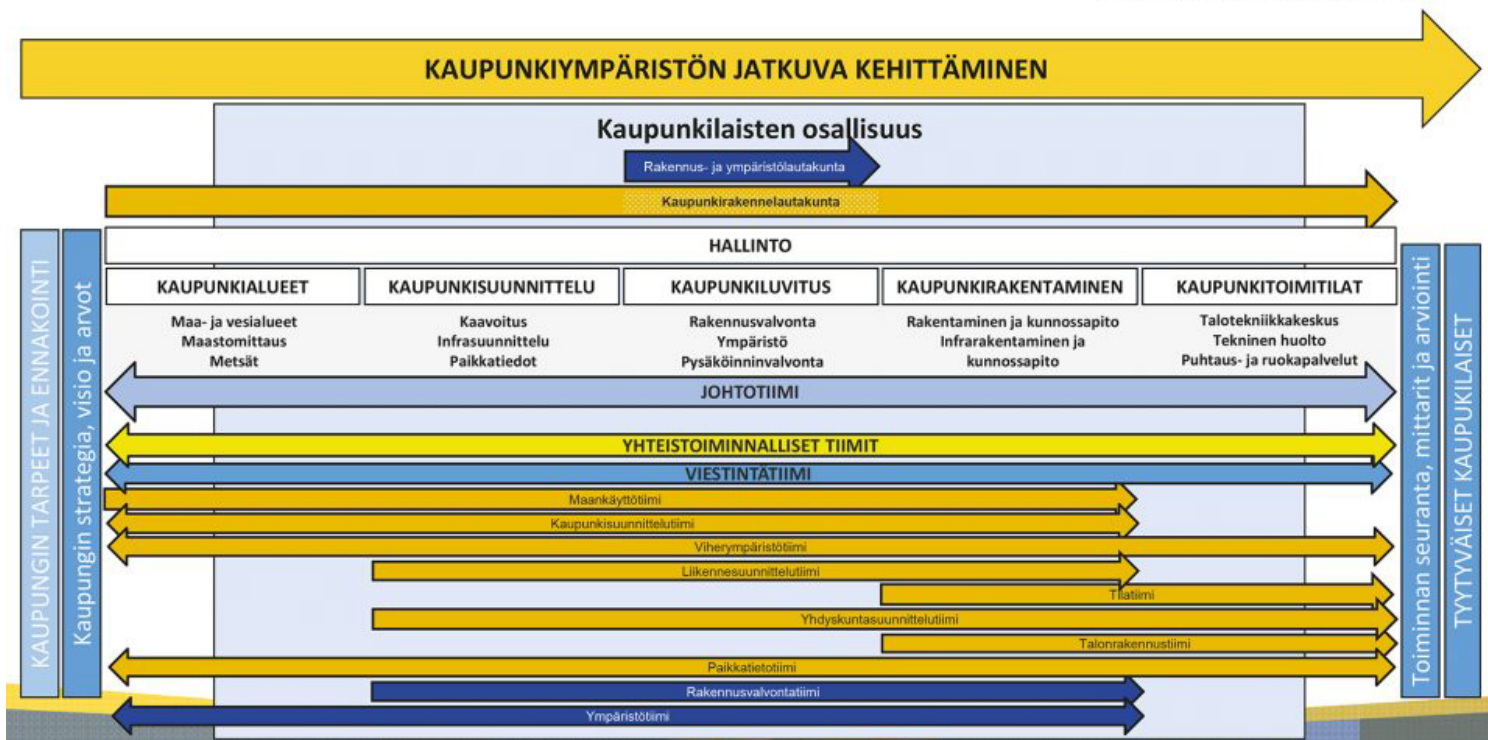
Uuden osallisuusohjelman työstövaiheessa on jo tunnistettu paremmin kaupungin sisäisen yhteistyön kehittämisen tarve. Yhteistyö on tuotu esille sekä ohjelman tekstikappaleissa että konkreettisissa tavoitteissa strategiakaudelle. Perinteisesti henkilöstön tiedottamista ja yhdessä tekemistä on koordinoanut henkilöstöpalveluiden yksikkö, mutta uudessa osallisuusohjelmassa myös toimialat ovat ottaneet vastuuta yhteistyön kehittämisestä.

## **4.2 Kokkolan kaupunkiympäristön organisaatio ja toiminta**

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehitystyö rajautuu koskemaan Kokkolan kaupunkiympäristön toimintaa, johon myös kaupungin viheralueiden suunnittelu, rakentaminen ja kunnossapito kuuluvat. Kaupunkiympäristön yksiköihin (kuvio 3) kuuluvat kaupunkisuunnittelu, kaupunkirakentaminen, kaupunkiluvitus, kaupunkialueet ja kaupunkitoimitilat. Käytännössä

kaikki hankkeet kulkevat toimialan muodostaman verkoston läpi. Kaupunkiympäristön toimintaa ohjaa toimintasääntö, joka määrittelee sen yksiköiden tehtävät ja vastuut.

Kuvio 3. Kaupunkiympäristön organisaatiokaavio (Kaupunkiympäristö)



Tiimit toimivat kaupunkiympäristön toimialan horisontaalisina linkkeinä eri yksiköiden ja välissä. Tiimeissä jaetaan tietoa meneillään olevista hankkeista ja käydään läpi ajankohtaisia asioita. Tiimeissä on mukana henkilöitä eri yksiköistä ja mahdollisesti myös muilta toimialoilta. Tiimien aktiivisuus ja toimintatapa vaihtelevat. Yleisesti voidaan ajatella, että tiimit ovat tarkoitettu tiedonjakoon ja toiminnan etenemisen seurantaan. Jokaisella tiimin jäsenellä on tiedotusvastuu omaan yksikkönsä. Tarkempi hankekohtainen tiedonjako ja suunnittelu tapahtuvat erillisissä hankepalaverissa.

Edellä esityn toimintakaavion mukaan organisaation yksiköt toimivat matriisissa, jossa tiimit ja hankkeet kulkevat niiden välissä horisontaalisesti. Hanketta vetää sitä koordinoiva yksikkö. Hankkeisiin nimetään henkilöitä eri tavoin. Yleisin tapa on pyytää tarvittavalta asiantuntijalta suoraan tai hänen esihenkilönsä kautta mahdollisuutta osallistua hankkeeseen.

#### **4.2.1 Prosessiajattelu kaupunkiympäristön toiminnassa**

Prosessiajattelu on tullut vahvasti mukaan kuntien ja valtion toimintaan, mutta toimintaa ohjaa pääosin edelleen perinteinen linjaorganisaatio. Puhdas prosessiorganisaatio on edelleen julkisen hallinnon kentällä harvinaisuus. Kokkolan kaupungilla prosessimallinnusta on käytetty apuna esimerkiksi rakennusvalvonnan toiminnan kehittämisessä, mutta toimintamallin käyttöönotto on vielä alkuvaiheessa.

Prosessien kehittäminen liittyy aina koko organisaation kehittämiseen (JUHTA, 2012, s. 3) ja sen perustana on organisaation strategiasta lähtevät tavoitteet ja visiot. Kokkolan kaupungin strategia 2022 – 2025 asettaa strategiakauden tavoitteiksi elämyksellisyyden ja lapsiystävällisyyden, ja toiminnan kivijalkana mainitaan hyvinvoiva henkilöstö. Nämä tavoitteet ja niiden toteutuminen voidaan huomioida myös prosessimallinnoksia tehdessä.

#### **4.3 Piispanmäen monitoimitalon esimerkkihanke**

Esimerkkihankeeksi työhön valittiin monitoimitalon hanke Kokkolan Piispanmäellä, joka käsittää uuden koulun ja päiväkodin suunnitteluttamisen ja rakennuttamisen. Hanke on käynnistynyt vuonna 2017 palveluverkkoselvityksellä ja on tällä hetkellä rakentamisvaiheessa. Monitoimitalon hanke on riittävän laaja ja monipuolinen yhteistyömallin työstämistä ajatellen, ja siihen osallistuvat kaikki kaupunkiympäristön yksiköt.

Monitoimitalon hankkeen avulla tarkasteltiin esimerkin avulla eri yksiköiden vastuita ja kytkeytymistä hankkeen prosessiin. Hankkeen eri vaiheet ja prosessi on kuvattu myöhemmin tässä työssä haastattelututkimuksen tulosten yhteydessä.

## 5 Työvaiheet

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa eri työvaiheiden kautta on tavoitteena selvittää ja kehittää yhteistoiminnan ja osallisuuden prosessia uudeksi toimintamalliksi kaupunkiympäristön käyttöön.

Työ on toteutettu viidessä eri vaiheessa (kuvio 4), jossa ensimmäisessä selvitettiin keskeisiä käsitteitä ja teoriaperustaa erilaisten lähteiden kautta. Toisessa osiossa tutkittiin kaupunkiympäristön yhteistoimintaa Piispanmäen monitoimitalon hankkeen avulla käyttäen menetelmänä asiantuntijahaastatteluita. Haastatteluiden tuloksena työstettiin Piispanmäen monitoimihankkeen prosessikaavio, joka toimi apuna työn seuraavissa vaiheissa.

Työn neljännessä osiossa kehitettiin prosessia erityisesti piha-alueen näkökulmasta työpajatyöskentelyn avulla. Työpajaan kutsuttiin mukaan osallistujia, jotka kytkeytyvät työssään monitoimitalon piha-alueiden suunnitteluun, rakentamiseen ja kunnossapitoon. Lopputuotteena työstettiin saatujen materiaalien pohjalta yhteistyömalli kaupunkiympäristön käyttöön. Työ kytkeytyy Kokkolan kaupungin Osallisuusohjelmaan ja Lapsivaikutusten arviointien kehittämistyöhön.

Kuvio 4. Opinnäytetyön työsuunnitelma



## 5.1 Tutkimusmenetelmät ja niiden tulokset

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelututkimusta ja työpajatyöskentelyä. Haastattelututkimus on hyvä tapa saada yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa laajasta kokonaisuudesta (Hirsjärvi&Hurme, 2008, s. 34). Haastattelututkimus on aina vuorovaikutteista ja nojaa hyviin ennakkovalmisteluihin kysymysten ja haastatteluasetelman osalta sekä haastattelijan osaamiseen. Tulosten tulkinta on joskus ongelmallista ja vaatii tiettyä määrää yleistämistä. Tämä taas voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen.

Haastatteluissa käytettiin menetelmänä teemahaastatteluita (Hirsjärvi&Hurme, 2008, s. 47-48), joka tarkoittaa puolistrukturoitua haastattelutapaa. Sille on ominaista että haastattelulle luodaan runko, joka kohdennetaan tiettyihin ennalta tunnistettuihin teemoihin. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden omiin kokemuksiin tilanteesta näiden ennalta tunnistettujen tilanteiden mukaisesti. Haastattelutilannetta ohjaa siis ennalta määritellyt kysymykset, mutta aihetta on mahdollista käsitellä laajemmin kuin täysin strukturoiduissa haastattelumenetelmissä.

Haastatteluissa hyödynnettiin niiden henkilöiden osaamista ja tietotaitoa, jotka ovat olleet mukana seuraamassa tutkittavaa asiaa läheltä. Haastatteluissa selvitettiin monitoimitalon hankkeen prosessia sekä kerättiin haastateltavien omia kehittämisajatuksia hankkeen prosessiin liittyen. Haastattelun perusteella laadittiin hankkeen prosessikaaviot, joita käytettiin apuna työpajatyöskentelyssä.

Kehittämistyöhön käytettiin tutkimusmenetelmänä työpajatyöskentelyä. Työpajatyöskentely on tehokas tapa käydä läpi asiakokonaisuutta asiantuntijoista koostuvan työryhmän kesken. Työpaja tarkoittaa tilaisuutta, jossa joukko ihmisiä oppii uusia asioita, ratkoo ongelmia ja luottaa ennalta määritellyn aihepiirin ympärillä. (Ørngreen&Levinsen, 2017, s. 71) Tutkittua tietoa työpajoista tutkimusmenetelmänä löytyy vielä vähän tietoa (Thoring ym., 2020, s. 5037). Julkaisun mukaan myös työpaja-aineiston analysointimenetelmistä on julkaistu hyvin vähän konkreettisia ohjeita. Työpajatyöskentelyn suunnittelussa ja tulosten analysoinnissa voidaan kuitenkin hyödyntää yleisiä, hyvän tutkimustavan mukaisia periaatteita.

Ørngreen&Levinsen (2017, s. 79) mukaan työpajatyöskentely toimii parhaiten yhdistettynä muihin tutkimusmenetelmiin (ns. mixed methods) ja ne avaavat mahdollisuuksia joita muut tutkimusmenetelmät eivät tarjoa. Työpajatyöskentely on myös yksi osallisuuden muodoista ja sitä myötä sopii hyvin opinnäytetyön teemaan. On tiedostettu, että uusia toimintatapoja kehitettäessä olisi kaikki siihen liittyvät henkilöt hyvä ottaa mukaan kehitystyöhön (Virtanen&Wennberg, 2007, s. 97).

## 5.2 Kaupunkiympäristön toimialan haastattelut

Asiantuntijahaastatteluissa hyödynnetään niiden henkilöiden osaamista ja tietotaitoa, jotka ovat olleet mukana seuraamassa tutkittavaa asiaa läheltä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omia kokemuksiaan ja kehittämisajatuksiaan monitoimitalon hankkeeseen liittyen. Haastatteluihin valittiin neljä henkilöä, joista kaikki olivat omien yksiköidensä kautta kytkeytyneitä monitoimitalon prosessiin.

Haastattelukysymykset:

1. Millainen on oman yksikkösi rooli monitoimitalon hankkeen eri vaiheissa?
2. Miten kehittäisit nykyistä prosessia?

Asiantuntijahaastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin auki sanatarkasti Word-ohjelmalla. Saatua aineistoa luettiin ja käytiin läpi useampaan otteeseen ja työn kannalta tärkeimpiä asioita korostettiin tekstistä. Tämän jälkeen koko aineisto jäseneltiin hankkeen eri vaiheiden mukaisesti Excelissä. Nämä vaiheet olivat palveluverkkoselvitys, esiselvitys, viitesuunnittelu, suunnittelu, rakentaminen ja kunnossapito. Analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua, jossa haastateltavien vastaukset jaoteltiin monitoimitalon eri vaiheisiin liittyen (Hirsjärvi&Hurme, 2008, s. 137). Litteroinnissa käytettiin apuna värikoodausta, jotta neljän eri haastateltavan vastaukset saatiin erottumaan jaottelussa.

Haastattelusta saatua aineistoa käytettiin Piispanmäen hankkeen eri vaiheiden tunnistamiseen ja prosessikuvausten laadintaan. Haastatteluissa esitettyjä kehittämisideoita hyödynnettiin lopputuotteen eli yhteistyömallin laadinnassa.

### 5.2.1 Monitoimitalon hankkeen vaiheet

Piispanmäen monitoimitalon hanke käynnistyi vuonna 2017 palveluverkkoselvityksellä (Kuvio 5). Sivistyspalvelut vastasi palveluverkkoselvityksen laatimisesta, johon kaupunkiympäristö tuotti tarvittavaa materiaalia, kuten karttoja ja paikkatietoa.

Kuvio 5. Piispanmäen monitoimitalon hankkeen vaiheet



Esiselvitys oli suunnittelun ensimmäinen vaihe, jossa tutkittiin hankkeen eri vaihtoehtoja sille asetettujen tavoitteiden kannalta. Esiselvitysvaiheesta vastasi sivistyspalvelut ja työryhmässä oli mukana myös kaupunkiympäristön asiantuntijoita sekä sivistyslautakunnan luottamushenkilöedustus. Tavoitteena oli kaupungin strategian mukainen ehyt polku varhaiskasvatuksesta perusopetuksen loppuun (Kokkolan kaupungin sivistyspalvelut, 2019, s. 3). Esiselvityksen laatimisen yhteydessä tehtiin sivistyspalveluiden toimesta myös pedagoginen suunnitelma.

Tässä vaiheessa käynnistyivät myös kaupunkiympäristön kaupunkialueiden kautta maanostoprosessit. Piispanmäellä tonttiin yhteydessä olevan peltoalueen maakaupoissa kesti hankkeen etenemisen kannalta liian kauan, joten suunnittelu tehtiin ilman sitä. Piispanmäen tontti on hankkeeseen nähden hyvin pieni, joten maan ostolla olisi ollut suunnittelun kannalta suuri merkitys.

Palveluverkkoselvityksen aikana ja heti sen jälkeen katsottiin hanketta myös laajemmalla kantilta ja aloitettiin muut hanketta tukevat suunnitteluprosessit. Piispanmäen osalta tämä tarkoitti monitoimitaloon liittyvien liikennejärjestelyiden suunnittelua ja toteutusta, joka eteni hankkeen rinnalla omana projektina.

Suunnittelumäärärahan vahvistamisen jälkeen aloitettiin varsinainen suunnitteluprosessi, joka isommissa hankkeissa alkaa viitesuunnittelulla. Samassa yhteydessä tarkennettiin tilaohjelma ja kustannusarvio, jotka muotoutuivat lopulliseen muotoonsa suunnittelun edetessä. Viitesuunnittelu ja varsinainen suunnittelu kilpailutettiin.

Viitesuunnittelun jälkeen käynnistyi asemakaavaprosessi, joka kesti noin vuoden. Mikäli kaavasta olisi tehty valitus hallinto-oikeuteen, voi prosessi viedä jopa kolme vuotta. Riskinä on, että mikäli suunnittelu aloitetaan valitusaikana voi kaikki työ mennä kaavan kaatuessa hukkaan. Näin pitkiä viivästyksiä on vaikea huomioida projektisuunnitelmaa tehdessä, mutta riski on silti otettava huomioon.

Kaupunkiympäristön lupapalvelut kytkeytyivät hankkeeseen suunnitteluvaiheessa ja kulkivat läpi koko prosessin aina rakennusvaiheen päätökseen ja luovutukseen saakka. Suunnitteluvaiheessa pääsuunnittelija vastasi lupaprosessin käynnistämisestä. Lupapalvelut tuottivat myös erilaisia ohjeistuksia rakennuttamista varten.

Kaikki päätöksenteko näin isoissa hankkeissa tapahtuu kaupungin luottamuselimissä, ellei vastuunjakotaulukolla ole valtuutettu suunnittelu- tai rakentamistoimikuntaa toimimaan päätöksentekijänä. Luottamuselimet nimesivät hankkeeseen omat edustajansa, joiden tehtävänä on seurata hanketta ja viestiä siitä eteenpäin.

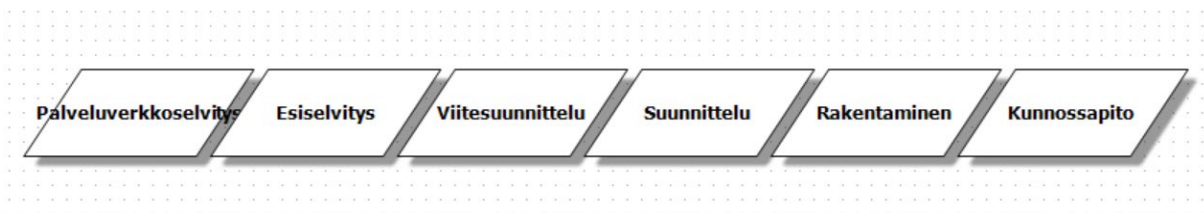


Piispanmäen monitoimitalon hankkeessa oli käytössä useita eri viestintäkanavia. Näistä henkilökohtaisella tasolla tapahtuvia olivat kahdenkesken tai erilaisissa ryhmissä tapahtuvat keskustelut ja kokoukset, joihin oli mahdollisuus osallistua myös virtuaalisesti. Tiedon jakaminen näistä keskusteluista tapahtui pöytäkirjojen ja muistioiden kautta, joita jaetaan hankkeessa mukana oleville sähköpostitse tai Dynasty-tietohallintajärjestelmän kautta. Eikasvokkain tapahtuvia viestintäkanavia ovat sähköposti, puhelinsoitot, erilaiset sähköiset alustat kuten Microsoft Teams.

### 5.2.2 Hankkeen prosessikaaviot

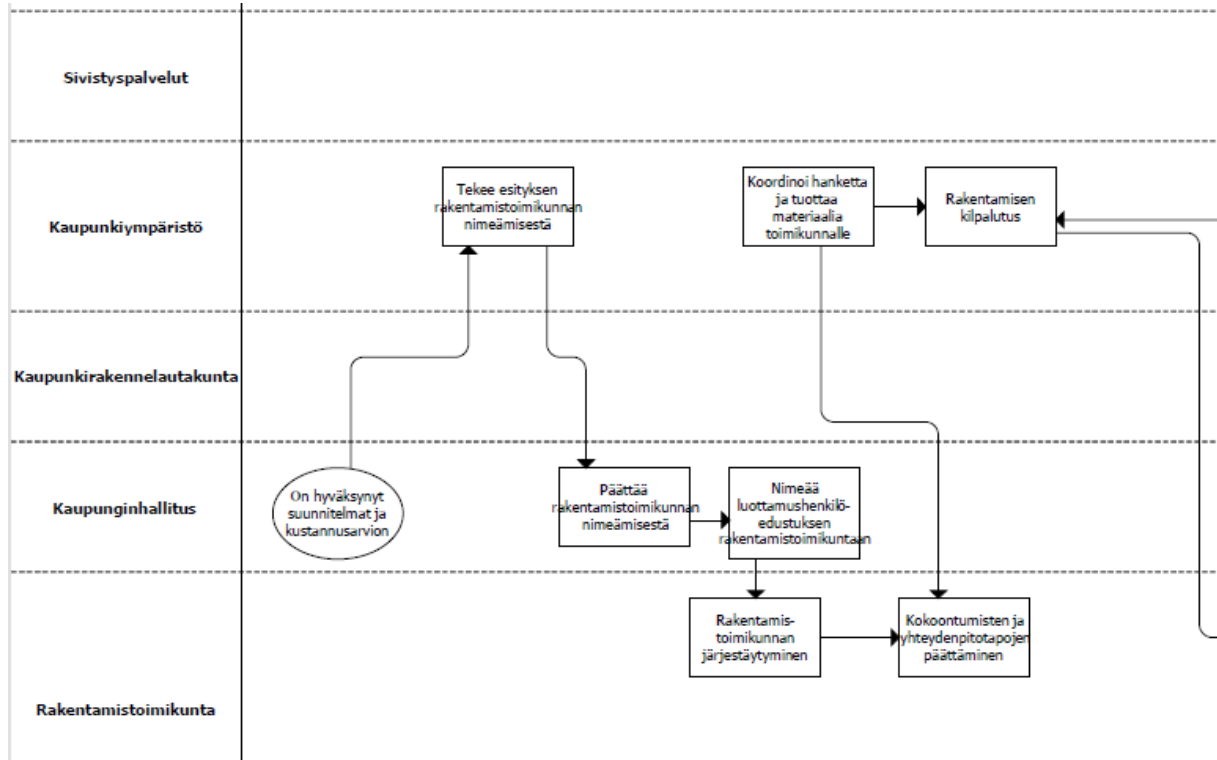
Haastatteluiden tuloksena työstettiin Piispanmäen monitoimitalon hankkeen prosessikaaviot. Prosessin mallinnustasoksi valittiin prosessin kulku, eli toimintotaso (JUHTA, 2012, s. 6). Toimintotasolla kuvataan sitä, mitä prosessissa mukana olevat toimijat tekevät sen eri vaiheissa. Hankkeen prosessikuvaus laadittiin QPR-prosessimallinnosohjelmalla ja se aloitettiin hankkeen ylätasolta (Kuvio 6). Ylätason prosessi kuvattiin kokonaisuudessaan, ja se koostuu palveluverkkoselvityksestä, esiselvityksestä, viitesuunnittelusta, suunnittelusta, rakentamisesta ja kunnossapidosta.

Kuvio 6. Piispanmäen monitoimitalon prosessikuvauksen ylätaso QPR-ohjelmasta.



Prosessien mallintaminen rajattiin koskemaan kaupunkiympäristön omistuksessa olevia hankkeen osia, eli suunnittelun eri vaiheita, rakentamista ja kunnossapitoa (LIITE 1. Piispanmäen hankkeen prosessikaaviot). Prosessi etenee sen seuraavissa vaiheissa aikajanalla ja toimijat on esitetty kaaviossa omilla "uimaradoillaan" (Kuvio 7).

Kuvio 7. Esimerkkikuva prosessikaaviosta ja prosessin etenemisestä rakentamisvaiheessa.



Prosessimallinnoksia hyödynnettiin tutkimuksen seuraavassa vaiheessa, eli kaupunkiympäristön toimialan työpajoissa. Mallinnokset auttoivat hahmottamaan hankkeiden eri vaiheita ja toimivat sitä myötä keskustelun ja pohtimisen tukena. Mallinnoksia voi myös hyödyntää tulevaisuudessa, mikäli päädytään mallintamaan muitakin kaupunkiympäristön prosesseja.

### 5.2.3 Kehittämisideat

Haastattelututkimuksissa tuli ilmi (Kuvio 8), että kokouskäytäntöjen kehittäminen erityisesti suunnitteluvaiheessa olisi tärkeää. Edelleen törmätään siihen tilanteeseen, että kaikki henkilöt eivät saa olennaista tietoa hankkeesta ja hankkeessa mukana olevat saattavat tippua pois tärkeistä kokouksista. Hankkeisiin nimetyillä henkilöillä on iso vastuu seurata hankkeen etenemistä, mutta toisaalta on vaikea välillä tietää, mistä etenemisen vaiheet käytännössä näkee. Tiedon kulku ja välittäminen ovat merkittävässä osassa hankkeen onnistumista. Asiantuntijoiden on vaikea tuoda osaamistaan hankkeeseen, mikäli he eivät

saa siitä ja sen vaiheista riittävästi ja oikea-aikaisesti tietoa. Tämä pätee kaiken kokosiin hankkeisiin.

Kuvio 8. Haastattelututkimuksen tuloksista nostettuja yhteistyön kehittämisen näkökulmia.



Tiedonkulku ei liity pelkästään hankkeen suunnittelu- ja rakentamisvaiheeseen, vaan sen koko elinkaareen. On tärkeää, että kunnossapito saa riittävästi tietoa kokonaisuudesta jo varhaisessa vaiheessa hanketta ja pääsee myös vaikuttamaan sen etenemiseen. Hankeaika saattaa kestää muutamia vuosia, mutta kunnossapito vastaa kohteesta sen jälkeen jopa kymmeniä vuosia. Piispanmäen hankkeen tiedonkulun kanavina haastattelututkimuksessa nousi esille kokoukset, sähköposti ja Teams.

Haastatteluissa korostettiin kehittämistoimenpiteenä projektiorganisaation roolin tärkeyttä ja projektiin nimettyjen henkilöiden sitoutumista. Projektissa mukana olevien henkilöiden tulee olla selkeästi siihen resursoituja. Haastateltavien mukaan projektiorganisaatiolla pitäisi olla sananvalta hallinnollisten rajojen yli, eli sen sijaan että tuijotetaan tiukasti oman yksikön työkenttää, tutkitaan hankkeita ja sen ympäröiviä alueita kokonaisuutena. Laveampi katsanto saattaa tuottaa paremman lopputuloksen.

Myös hankkeiden realistinen aikataulutus nousi esille haastatteluista. Isot monitoimitalohankkeet sisältävät paljon aikaavieviä vaiheita aina maakaupoista kaavoitukseen ja päätöksistä mahdollisesti tehtäviin valituksiin. Maakaupoissa voi pienissäkin hankkeissa kestää puoli vuotta. Viitesuunnittelun jälkeen käynnistyy asemakaavavaihe, joka kestää noin vuoden, mikäli valituksia ei tule. Kun hanke käynnistyy, on tärkeä hahmottaa kaikki hankkeen eri vaiheet ja aikatauluttaa ne todenmukaisesti. Hankkeissa on myös huomioitava se riski, että ne saattavat eri syistä viivästyä. Viivästyemisten varalle olisi hyvä tehdä riskiarviointi ja mahdollinen varasuunnitelma.

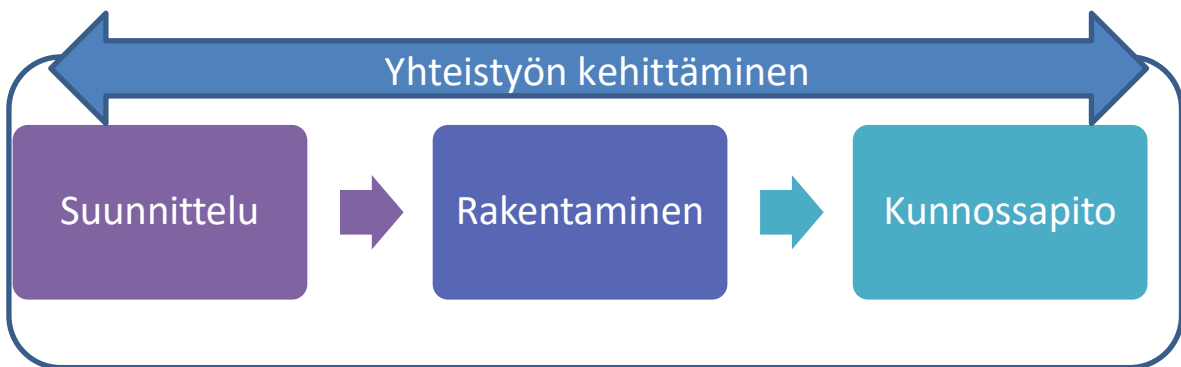
Haastatteluissa tuli myös ilmi jo toteutettuja toimenpiteitä yhteistyön ja asiantuntijaosaamisen hyödyntämisen kehittämiseksi hankkeissa. Piispanmäen hankkeessa on Kokkolan viime vuosien hankkeisiin nähden palattu entiseen toimintamalliin, jossa urakkamuotona on kokonaisurakka ja jaettu urakka, jossa suunnittelu on hankittu erikseen kaupungin ohjauksessa. Aiempia monitoimitalohankkeita on toteutettu kokonaisvatuu-urakkana (KVR), jolloin hankkeiden kokonaishallinta on paikoin haasteellisempaa. Piispanmäen hankkeessa on panostettu uusilla toimintatavoilla hankkeen rakentamisaikaiseen valvontaan ja perehdytykseen erityisesti talotekniikan osalta. Kaksi kaupungin insinööriä on nimetty ja sitoutettu hankkeeseen ja heidän toimipisteensä sijaitsevat koko rakentamisajan Piispanmäen tontilla.

Myös kiinteistöjen kunnossapidon puolella on tehty uudelleenjärjestelyitä henkilöstön osalta, ja yksi laitospäällikö on nimetty pelkästään osallistumaan isojen hankkeiden suunnitteluun ja rakentamiseen sillä ajatuksella, että kohteet ja niiden sisältämä tekniikka tulevat alusta saakka kaupungille tutuiksi. Nämä ovat yhteistyön kannalta merkittäviä toimenpiteitä.

### 5.3 Kaupunkiympäristön toimialan työpaja

Kaupunkiympäristön työntekijöille suunnattu työpaja järjestettiin Kokkolan kaupungintalolla 18.11.2022 kello 8:30 – 11:00. Mukaan oli kutsuttu henkilöitä, jotka kytkeytyvät monitoimitalon hankkeessa piha-alueiden suunnitteluun, rakentamiseen ja kunnossapitoon. Työpaja rajattiin kaupunkiympäristön omistamiin prosesseihin, eli suunnitteluun, rakentamiseen ja kunnossapitoon (Kuvio 9).

Kuvio 9. Työpajan rajaus.



Työpajan tavoitteena oli ideoida tapoja parantaa toimialan yhteistyötä ennalta määriteltyjen kysymysten avulla. Apuna työpajassa käytettiin haastatteluiden pohjalta tehtyjä prosessikaavioita sekä etukäteen mietittyjä aihealueita ja kysymyksiä, joiden oli tarkoitus haastattelututkimuksen tavoin ohjata keskustelua oikeaan suuntaan.

Työpaja alkoi yleisellä osiolla, jossa kerrottiin opinnäytetyön tavoite ja esiteltiin Piispanmäen monitoimitalon esimerkkihanke. Työpajan 13 osallistujaa jaettiin kolmeen ryhmään, joita olivat suunnittelu (6 henkilöä), rakentaminen (4 henkilöä) ja kunnossapito (3 henkilöä). Kukin osallistuja sai itse vaikuttaa, mihin ryhmään tunsu kuuluvansa ja mihin niistä olisi eniten annettavaa. Ryhmillä oli omat työskentelytilat.

Ryhmiin jakautumisen jälkeen kukin ryhmä eteni omaan tahtiinsa valmiiden kysymysten avulla. Osallistujia oli ohjeistettu, että kysymysten tehtävänä oli auttaa teemoittamaan keskustelua, eli kaikkiin ei ollut tarvetta saada kattavia ja valmiita vastauksia. Kysymyksiin vastattiin post-it -lapuille, jotka sijoitettiin isoon prosessikaaviopianssiin. Kysymykset olivat:

1. **Roolit ja tehtävät:** Sijoita itsesi prosessikaavioon ja kirjoita lyhyesti miten liityt siihen/mikä roolisi on vastaavissa hankkeissa. Mitkä hankkeen vaiheet ovat juuri sinun kannaltasi tärkeitä ja miksi, jotta (ryhmäsi työstävä) hankkeen vaihe onnistuisi mahdollisimman hyvin?
2. **Prosessiin osallistuminen ja sitoutuminen:** Missä vaiheessa ja millä tavalla päätetään hankkeen eri vaiheissa mukana olevat henkilöt? Millä tavoin voitaisiin paremmin koordinoita sitä, milloin kukin henkilö on mukana prosessissa? Miten hankkeeseen nimetyt henkilöt voitaisiin mahdollisimman hyvin sitouttaa mukaan prosessiin?
3. **Viestintä ja tiedonkulku:** Ideoikaa prosessikaavion avulla, missä kohti ja miten tiedonkulkua voisi parantaa? Kenen pitäisi tietää eri vaiheista? Miten varmistetaan, että tieto oikeasti liikkuu sinne, minne pitääkin?
4. **Prosessin läpinäkyvyys ja seuranta:** Miettikää erilaisia tapoja kertoa prosessista ja sen etenemisestä organisaation sisällä. Voisiko prosessiin osallistua jollain tavalla, vaikkei ole mukana työryhmissä? Mitä hyötyä tai haittaa siitä voisi olla?
5. **Yhteistyömalli:** Miettikää oman työnne ja hankkeidenne kannalta, että millainen yhteistyötä parantava työkalu olisi hyödyllinen ja helppokäyttöinen? Millä varmistetaan, että malli tulisi oikeasti käyttöön?

Ryhmillä oli yhteensä tunti aikaa keskustelulle ja vastausten kirjaamiselle. Toimin työpajan vetäjänä tarkkailijaroolissa ja kiersin eri ryhmiä ja seurasin keskustelua. Tarvittaessa myös ohjasin keskustelun kulkua, jotta kaikki osa-alueet tulisi käsiteltyä annetussa ajassa.

Ryhmäkesustelun jälkeen kokoontuimme yhteen ja kävimme ryhmä kerrallaan läpi kaikki vastaukset. Aikaa tähän oli varattu tunti. Kaikilla oli mahdollisuus kommentoida ja täydentää

muiden ryhmien pohdintaa. Kirjasin kaikki keskusteluissa nousseet asiat ylös työpajan koostetta varten.

### 5.3.1 Työpajan tulokset

Työpajan tuloksena saatiin kolme prosessikaaviota, joihin osallistuneet olivat kirjanneet vastauksia eri kysymyksiin. Materiaalia täydensi omat muistiinpanoni tarkkailijan roolissa. Työpajan jälkeen kaikki vastaukset kerättiin teemoittain yhteen powerpoint-dokumenttiin, joka on tämän työn liitteenä (Liite 2).

Työpajassa nousi esille (Kuvio 10), että kaupunkiympäristöltä puuttuu tällä hetkellä kunnollinen projektisuunnitelmapohja, jonka avulla hankkeita voitaisiin paremmin suunnitella ja aikatauluttaa etukäteen kaikki osa-alueet huomioiden. Projektisuunnitelman kautta saadaan selkeä kokonaiskuva hankkeeseen tarvittavasta osaamisesta suunnittelun, toteutuksen ja kunnossapidon kannalta. Kokonaiskuva auttaa myös arvioimaan hankkeen vaatimia resursseja.

Projektipäällikön vastuulla on pidellä hankkeen lankoja käsissään ja vetää sitä koordinoitusti eteenpäin. Monitoimitalohankkeissa kaupunginhallitus nimeää suunnittelutoimikunnan ja projektipäällikön suunnitteluvaiheessa, ja yleensä sama toimikunta jatkaa myös rakentamistoimikuntana. Projektipäällikön lisäksi voitaisiin ainakin isommissa hankkeissa nimetä myös projektikoordinaattori.

Yhteistyön tärkeimpänä linkkinä hyvän projektisuunnitelman ja projektipäällikön lisäksi nostettiin hankkeeseen nimetyt vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöiden roolia tulisi tarkastella ja sanoittaa siten, että tehtäväkuva olisi selkeä kaikille. Vastuuhenkilö osallistuu hankkeeseen hänelle varatussa roolissa ja toimii linkkinä hankkeen ja oman yksikkönsä välissä.

Tiedonkulku tulisi varmistaa ennalta määritellyllä tavalla esimerkiksi osastopalavereiden yhteydessä. Vastuuhenkilön tehtävänä on koota oman yksikkönsä mikrotiimi, mikäli sille on tarvetta hankkeen edistämiseksi. Mikrotiimien tehtävänä on tuoda organisaation

asiantuntijoiden osaaminen mukaan hankkeeseen. Vastuuhenkilöillä tulee olla myös varahenkilö, jonka ajan tasalla pitäminen tulisi olla mietittynä etukäteen.

Kuvio 10. Työpajassa esille nousseita yhteistyön kehittämisen tapoja

Hanke/Projektisuunnitelma		
Tiedonkulku	Henkilöresurssit	Osaaminen/laatu
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedonkulun tapojen päättäminen hankkeen alussa</li> <li>Linkittyvien hankkeiden tunnistaminen hankkeen alussa</li> <li>Hankekoordinaattorin tärkeys</li> <li>Hankkeessa mukana olevien vastuun sanoittaminen</li> <li>Laajempi tiedonjakokanava isoissa hankkeissa, esim. Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hankkeen aikataulus ja resurssitarpeen määrittely</li> <li>Resurssit päätetään esihenkilötasolla</li> <li>Kokoukset päätetään hankkeen alussa ja asialistat julkistetaan ajoissa</li> <li>Varahenkilökäytäntö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaamistarpeen tunnistaminen hankkeen alussa</li> <li>Osaamisen hyödyntäminen kaikissa hankkeen vaiheissa</li> <li>Mikrotiimien hyödyntäminen</li> <li>Vlitesuunnittelu</li> <li>Hankkeiden jälkitarkastelu</li> </ul>

Resursseja käsiteltiin työpajassa monessa eri kohtaa. Osallistujat kokivat tärkeäksi, että oma esihenkilö määrittelee ne projektit, joihin työaika erityisesti on syytä käyttää. Hankkeen eri vaiheille toivottiin riittävästi toteutusaikaa.

Aina hankkeen alussa olisi tärkeää tutkia sitä laajemmalla tasolla ja selvittää siihen mahdollisesti kytkeytyvät tai vaikuttavat muut meneillään olevat hankkeet. Esimerkiksi Piispanmäen tapauksessa otettiin esille monitoimitalon hankkeeseen liittyvät liikennejärjestelyt Pohjoisella ohikulkutiellä, erillisenä hankkeena etenevä VT8-valtatien kehittämistyö sekä koko kaupunkia koskeva hulevesiselvitys. Tiedonkulku eri hankkeiden välillä olisi määriteltävä ennalta projektisuunnitelman yhteydessä.

Työpajan yhtenä haasteena on ratkaista se, kuinka saadaan oikeat ihmiset oikeaan aikaan mukaan hankkeeseen. Tähän ehdotettiin ratkaisuna projektisuunnitelman aikataulutuksen lisäksi sitä, että asialistat julkaistaisiin aina riittävän ajoissa kokouksista. Tällä tavoin kukin voisi itse päättää, onko tarpeen osallistua palaveriin vai käyttää työaika jossain muualla. Kokousajat on tärkeää määritellä heti hankkeen alussa, jolloin ne voidaan varata kalenteriin. Hyvä toimintatapa voisi myös olla se, että aina ennen isompaa suunnitteluryhmän palaveria varattaisiin aikaa myös mikrotiimien kokoontumiselle ja suunnitelmien läpikäymiselle.



Hankkeen näkyvyyden ja seurattavuuden parantamiseen ehdotettiin työpajassa niin sanottua sisäistä julkista kanavaa (esimerkiksi intranet), josta voisi seurata hankkeen etenemistä, kommentoida suunnitelmia ja pyytää itselle kutsua tarpeelliseen palaveriin. Hankkeen vastuu- ja yhteyshenkilöt olisivat selkeästi näkyvillä yhteydenottoja varten. Työpajassa tuli esille, että edes oman yksikön sisällä ei ole kaikille selvää, että ketkä ovat mukana missäkin hankkeessa. Tiedonkulkua olisi syytä parantaa tältäkin osin.

Hyvä esisuunnittelu eli viitesuunnittelu nostettiin myös tärkeäksi osaksi onnistunutta hanketta. Viitesuunnittelu luo reunaehjoja varsinaiselle suunnittelulle ja sen avulla voidaan tutkia, onko hanke ylipäänsä toteutettavissa sille ajatellussa sijainnissa. Hankkeen aikataulutuksen kannalta on myös tärkeä muistaa, että viitesuunnittelua seuraa usein asemakaavasuunnitteluvaihe, joka kestää noin vuoden.

Työpajaan osallistui myös Kokkolan hyvinvointikoordinaattori, jonka tehtävänä oli tutkia aihetta lapsivaikutusten arviointien kannalta. Unicefin hyväksymän Lapsiystävällinen kunta -toimintasuunnitelmaan on kirjattu toimenpiteeksi: Pysyvä toimintatapa lasten ja nuorten osallistamiseksi kaupungin rakennushankkeissa (päiväkodit ja koulut). Toimenpide on kirjattu valmistuvaksi toukokuuhun 2023 mennessä. Tarkoituksena on laatia aiheesta ohje yhdessä kaupunkirakentamisen, kaupunkisuunnittelun sekä opetus- ja varhaiskasvatuspalveluiden kanssa. Työ etenee omana kehittämistyönään, mutta risteää tutkimustyön kanssa hankkeiden suunnittelu- ja toteutusvaiheessa.

Työpajakeskustelu oli aktiivista ja osallistujat olivat tyytyväisiä yhteiseen keskusteluun. Laaja osallistuminen prosessin eri vaiheista koettiin silmiä avaavana ja kunnossapidon merkitys korostui keskusteluissa. Keskusteluista tuli ilmi, että vastaavia tilaisuuksia olisi syytä järjestää jatkossakin ja käydä päättyneitä hankkeita läpi laajalla katsannolla. Tästä saataisiin hyvää oppia tuleviin hankkeisiin.

## 6 Yhteistyömalli

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa yhteistyömalli kaupunkiympäristön toimialan käyttöön. Yhteistyömallin rakentamisessa käytettiin teorialähtöisyyttä, haastatteluista ja työpajatyöskentelystä saatua materiaalia. Yhteistyömallin tavoitteena on toimia toimialan käytännön työkaluna yhteistyön kehittämiseen ja siitä haluttiin saada mahdollisimman käytännönläheinen monitahoisesta aiheesta huolimatta. Mallin nimeksi tuli ”Toimenpiteitä yhteistyön kehittämiseksi Kokkolan kaupunkiympäristön toiminnassa” (Liite 3).

Vaikka yhteistyömalli on tuotettu Kokkolan kaupungin organisaatiota ajatellen, on käytettyjä menetelmiä mahdollista soveltaa minkä tahansa organisaation yhteistyön kehittämiseksi. Yhteistyömallin tavoitteena onkin saatujen lopputulosten lisäksi esitellä yhteistyön kehittämisen prosessia.

### 6.1 Yhteistyömallin laatiminen

Tutkimustyön tuloksena tunnistettiin kolme osa-aluetta, joita kehittämällä kaupunkiympäristön organisaation yhteistyötä voitaisiin parantaa. Nämä osa-alueet ovat:

1. Yhteistyömallin mukaisten toimenpiteiden käyttöönotto hankesuunnitelmia laadittaessa.
2. Prosessien tunnistaminen ja prosessimallien laatiminen organisaation toiminnasta ja sen hankkeista.
3. Hankesuunnitelmien laatiminen hankkeiden käynnistyessä ja viestintäsuunnitelman integrointi hankesuunnitteluun.

Koska tutkimustyön tavoitteena on yhteistyömallin laatiminen, prosessimallintamiseen ja hankesuunnitelmien laatimiseen annettiin yhteistyömallissa vain suuntaviivoja.

Yhteistyömallin laatiminen aloitettiin kerätyn teorian, tutkimushaastatteluiden ja työpajatyöskentelyn materiaalin kokoamisella. Malli haluttiin toteuttaa mahdollisimman yksinkertaistetussa ja tiiviissä muodossa powerpoint-pohjalle, jotta sitä on helppo jakaa ja esitellä. Liian raskas ja yksityiskohtainen dokumentti jää helposti vähemmälle käytölle. Malli on muotoiltu siten, että siitä on mahdollista irrottaa eri osa-alueita yksikön tarpeiden mukaisesti. Ajatuksena on myös, että laadittu malli on helppo tulevaisuudessa muuntaa digitaaliseen muotoon, mikäli kaupunkiympäristössä päädyttäisiin käyttämään jotain työhön sopivaa hankehallinnan alustaa.

Malli jaoteltiin tässä opinnäytetyössä todettujen kehittämistarpeiden mukaisesti hankesuunnittelun kehittämiseen, prosessimallinnuksen laatimiseen sekä tutkimustyössä tuloksena saatuihin yhteistyön kehittämisen käytännön toimenpiteisiin. Teemat jaoteltiin vielä yksityiskohtaisempiin kuvauksiin ja ohjeisiin aiheeseen sopivalla tavalla. Työn kannalta tärkein osa-alue on yhteistyön kehittämisen käytännön toimenpiteet, johon mallissa erityisesti keskitytään. Kahteen muuhun teemaan annetaan lähinnä yleispiirteisiä ohjeita ja todetaan niiden tärkeys ja riippuvuussuhteet kokonaisuuden kannalta.

Yhteistyömallin luonnosta käytiin läpi kaupunkisuunnittelun kanssa järjestetyssä tapaamisessa ensimmäisen kerran 4.1.2023 ja toisen kerran 25.1.2023. Tapaamisessa kaupunkisuunnittelun edustajat esittelivät laatimaansa ohjeistusluonnosta osaamiskartoitusta ja mikrotiimityöskentelyä varten. Tulevat ohjeistukset tukevat hyvin tämän opinnäytetyön tuloksena tehtyä yhteistyömallia ja toimivat sen jatkotoimenpiteinä ja jalkauttamistyössä. Tapaamisissa käytyjen keskusteluiden jälkeen malliin lisättiin vielä tarve organisaation yhteisestä hanke- ja yhteistyökoordinoinnista sekä hankekortti.

## 6.2 Toimintamallin jalkautussuunnitelma

Yhteistyömalli on käyty läpi kaupunkiympäristöjohtajan kanssa 30.1.2023. Mallin jalkautusta päätettiin jatkaa kaupunkiympäristön kehittämisaamupäivässä 24.2.2023, mihin osallistuvat kaikki kaupunkiympäristön avainhenkilöt. Aamupäivän aikana otetaan esille myös kaupunkisuunnittelun työstämät mikrotiimiohjeistus ja osaamiskartoitussuunnitelma. Jalkautusta jatketaan kehittämisaamupäivän tulosten pohjalta kevään aikana. Tavoitteena on, että kukin kaupunkiympäristön yksikkö voi ottaa mallista tarvitsemiaan osia käyttöönsä mahdollisimman pienellä vaivalla.

Yhteistyön kehittämisen jatkotoimenpiteitä on nyt mietitty muutaman asiantuntijan ryhmässä, mutta mallissa tuodaan myös esille tarve koordinoida yhteistyötoimintaa jatkossa joko omassa tiimissä tai esimerkiksi kaupunkiympäristön viestintä- ja hyvinvointitiimin kautta.

Yhteistyön kehittämisen tavoitteet on myös kirjattu tekeillä olevaan koko kaupungin osallisuusohjelmaan 2022 – 2025. Osallisuusohjelmaan on kirjattu aiemmista ohjelmista poiketen oma kappale organisaation horisontaalisesta yhteistyöstä ja sen merkityksestä toiminnalle. Kehittämistavoitteisiin seuraavat kohdat yhteistyöhön liittyen:

1. Asiantuntijuuden hyödyntäminen; hankkeiden suunnittelukokouksiin kutsutaan kaikki kohteen elinkaareen suunnittelusta käyttöön ja kunnossapitoon liittyvät asiantuntijat.
2. Kaupunkiympäristön sähköinen hanketiedote kaupungin henkilöstölle; Digitaalinen, kolme kertaa vuodessa julkaistava tiedote kaupunkiympäristön hankkeiden tilanteesta.
3. Työpajat; Erilaiset osallistavat työpajat, joiden tavoitteena on henkilöstön kannustaminen kokeilevaan ja osallistavaan kehittämiseen.

Yhteistyömallissa esitelty Microsoft Teams Project -hankehallintaohjelma ja yhteistyömalli otetaan tämän kevään aikana käyttöön puistopuolen omistamissa hankkeissa. Tavoitteena on testata luotuja malleja käytännössä ja kehittää niitä käyttökokemusten perusteella

paremmiksi. Myös muista yksiköistä mahdollisesti saatava palaute auttaa kehittämään mallia.

## 7 Johtopäätökset

On selvää, että Kokkolan kaupungin kaupunkiympäristössä on hyvät lähtökohdat yhteistyön ja osallisuuden kehittämiseen. Kehittämistyöllä on vahva johdon tuki ja suurin osa henkilöstöstä pyrkii jo nyt työskentelemään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Ongelmana on toimintamallien puuttuminen ja vähäisten resurssien oikeanlainen kohdistaminen sekä kaikkien sidosryhmien mukaan saaminen.

Prosessimallien laatiminen on hankesuunnittelun kannalta tärkeää, sillä sitä kautta tunnistetaan luotettavasti hankkeen eri vaiheet ja ne voidaan huomioida suunnitelmaa tehdessä. Tämä tutkimustyö esittelee prosessimallinnuksen periaatteet ja hyödyt toiminnan kannalta, muttei ohjeista tarkempaan käyttöönottoon. Tästä aiheesta olisi syytä tehdä organisaatiossa tarkempi ohjeistus ja resursoida siihen työaika. Jotta prosessimallinnus olisi todella hyödyksi, tulisi se laatia organisaation kaikista eri toiminnoista.

Prosessimallinnusta tehdessä todettiin, että prosessi lähtee sivistyspalveluiden toimialalta ja siirtyy sieltä kaupunkiympäristön toimialan puolelle. Koska tutkimuksessa keskityttiin kaupunkiympäristön toimialan yhteistyön kehittämiseen, rajautui edellä mainittu kokonaisuus pois työstä. Kyseessä on kuitenkin prosessin kannalta merkittävä asia ja tätä olisi syytä pohtia ja kehittää jatkossa. Ongelmana on, että hankkeen eri vaiheiden aikana sen omistaja muuttuu. Hankesuunnitelma voidaan laatia sen eri vaiheille, mutta kokonaisuuden kannalta olisi syytä laatia hankesuunnitelma ja määritellä omistaja myös prosessin ylätasolle.

Hankesuunnitelman laatiminen on toinen askel yhteistyömallin laatimisessa.

Hankesuunnittelua voidaan tehdä myös ilman prosessimallinnusta, mikäli tietämys hankkeen prosessin kulusta on riittävä. Hankesuunnittelu tulee tehdä heti hankkeen käynnistyessä ja siinä on huomioitava koko sen elinkaari aina loppukäyttäjään ja kunnossapitoon saakka. Suunnitelmassa tulee huomioida myös hankkeen loppuarviointikeskustelu, josta saadaan kehittämisajatuksia seuraavia hankkeita varten.

Työpajassa nousi esille, että kaupunkiympäristöltä puuttuu tällä hetkellä kunnollinen hankesuunnitelmapohja, jonka avulla hankkeita voitaisiin paremmin suunnitella ja aikatauluttaa etukäteen kaikki osa-alueet huomioiden. Hankesuunnitelman kautta saadaan selkeä kokonaiskuva hankkeeseen tarvittavasta osaamisesta suunnittelun, toteutuksen ja kunnossapidon kannalta. Kokonaiskuva auttaa myös arvioimaan hankkeen vaatimia resursseja.

Hankkeiden suunnittelu ja johtaminen vaatii paljon resursseja. Työn aikana todettiin, että isommissa hankkeissa on syytä miettiä erillisen hankekoordinaattorin tarvetta. Tällä hetkellä kouluhankkeissa työskentelee henkilö, joka tekee osittain hankekoordinaattorin töitä, mutta tehtävää voisi vielä tarkentaa ja huolehtia että resurssi säilyy myös tulevaisuudessa. Kaupunkiympäristö osallistuu paljon myös organisaation ulkopuolisiin hankekokonaisuuksiin, joihin koordinaattorin resurssia voitaisiin hyödyntää.

Kuten tiimien rakentumista ja toimintaa käsittelevissä kappaleissa todettiin, on ryhmän ajattelukyky rajoittunut sen jäsenten kapasiteettiin. Erilaisia projekteja ajatellen voisikin olla hyvä, että tätä kapasiteettia laajennettaisiin suuremmalle joukolle mahdollistamalla esimerkiksi suunnitelmien kommunikointi jossain henkilöstölle avoimessa kanavassa. Tämä toki teettää lisätöitä hankkeessa mukana oleville henkilöille, mutta voi tuoda yllättävää lisäarvoa ja parantaa suunnitelmien laatua.

Työssä mainittiin myös viestinnän merkitys yhteistyön kannalta. Kokkolan kaupungille on laadittu Excel-pohjainen viestintäsuunnitelmatyökalu, jolla hankkeen viestintää voidaan suunnitella sen käynnistyessä. Työkalu ei ole vielä jalkautunut kunnolla organisaation käyttöön, ja voisi tarkastella, että mikäli Teams-pohjainen projektinhallintaohjelma otetaan laajempaan käyttöön voisi viestintäsuunnitelman laatia samalle alustalle. Näin työkalun käyttö helpottuisi ja kaikki hankkeisiin tarvittava materiaali löytyisi samasta paikasta.

Opinnäytetyön aiheen laajuus yllätti ja työn rajaaminen oli välillä haastavaa. Alun perin työn käynnistyessä oli ajatuksena käsitellä sekä yhteistyötä että osallisuutta, mutta kokonaisuus osoittautui työn kannalta liian laajaksi. Jatkotoimenpiteenä voisikin integroida myös

asukkaiden ja muiden sidosryhmien osallisuus hankesuunnitteluun ja yhteistyömalliin. Apuna tässä voidaan käyttää esimerkiksi kaupungin osallisuusohjelmaa.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa mietittiin, että olisiko kehittämisideoita syytä etsiä myös oman organisaation ulkopuolelta esimerkiksi muista kaupungeista. Työn rajaamiseksi tästä luovuttiin, ja tutkimus keskitettiin oman organisaation henkilöstöön sekä lähteistä saatavaan teoriaperustaan. Tämä voidaan nähdä sekä vahvuutena että heikkoutena työn kannalta. Toisaalta prosessikehittämisessä on tärkeää, ettei kopioida muiden kehittämiä malleja vaan etsitään kuhunkin organisaatioon sopiva kehittämistapa. Virtasen ja Wennbergin (2007, s. 99) mukaan ylisosiaalistettu muutos tarkoittaa sitä, että uppoudutaan liikaa oman työyhteisön toimintoihin ja alisosiaalistettu taas sen sitä, että mallit kopioidaan sellaisenaan ulkoa. Realistinen tapa on jotain näiden väliltä, eli analysoidaan kriittisesti muutostekijöitä, haetaan ja sovelletaan eri lähestymistapoja kriittisesti ja mikä tärkeintä, saadaan henkilöstö mukaan muutokseen.

Vaikka malli on toteutettu Kokkolan kaupungin organisaation tarpeisiin, on käytettyjä menetelmiä soveltamalla mahdollista tuottaa yhteistyömalli minkä tahansa organisaation käyttöön. Tutkimuksessa tunnistettuja tuloksia on mahdollista hyödyntää myös sellaisenaan, mutta hyödyllisin tapa on tuottaa malli oman organisaation tarpeista ja lähtökohdista. Mallista on myös mahdollista poimia vain osia ja jatkokehittää niitä omiin tarpeisiin sopiviksi.

Jotta viheralan osaaminen pääsisi paremmin näkyville organisaatioissa ja isommassakin mittakaavassa, tulisi sen toimia yhteistyössä ja yhdistyä saumattomasti prosesseihin. Tästä syystä työssä käsiteltiin aihetta toimialan näkökulmasta eikä niinkään viheralan, vaikka lopputuotos parantaa myös viheralan vaikuttavuutta.

## **7.1 Tutkimustyön luotettavuus**

Tutkimustyössä käytettiin kolmea eri menetelmää, joista ensimmäinen oli teorian tarkastelu lähdemateriaalin kautta. Teoriaosuus koostui kahdesta eri osa-alueesta, jotka liittyivät



työyhteisössä toimimiseen ja yhteistyöhön sekä prosessinhallintaan. Organisaatioiden välistä yhteistyötä sekä niiden yhteistyötä toisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa löytyi paljon lähdeoteoksia, mutta yllättäen organisaation sisäisen yhteistyön kehittäminen ei ole tuottanut yhtä paljon materiaalia. Moni teos keskittyi enemmän asukasosallisuuteen tai verkostoitumiseen organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Aiheena kokonaisuus on niin monitahoinen, ettei siitä suoraan ollut löydettävissä viheralan alan kirjallisuutta. Lähdeotokset piti tästä syystä valita yleistasolla.

Tutkimusmenetelmistä haastattelututkimukset ovat vakiintuneita ja niillä on pitkä historiapohja. Haastattelututkimuksista on saatavilla paljon ohjeita ja lähdemateriaalia. Niiden osalta tutkimuksen luotettavuuden suurin ongelmakohta on aineiston analyysissä. Haastattelututkimuksista syntyy paljon tekstimateriaalia, jonka luotettava ja yhtenäinen analysointi voi olla haastavaa. Luotettavuuden parantamiseksi haastateltavien määrä pidettiin pienenä ja haastatteluista saatua aineistoa pyrittiin jäsentelemään selkeästi eri teemojen alle.

Työpajatyöskentely on tutkimusmenetelmänä verrattain tuore ja siitä ei ole saatavilla yhtä paljon ohjeistusta haastattelututkimuksiin verrattuna. Samoja periaatteita tutkimuksen suorittamiseen ja aineiston analytiikkaan voidaan kuitenkin soveltaa. Työpajatyöskentelyssä yhden tarkkailijan sijaan olisi voinut olla kolme, jotka olisivat jakautuneet eri huoneisiin. Toinen vaihtoehto olisi ollut tallentaa kaikki keskustelut haastattelututkimuksen tavoin. Tällä tavoin kaikki työpajassa käyty keskustelu olisi voitu dokumentoida varmuudella. Nyt kirjaaminen jäi pääosin osallistujien vastuulle tarkkailijan kiertäessä eri huoneissa.

## Lähteet

Andriessen, J. & Baker, M (2020). *On collaboration*. Brill.

Faehnle, M., Hannonen, P., Hapuoja, A., Turunen, I. & Terämä, E. (2020). *Saa kuulua! Oivalluksia osallisuuden edistämiseen kaupungeissa ja kunnissa*. Ympäristöministeriö ja Suomen ympäristökeskus.

Clegg S. R. , Pitsis, T. S. & Mount, M (2022). *Managing and organizations*. SAGE Publications Ltd.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun käytäntö ja teoria*. Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä

Janhonen, M., Toivanen, M., Eskelinen, K., Heikkilä, H. & Järvensivu, A. (2015). *Rajoja rikkova työ. Kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä*.

Työterveyslaitos.

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132191/Rajoja\\_rikkova\\_ty%c3%b6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132191/Rajoja_rikkova_ty%c3%b6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

JUHTA (2012). *JHS 152 Prosessien kuvaaminen*.

[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.suomidigi.fi%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2F2020-06%2FJHS152\\_0.doc&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.suomidigi.fi%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2F2020-06%2FJHS152_0.doc&wdOrigin=BROWSELINK)

Kaupunkiympäristö, n.d. Kaupunkiympäristön organisaatiokaavio [kuva]. Kokkolan kaupunki.

<https://www.kokkola.fi/hallinto-ja-paatoksenteko/organisaatio/kaupunkiymparisto/>

Kestävän kehityksen toimikunta (2016). *Suomi jonka haluamme 2050 - Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus*.

<https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/FINAL+Kest%C3%A4v%C3%A4n+kehityksen+yhteiskuntasitoumus+20+4+2016.pdf/d2d827e7-033a-4d2b-9239-aed6605a12c4/FINAL+Kest%C3%A4v%C3%A4n+kehityksen+yhteiskuntasitoumus+20+4+2016.pdf?t=1461841225000>

Kokkolan kaupunki (2017). *Kokkolan kaupungin hallintosääntö*. Kokkolan kaupunki.  
<https://www.kokkola.fi/hallinto-ja-paatoksenteko/paatoksenteko/hallinnon-saannot/>

Kokkolan kaupunki (2018). *Osallisuusohjelma 2018 – 2021*.  
<https://www.kokkola.fi/uploads/2022/01/bdf9bf6b-osallisuusohjelma-kokkola-2018-2021.pdf>

Kokkolan kaupungin sivistyspalvelut (2019). *Hakalahden ja Jokilaakson esiselvitys*. Kokkolan kaupunki.

Kokkolan kaupunki (2021). *Kokkolan kaupunkiympäristön toimintasääntö*. Kokkolan kaupunki

Kokkolan kaupunki (2022). *Kokkolan kaupungin strategia 2022 – 2025*.  
<https://www.kokkola.fi/hallinto-ja-paatoksenteko/kaupungin-strategia/>

Kuntaliitto (2020). *Kuntalaki ja kunnan hallintosääntö*.  
<https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-paatoksenteko/paatoksentekomenettelyn-saadospohja/kuntalaki-ja-kunnan-hallintosaanto>

Masahiro, M. & Schenk, T. (2017). *Joint fact-finding in urban planning and environmental disbutes*. Routhledge.

O’Leary, R. & ja Vij, N. (2012). *Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going?* Sage journals.  
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0275074012445780>

Peltonen, L., Faehnle, M., Saarikoski, H., Hannonen, P., Kotilainen, J. Litmanen, T., Luoma, E. & Peltola, T. (2022). *Ohuesta osallistumisesta yhteiseen ongelmanratkaisuun*. Core-hanke.

Treverton, G. F. (2016). *New tools for collaboration*. Center for Strategic & International Studies.

United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>

Virtanen, P. (2005). *Houkutteleva työyhteisö*. Edita Publishing Oy.

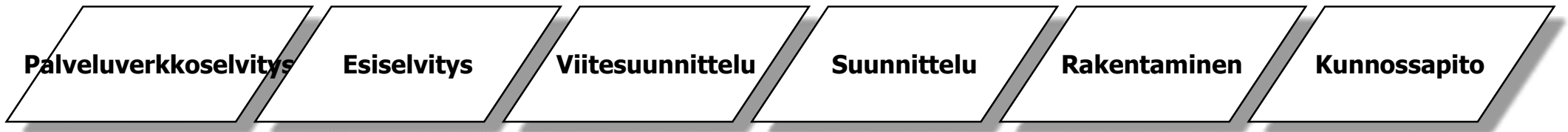
Virtanen, P & Wennberg, M. (2007). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Edita Prima Oy. Helsinki.

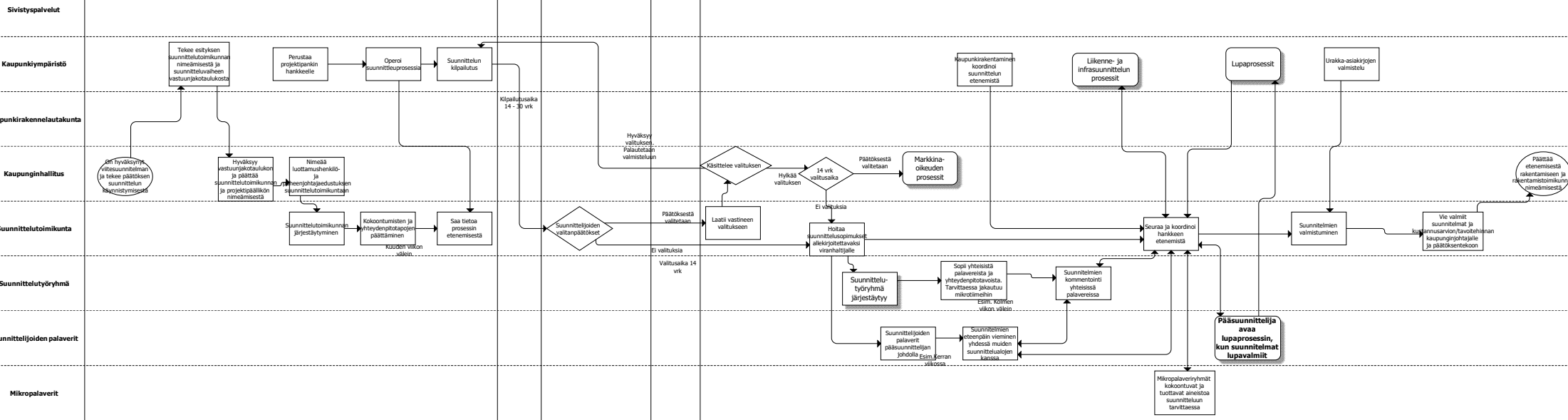
Ørngreen, R. & Levinsen, K. (2017). *Workshops as a Research Methodology*. Aalborg Universitet. Electronic Journal of E-Learning. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1140102.pdf>

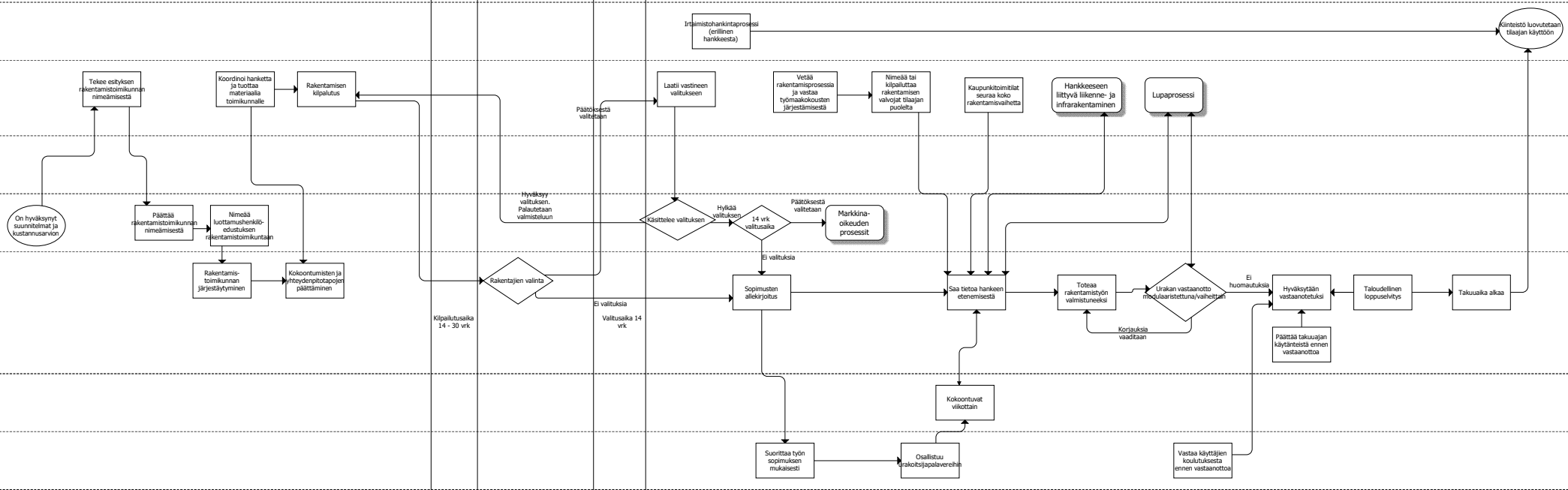
Viherympäristöliitto ry (2018). *Kestävän ympäristörakentamisen toimintamalli*.

Viherympäristöliitto ry.

[https://www.vyl.fi/site/assets/files/2319/kesy\\_toimintamalli\\_web\\_1\\_26\\_4\\_2018.p](https://www.vyl.fi/site/assets/files/2319/kesy_toimintamalli_web_1_26_4_2018.p)



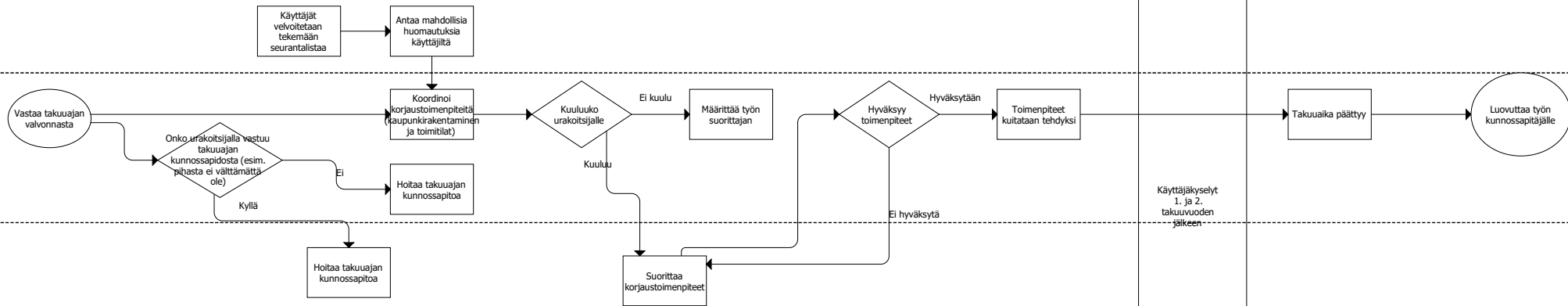




Sivistyspalvelut

Kaupunkiympäristö

Urakoitsija





# Yhteistyön kehittämisen - työpajan tulokset

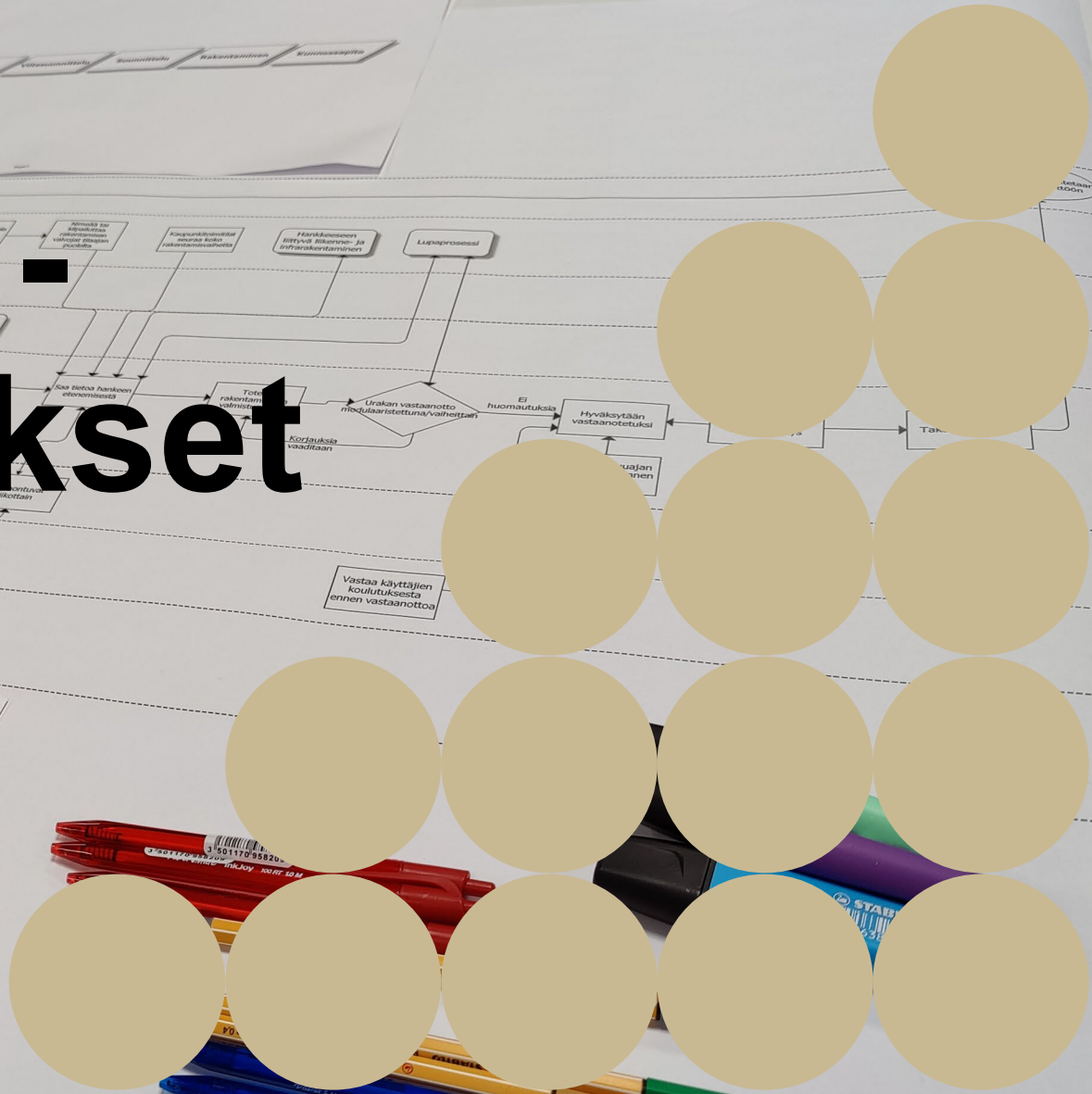
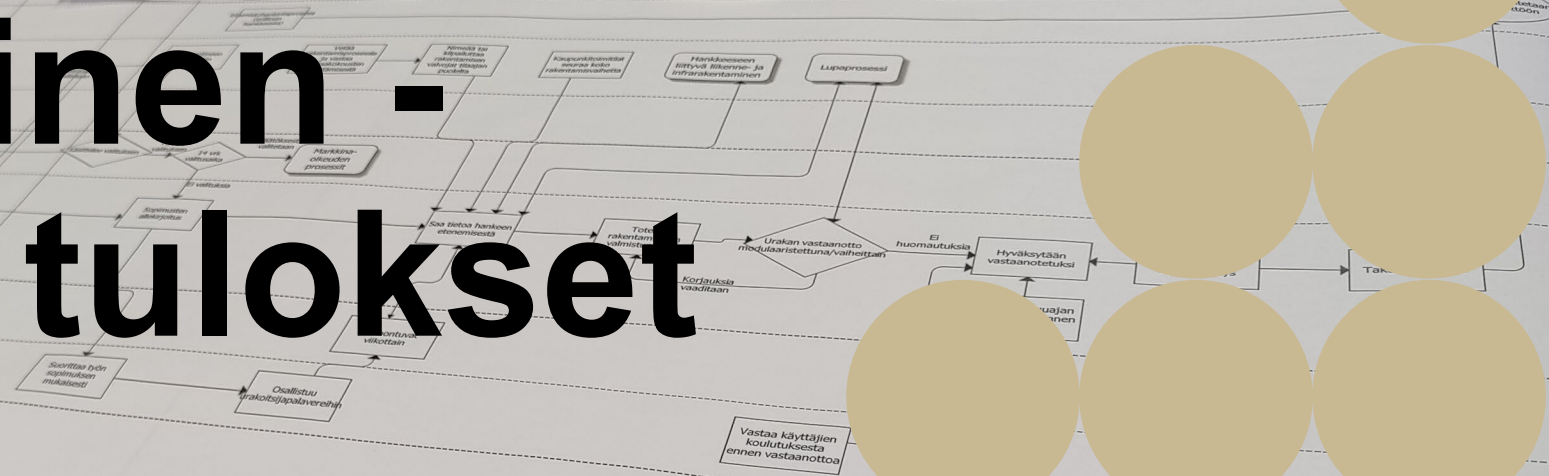
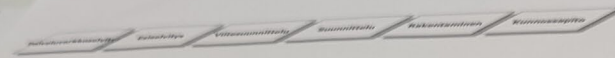
Kaupungintalo 18.11.2022

Työpajatyöskentely

Kokkola Karleby



Page 1



# LIITE 2 Työpajan tavoite ja työskentelytapa

Työpajassa keskityttiin ulkotiloihin ja piha-alueisiin liittyvään suunnitteluun, rakentamiseen ja kunnossapitoon

Työpajan tavoitteena on miettiä, **millä tavoilla voidaan parantaa yhteistyötä ja osallisuutta hankkeissa.**

Mukaan oli kutsuttu henkilöitä kouluhankkeen prosessin eri vaiheista

Työpaja alkoi yleisellä osiolla, jossa esiteltiin opinnäytetyötä ja esimerkkitapahtumana toimivaa Piispanmäen monitoimitalon projektia

Sen jälkeen jakaannuttiin ryhmiin (suunnittelu 6 henkilöä, rakentaminen 4 henkilöä, kunnossapito 3 henkilöä) ja aloitettiin työpajatyöskentely

Työpajassa pohdittiin ryhmän kesken vastauksia teemojen avulla. Apuna pohdinnassa oli Piispanmäen prosessikaaviot

Lopuksi kukin ryhmä esitteli oman pohdintansa loppukeskustelussa ja vastauksista keskusteltiin yhdessä ja tehtiin täydennyksiä



# Työpajassa pohditut teemat

- Prosessin sujuva kulku ja hyvä koordinointi
- Riittävät resurssit
- Oikeat henkilöt ajoissa ja oikeassa vaiheessa mukana prosessissa
- Asiantuntijoiden sitoutuminen prosessiin
- Tiedonkulku prosessin joka vaiheessa
- Prosessin läpinäkyvyys ja selkeys



# Työpajan osallistujat

Kaupunginpuutarhuri (tarkkailijan ja ohjeistajan roolissa)

Suunnitteluhortonomi, kaupunkisuunnittelu

Työnjohtaja, puistot ja liikuntapaikat

Yleiskaava-arkkitehti, kaupunkisuunnittelu

Kaavasuunnittelija, kaupunkisuunnittelu

Infrasuunnittelija, kaupunkisuunnittelu

Infrasuunnittelija, kaupunkisuunnittelu

Projekti-insinööri, kaupunkirakentaminen

Projekti-insinööri, kaupunkirakentaminen

Hankepäällikkö, kaupunkirakentaminen

Projektityöntekijä, kaupunkirakentaminen

Kaupunkitoimitilojen isännöitsijä, kaupunkitoimitilat

Talonmies, kaupunkitoimitilat

Hyvinvointikoordinaattori, sivistys

(kaikki kutsutut eivät päässeet, esim. infran puolelta)







# Suunnittelu

- Suunnittelu ajateltava samana prosessina kuin rakentaminen – muutosta tähän suuntaan jo tullut. Projektipäällikkö olisi hyvä olla nimettynä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa projektia
- **Asiantuntijat ajoissa mukaan suunnitteluun:** Kun suunnittelu pitkällä kommentointi vaikeaa ja kallista
- **Viitesuunnittelun tärkeys:** huomioidaan ajoissa tilavaraukset eri toiminnoille (esim. liikenne, piha) ja määritellään suunnittelun reunaehdot
- Huomioitava myös viitesuunnittelun jälkeen mahdollisesti käynnistyvä **asemakaavaprosessi**, joka vie noin vuoden ennen varsinaisen suunnittelun käynnistämistä
- Laaja-alainen suunnittelu: huomioitava koko lähialueen meneillään olevat ja tulevat projektit (esim. Piispanmäellä Pohjoisväylä, kiertoliittymä, hulevesi). Tiedonkulku!
- **Tiedonkulku:** riittävästi aikaa keskustelulle ja suunnitelmien läpikäymiseen. Suunnittelun edustaja kerää olennaisen tiedon ja tuo omaan yksikköön. Esimerkiksi viikkopalaverissa hankkeessa mukana oleva kertoo lyhyesti tilannekatsauksen. Laajemmin tietoa esim. kaupunkisuunnittelupalaverissa

# Suunnittelu

- **Kilpailutusvaihe:** suunnittelijat mukana myös kilpailutusasiakirjojen teossa. Vaatimus riittävästä osaamisesta (liikennesuunnittelija, maisemasuunnittelu jne.)
- **Mikropalaverit:** Suunnitteluryhmän palavereiden lisäksi resursoitava (eli huomioitava jo kilpailutettaessa suunnittelua) mikropalavereita piha -ja liikennejärjestelyille. Näissä mahdollisimman laaja edustus suunnittelua mukana
- **Valvonta:** Piharakentamisen ja takuuajan valvontaan laitettava lisää asiantuntijaresurssia
- Lasten osallistaminen pihojen suunnitteluvaiheessa tärkeää
- **Avoimuus ja läpinäkyvyys:** mahdollisuus osallistua osana hankepalavereita (resursointi) tai voisi kommentoida suunnitelmia muulla tavoin. Esim. Intrassa sisäiset hankesivut joissa voi seurata etenemistä ja kommentoida suunnitelmia? Selkeästi esille, ketkä ovat mukana hankkeessa ja keneen voi olla yhteydessä
- Ulkotilojen suunnittelusta vaikea antaa määrämittäisiä ohjeita (vrt. sisätilojen suunnittelu). Tärkeää että kulkee yhtä aikaa rakennuksen suunnittelun kanssa
- Lapsivaikutusten arviointien paikat mietitty jo projektin alussa (ennakkoon – kesken – jälkeen)







# Rakentaminen

- **Ennen kuin hanke alkaa, tärkeää miettiä kuka on hankkeessa kunkin toimialan vastuuhenkilö=informaatiolinkki.** Sitoutus, ohjeistus, työajan resursointi oman esimiehen toimesta
- **Henkilöiden nimeäminen:** Hankkeessa mukana olevat henkilöt päätetään suunnitteluvaiheen alussa. Mukana myös rakentamisvaiheessa. Kukin vastuualue nimeää omat henkilönsä, jotka sitoutuvat mukaan. Muistilista olisi hyvä, jotta muistetaan kysyä kaikkia. **Varahenkilöiden nimeäminen!** Hankepalveluista Piispanmäen koko prosessissa mukana ollut Lasse, Eetu, Ari ja Veli-Matti. Jarmon rooli erittäin tärkeä ja säilytettävä myös jatkossa
- **Tiedotus:** Rakentamisvaiheessa tietoa jaetaan työmaakokouksissa (maks 1 h). Kukin toimiala päättää itse, milloin tärkeää osallistua. Mukaan voisi tulla laajemminkin väkeä Teamsin kautta. Muistetaan työmaakokousten merkitys: suunnittelupalaverit erikseen jos tarvetta. Urakoitsijapalaverit 1 kert/vko, jossa hankepalvelut ns. kuunteluoppilaina
- **Kaikkien suunnittelualojen suunnitelmien tasapuolinen taso:** hankepalveluilla työn alla
- **Mikroryhmät:** kokoontuvat rakentamisvaiheessa aina tarvittaessa (esim. suunnitelmien muutokset). Vastuuhenkilö kokoaa ryhmän, kerää tiedon ja vie eteenpäin hankkeelle. Tästä ohjeistus vastuuhenkilöille hankkeen alussa

# Rakentaminen

- **Kilpailutusvaihe:** Riittävä aika suunnitelmien ristiintarkasteluun, jota vältetään lisätöiltä. Tarjouspyyntöasiakirjojen tarkastelu laajemmalla väellä (urakkaohjelma, urakkarajaliite, tarjouspyyntö, kaupalliset asiakirjat, turvallisuusasiakirja). Myös viitesuunnittelun tarjouspyyntöasiakirjat
- **Projektisuunnitelma:** Jatkossa apuna projektihallinnassa? Aikataulu, josta voi katsoa missä tarvitsee olla mukana (=oikeat henkilöt mukana oikeaan aikaan). Eri toimialojen tehtävät. Miten muutoksia kommentoidaan rakentamisaikana jne ohjeet. Myös osallisuusmalli helppo kytkeä tähän
- **Lupaprosessi:** Alkaa ennen rakennuttamista ja riippuu hankkeen toteutusmallista (erillinen suunnittelu, KVR jne). Vielä viimeinen tarkistus luvituksessa ennen rakennuttamisen aloitusta, ettei tule yllätyksiä rakentamisaikana
- **Tiedotuksessa huomioitava myös työmaaturvallisuus:** kaikille tulee olla selvää kuka ja miten työmailla liikutaan
- **Tarpeeksi aikaa eri vaiheille!** Myös käyttöönottovaihe

**Tehtävä 2**  
**Prosessiin os**  
 Hankkeiden onnistumiseen oikeaan aikaan mukaan  
 Miettikää ryhmän kanssa  
 • Missä vaiheessa ja m. olevat henkilöt?  
 • Millä tavoin voitaisiin mukana prosessissa?  
 • Miten hankkeeseen n mukaan prosessiin?  
 • Kirjatkaa vastaukset paperille tai post-it -lapuille

**Tehtävä 2**  
**Prosessiin os**  
 Hankkeiden onnistumiseen oikeaan aikaan mukaan  
 Miettikää ryhmän kanssa  
 • Missä vaiheessa ja m. olevat henkilöt?  
 • Millä tavoin voitaisiin mukana prosessissa?  
 • Miten hankkeeseen n mukaan prosessiin?  
 • Kirjatkaa vastaukset paperille tai post-it -lapuille

**Tehtävä 2**  
**Prosessiin os**  
 Hankkeiden onnistumiseen oikeaan aikaan mukaan  
 Miettikää ryhmän kanssa  
 • Missä vaiheessa ja m. olevat henkilöt?  
 • Millä tavoin voitaisiin mukana prosessissa?  
 • Miten hankkeeseen n mukaan prosessiin?  
 • Kirjatkaa vastaukset paperille tai post-it -lapuille

**KUNNOSSAPITO**  
 - kaupunki toimittavat  
 - kunnossapito  
 - kunnossapito  
 - kunnossapito

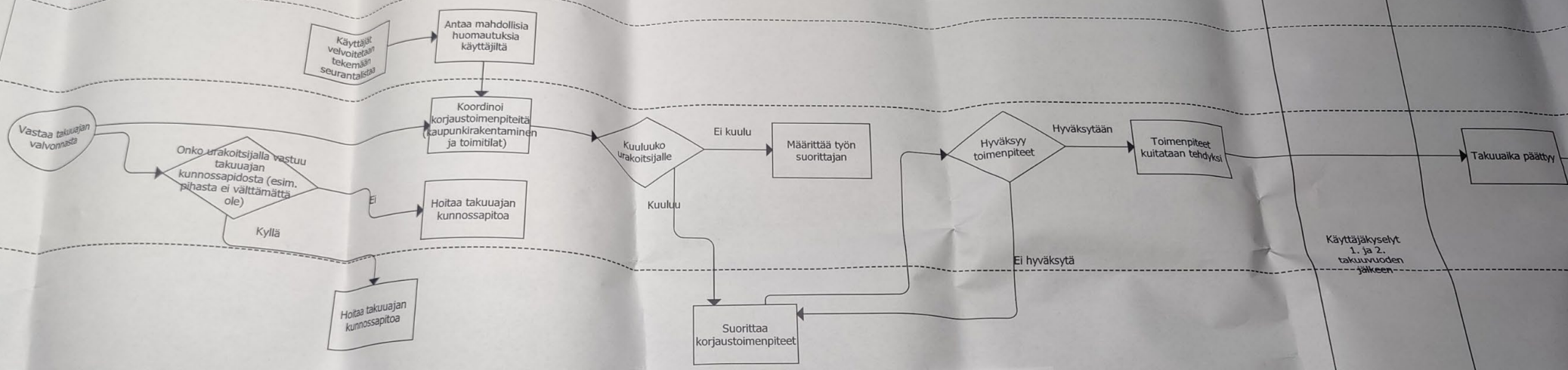
**Kaavio**  
 - yhteyshenkilöt  
 - selkeästi esillä

**Projektivastaus**  
 pitää olla halukas aikaa tietoa ja pitämään kaikkia ajan tasalla  
 - Miten varmistetaan, että tieto oikeasti liikkuu sinne minne pitääkin?  
 - Kirjatkaa vastaukset paperille tai post-it -lapuille

Sivistyspalvelut

Kaupunkiympäristö

Urakoitsija



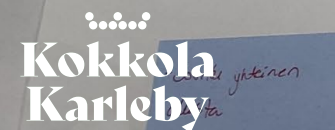
### Tehtävä 5 Yhteistyömalli

- Miettikää oman työnne ja hankkeidenne kannalta, että millainen yhteistyötä parantava työkalu olisi hyödyllinen ja helppokäyttöinen?
- Millä varmistetaan, että malli tulisi oikeasti käyttöön?

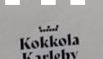
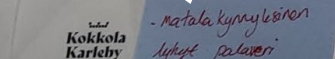
### Tehtävä 6 Yhteenveto

- Koostakaa tai korostakaa jollain tavalla mielestänne tärkeimpiä ideoita ja keskusteluaiheita ryhmässänne
- Sopikaa kuka esittelee ryhmän pohdintaa loppukeskustelussa

*Sisäinen julkainen alusta*



# Tulokset: kunnossapito



# Kunnossapito

- Hankeaika kestää 4-5 vuotta, kunnossapito 20-40 vuotta
- **Kaikki kunnossapitoalat huomioitava jo suunnitteluvaiheessa**
- **Tiedotus:** ns. sisäinen julkinen kanava (esim. intra), josta voisi seurata hankkeen etenemistä, kommentoida suunnitelmia ja pyytää itselle kutsua tarpeelliseen palaveriin. Hankkeen vastuu- ja yhteyshenkilöt näkyvillä täällä
- Mietitään ja tiedotetaan jo hankkeen alkaessa, kuka kunnossapitää aluetta jatkossa
- Kunnossapitoresurssit huomioitava jo suunnitteluvaiheessa. Tieto mitä kunnossapidolta odotetaan ajoissa (esim. Pitkänsillankadun auraus). Missä vaiheessa siirtyy kunnossapitoon. Takuu aika
- **Vastaanottoon** enemmän resursseja (erit. piha-alueet). Oikeat henkilöt paikalle ja riittävästi perehdytettyinä



# Kunnossapito

- Rakentamisvaiheiden seuranta tärkeää myös piha-alueilla. Esim. leikkivälineiden käyttöönottotarkastukset tilattava ajoissa (tehdään ennen kuoppien täyttämistä) → mukaan projektisuunnitelman aikataulutukseen
- Kilpailutus: ohjeet puistopuolelta hankepalveluille (ja infralle), mitä pitää huomioida suunnittelun, rakentamisen, valvonnan, takuuajan jne. kilpailutusasiakirjoissa
- **Tiedotus:** Kokousten **asialistat ajoissa**, jotta voi tarkistaa tarvitseeko osallistua vai ei
- Menneiden hankkeiden läpikäyntiä esim. kerran vuodessa laajalla kokoonpanolla (suunnittelu, rakentaminen, kunnossapito). Ongelmakohtia ja onnistumisia esille seuraavia hankkeita ajatellen. ”Ei toisteta samoja virheitä”. Tiedonkulku
- Raportit ja muistiot kaikista asioista, jotta tieto säilyy ja kulkee

# Yhteenveto

- **Prosessin sujuva kulku ja hyvä koordinointi. Riittävät resurssit.**

Projektisuunnitelman laatiminen heti hankkeen alussa. Kaikki hankkeen vaiheet huomioitu. Mitä osaamista tarvitaan. Laajempi tarkastelu muihin hankkeisiin. Aikataulut ja ohjeistukset eri vaiheille. Lava-arviointien paikat. Viitesuunnittelun tärkeys

- **Riittävät resurssit**

Projektisuunnitelman kautta selkeä kuva resurssitarpeesta koko hankkeen ajan. Riittävästi aikaa hankkeen eri vaiheisiin

- **Oikeat henkilöt ajoissa ja oikeassa vaiheessa mukana prosessissa**

Projektisuunnitelmassa jo mietittynä. Asialistat kokouksista (kaikki hankkeen vaiheet) julkaistaan aina ajoissa, jotta henkilöt voivat päättää mihin osallistuvat

- **Asiantuntijoiden sitoutuminen prosessiin**

Projektiin nimettyjen henkilöiden tehtävien ja vastuun sanoittaminen. Tuo ja välittää tietoa. Varahenkilöjärjestelyt jotta hanke etenee sujuvasti. Varahenkilöiden ajan tasalla pitäminen



# Yhteenveto

- **Tiedonkulku prosessin joka vaiheessa**

”Projektinvetäjä suunnittelee ja ohjeistaa, vastuuhenkilö hoitaa.”

Mikrotiimien tärkeys. Resurssit hyvä varata etukäteen (esim. aina ennen isompaa työryhmää)

- **Prosessin läpinäkyvyys ja selkeys**

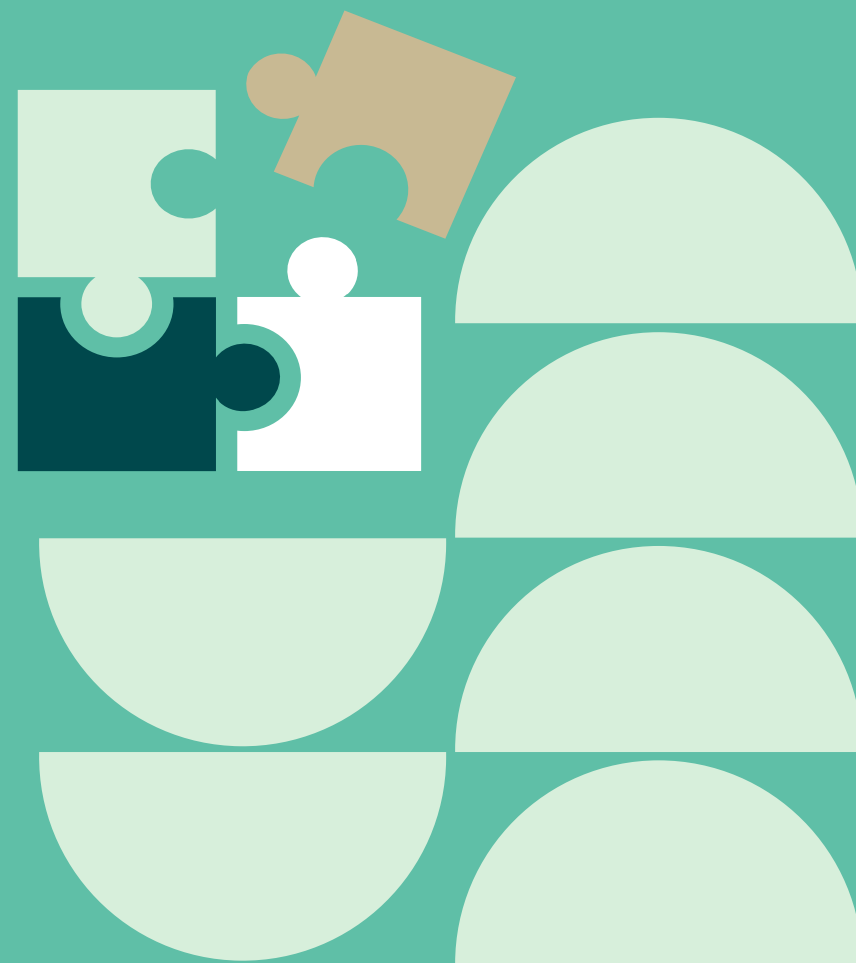
Sisäinen julkinen kanava (esim. intra), josta voisi seurata hankkeen etenemistä, kommentoida suunnitelmia ja pyytää itselle kutsua tarpeelliseen palaveriin. Hankkeen vastuu- ja yhteyshenkilöt näkyvillä täällä

- Työpajaan osallistuneilta tuli toive, että **vastaavia kokoontumisia järjestettäisiin jatkossakin** ja niissä käytäisiin läpi erilaisia hankkeita. Oppia tuleviin hankkeisiin



# Toimenpiteitä yhteistyön kehittämiseksi Kokkolan kaupunkiympäristön toiminnassa

HAMK YAMK opinnäytetyö /  
Sini Sangi , kaupunginpuutarhuri  
5.2.2023



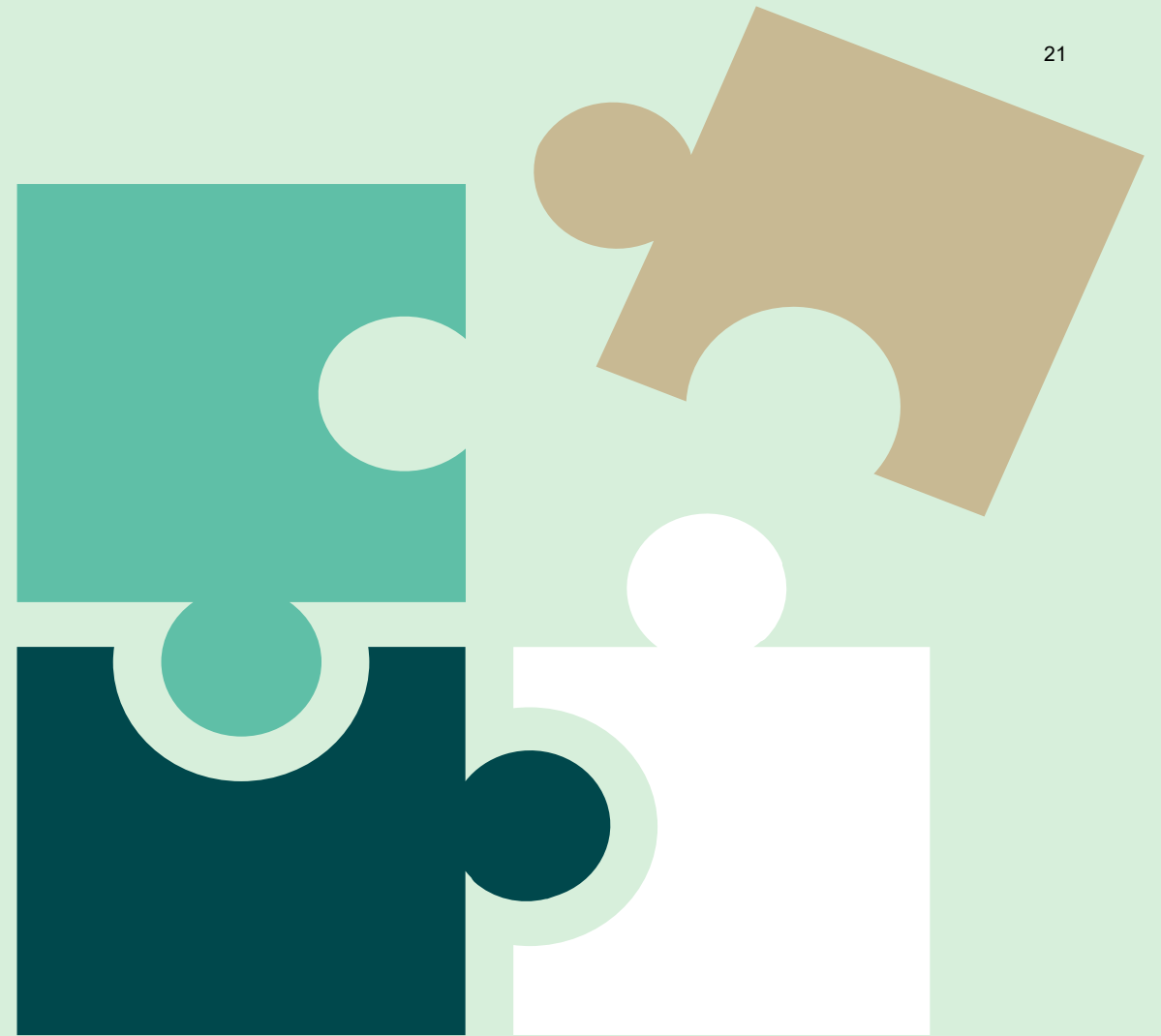


Hyvässä yhteistyössä työskentelevä organisaatio toimii sosiaalisesti kestäväällä tavalla

Palapelin palat ovat erilaisia prosesseja tai hankkeita, joita organisaatossa tapahtuu

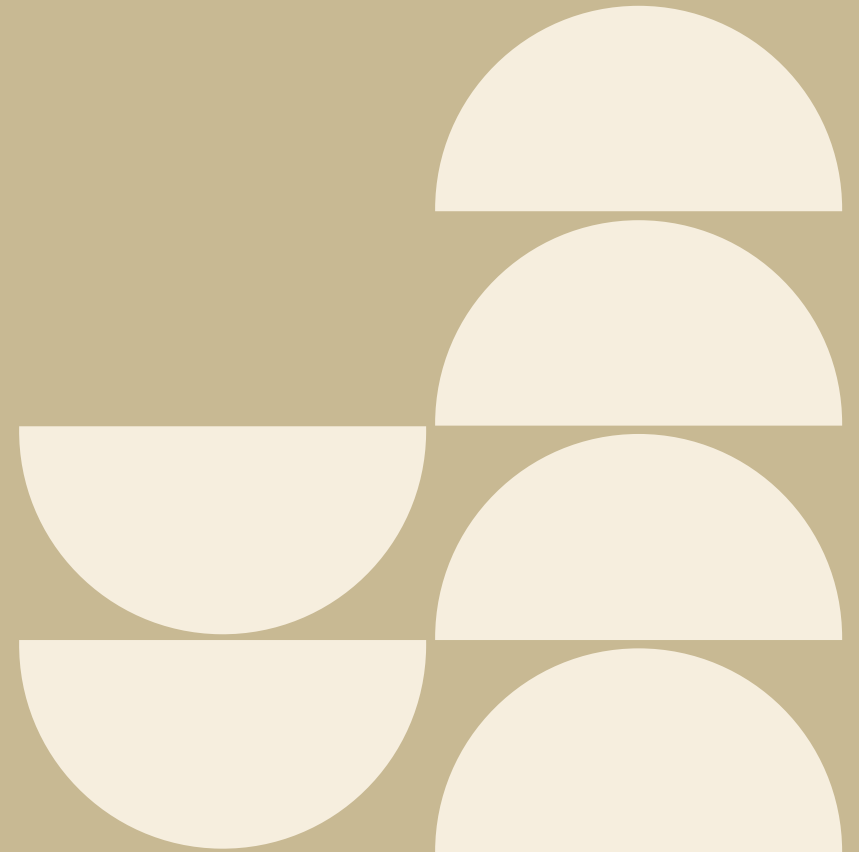
Yhteistyö nivoo yhteen kaikki eri palapelin palaset

**Yhteistyö on kuin palapelin liitososa. Kooltaan pieni, mutta ilman sitä palapeliä ei voi kasata**



**Ilman yhteistyötä organisaatio ei voi toimia**

**Yhteistyön kehittämisen tavoitteet on kirjattu tekeillä olevaan koko kaupungin Osallisuusohjelmaan 2022 – 2025. Osallisuusohjelmaan on kirjattu aiemmista ohjelmista poiketen oma kappale organisaation horisontaalisesta yhteistyöstä ja sen merkityksestä toiminnalle.**



**1. Työssä  
tunnistettujen  
käytännön  
toimenpiteiden  
käyttöönotto  
yhteistyön  
kehittämiseksi**

**Haastatteluissa ja  
työpajatyöskentelyssä  
ilmenneitä käytännön  
toimenpiteitä yhteistyön  
kehittämiseen hankkeissa**

**Tunnetaan paremmin  
toiminnan osa-alueet ja  
milloin ne ovat ajankohtaisia  
sekä miten ne kytkeytyvät  
muuhun toimintaan**

**2. Prosessien  
tunnistaminen ja  
prosessimallien  
laatiminen  
organisaation  
toiminnasta ja sen  
hankkeista**

**Lähtökohta hankkeiden  
hallintaan ja yhteistyön  
kehittämiseen**

**3. Hankesuunnittelu  
yhteistyönäkökulmasta**

**Työssä tunnistettuja pääteemoja  
yhteistyön kehittämiseksi**

## 1.1

Asiantuntijoiden  
osaamisen  
hyödyntäminen

## 1.2

Kokouskäytäntö-  
jen kehittäminen

## 1.3

Tiedonkulun  
varmistaminen

Haastatteluissa ja  
työpajatyöskentelyssä  
ilmenneitä käytännön  
toimenpiteitä yhteistyön  
kehittämiseen hankkeissa

**1. Työssä tunnistettujen käytännön toimenpiteiden  
käyttöönotto yhteistyön kehittämiseksi**

# 1.1 Asiantuntijaosaamisen hyödyntäminen

Tavoite:	Kaupunkiympäristön osaamisen hyödyntäminen	Osaamistarpeen määrittely ja osaajien tunnistaminen	Hankkeessa mukana olevat sitoutuvat hankkeeseen	Osaaminen aina mukana hankkeessa
<b>Menetelmät:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hankesuunnitelmassa mietittynä, mitä osaamista tarvitaan missäkin vaiheessa hanketta</li> <li>✓ Osaamista hyödynnetään hankkeen kaikissa vaiheissa, myös kilpailutusasiakirjojen laatimisessa ja rakentamisen valvonnassa</li> <li>✓ Kunnossapito otetaan mukaan heti hankkeen alussa</li> <li>✓ Määritellään tapa, jolla osaajat kutsutaan mukaan hankkeeseen (suoraan vai esihenkilön kautta)</li> <li>✓ Hyödynnetään <b>mikroitiimityöskentelyä</b> 1.1.1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Laaditaan kaupunkiympäristön <b>osaamiskartoitus</b> 1.1.2, jossa jokaisen asiantuntijan osaaminen esitetään osaamiskortilla</li> <li>✓ Korteista muodostuu osaajakortisto, joka helpottaa osaamistarpeen määrittelyä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selkeät <b>ohjeet hankkeissa mukana oleville</b> 1.1.3 heidän tehtävistään ja vastuistaan hankkeessa</li> <li>✓ Hankkeen kesto ja sen vaiheet esitetään selkeällä tavalla ja etenemistä on mahdollista seurata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Osaajatarve resursoitu realistisesti hankesuunnitelmassa</li> <li>✓ Tarvittaessa osaamista hankitaan ulkoa, mikäli todetaan että resurssit eivät riitä</li> <li>✓ Kaikille hankkeessa mukana oleville asiantuntijoille on nimetty varahenkilö</li> <li>✓ Hankkeeseen nimetty henkilö vastaa varahenkilön ajan tasalla pitämisestä ja kokouksiin kutsumisesta tarvittaessa</li> </ul>

# 1.2 Kokouskäytäntöjen kehittäminen

<b>Tavoite:</b>	Kokousaikataulu on tiedossa hankkeen (vaiheen) alussa kaikilla hankkeessa mukana olevilla henkilöillä	Asialistat ja muistiot on helposti saatavilla asioiden tarkistamista ja tiedottamista varten	Kokouksissa on aina läsnä riittävä osaaminen	Kokoontumistavat ovat tehokkaita ja tarpeeseen sopivia
<b>Menetelmät:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kokousaikataulu päätetään heti hankkeen alussa</li> <li>✓ Kutsut lähetetään kaikille hankkeessa mukana oleville</li> <li>✓ Huolehditaan, että myös hankkeeseen myöhemmin nimetyt henkilöt saavat kutsun kaikkiin kokouksiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asialistat kokouksista julkaistaan aina ajoissa</li> <li>✓ Raportit ja muistiot keskeisistä asioista löytyvät yhteisesti sovitusta paikasta, joka on määritelty hankesuunnitelmassa</li> <li>✓ Muistiot tallennetaan tulevia tarpeita varten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tarvittaessa vastuuhenkilöt voivat kutsua oman yksikön asiantuntijoita mukaan laajempiin kokouksiin</li> <li>✓ Hankkeeseen nimetty henkilö huolehtii, että varahenkilö osallistuu kokoukseen mikäli on itse estynyt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jaotellaan kokouksia tarvittaessa eri tarpeita palveleviksi: pienryhmäkokoukset eri asiakokonaisuuksissa</li> <li>✓ Hyödynnetään mikrotiimityöskentelyä</li> <li>✓ Hyödynnetään erilaisia yhteistyön työskentelytapoja, esimerkiksi työpajatyöskentelyä</li> </ul>

# 1.3 <sup>LIITE 3</sup> Tiedonkulun varmistaminen

Tavoite:	Tiedonkulun varmistaminen yleisellä tasolla	Tiedonkulun varmistaminen hankkeen sisällä	Tiedonkulun varmistaminen kaupunkiympäristössä	Tiedonkulun varmistaminen kaupungin sisällä
<b>Menetelmät:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Viestintäsuunnitelman</b> 1.3.1 laatiminen hankkeen alussa</li><li>✓ Viestintäsuunnitelmassa määritellään myös ne henkilöt, joita tiedotetaan hankkeen eri vaiheista vaikka he eivät olisi mukana siinä</li><li>✓ Tehdään <b>hankekorttipohja</b> 1.3.2, johon hankkeen tiedot täytetään. Hankekortit löydettävissä yhteisesti sovitusta paikasta</li><li>✓ Tiedonkulun varmistaminen myös muihin kytkeytyviin hankkeisiin</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kokouskäytäntöjen kehittäminen 1.2 menetelmien käyttöönotto</li><li>✓ Hankkeessa mukana olevien tiedotusvastuu omista yksiköistä ja sidosryhmistä hankkeen suuntaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Hankkeessa mukana olevat on ohjeistettu ja vastuutettu tiedottamaan hankkeesta omassa yksikössään ja eri tiimeissä</li><li>✓ Muistiot toimivat tiedottamisen apuna</li><li>✓ Mikroitiimityöskentely</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Kaupunkiympäristön hanketiedote</b> 1.3.3 2-3 kertaa vuodessa</li><li>✓ Tiedotusvastuu ohjeistetaan hankkeessa mukana oleville henkilöille (myös luottamushenkilöt)</li><li>✓ Harkitaan <b>hankesivun perustamista Intraan</b> 1.3.4, josta voidaan seurata hankkeen etenemistä ja kommentoida hanketta</li></ul>

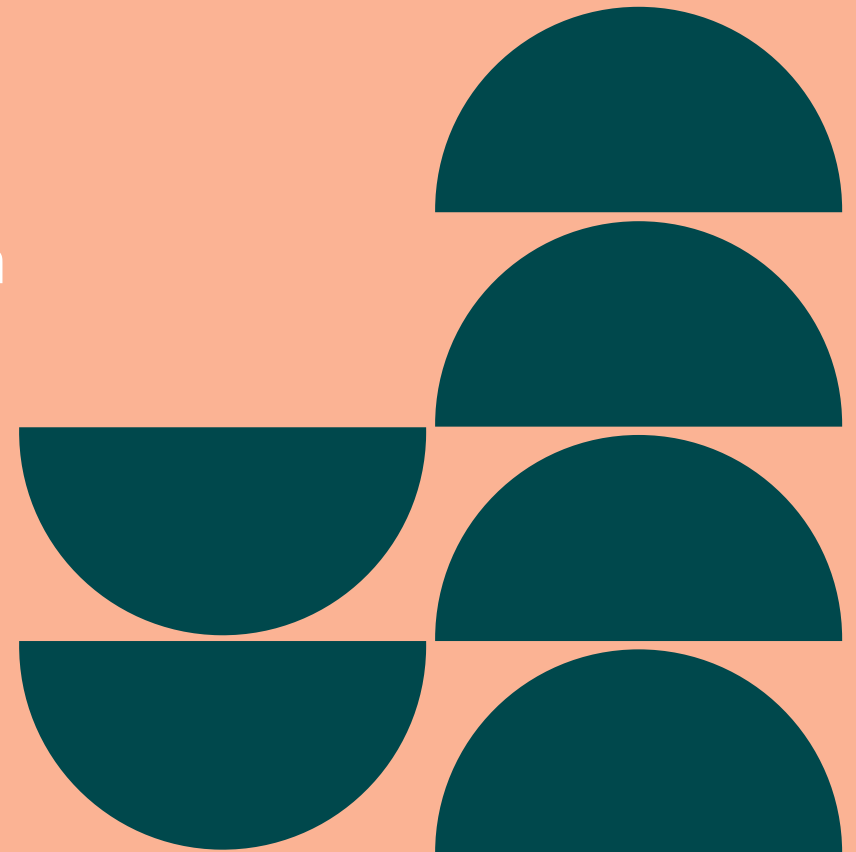
Menetelmä	1.1.1 Mikrotiimit	1.1.2 Osaamiskartoitus	1.1.3 Ohjeet hankkeessa mukana oleville
<b>Kuvaus:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Toimii yksikön asiantuntijaosaamisen välittäjänä hankkeisiin: varmistetaan toimialan osaamisen hyödyntäminen</li><li>✓ Hankkeessa mukana oleva vastuuhenkilö kerää tarvittaessa oman yksikkönsä asiantuntijat koolle ja tuo tiimistä saadun tiedon hanketyöryhmään</li><li>✓ Vastuuhenkilö vastaa mikrotiimin henkilöiden määrittelystä, koolle kutsumisesta ja tiedonvälityksestä hankkeeseen</li><li>✓ Kevyt tapa toimia: koolle aina esim. puoli tuntia ennen hanketyöryhmää ja käydä kootusti käsiteltävät asiat läpi ennen kokousta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kerätään kunkin yksikön sisällä oleva osaaminen ja työn alla olevat hankkeet henkilötasolla</li><li>✓ Tehdään alkuun kaupunkisuunnittelussa</li><li>✓ Voidaan myöhemmin laajentaa isommalle joukolle</li><li>✓ Nimetään yksiköissä vastuuhenkilöt päivittäjiksi ja heille automaattimuistutus 3 kk:n välein</li><li>✓ Jatkossa voisi olla näkyvillä Microsoft Officen ja Teamsin henkilötiedoissa</li><li>✓ Mietittävä mihin osaamiskortit sijoitetaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Laaditaan yksinkertaiset ohjeet siitä, mitä tehtäviä ja vastuita on hankkeissa mukana olevilla henkilöillä</li><li>✓ Eri tehtävänkuvat: Hankkeen vetäjä/hankepäällikkö, hankekoordinaattori, luottamuselimen edustaja, hankkeeseen nimetty asiantuntija jne.</li><li>✓ Tiedotusvastuu, varahenkilövastuu jne.</li><li>✓ Tällä tavoin sitoutetaan hankkeessa mukana olevat henkilöt ja selkiytetään eri rooleja</li><li>✓ Tehtävät käydään läpi hankkeen alussa ja ne on löydettävissä hankkeen asiakirjoista</li></ul>



Mene- telmä	1.3.1 Viestintäsuunnitelma- pohja	1.3.2 Hankekortti	1.3.3 Kaupunkiympäristön hanketiedote	1.3.4 Hankesivu Intraan
<p><b>Kuvaus:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suunnittelun avulla hankkeen kussakin vaiheessa tieto saadaan kulkemaan kaikille oleellisille kohderyhmille</li> <li>✓ Viestintäsuunnitelmapohjan on laatinut markkinointi- ja viestintätiimi ja se on ladattavissa kaupungin Intraan</li> <li>✓ Suunnitelma on Excel-työkirja, joka koostuu kolmesta osasta: viestintäsuunnitelma, aikajana &amp; tehtävät ja raportointi</li> <li>✓ Viestintäsuunnitelmapohja on työkalu, joka auttaa jäsentämään ja tekemään hankkeeseen liittyvää viestintää.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Laaditaan valmis pohja hankkeen olennaisille tiedoille</li> <li>✓ 1 Powerpoint-dia</li> <li>✓ Voidaan hyödyntää hankkeen tiedottamisessa ja sen esittelyssä kaupungin sisäisissä ja ulkoisissa kanavissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Digitaalinen, 3 kertaa vuodessa ilmestyvä tiedote kaupunkiympäristön hankkeiden tilanteesta</li> <li>✓ Kaupunkiympäristö kerää tarvittavat tiedot ja mavi-tiimi auttaa taitossa ja julkaisussa</li> <li>✓ Kirjattu toimenpiteeksi kaupungin osallisuusohjelmaan 2023-2025</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Voidaan seurata hankkeen etenemistä ja kommentoida hanketta</li> <li>✓ Parantaa hankkeiden läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa myös hanketyöryhmän ulkopuolisten henkilöiden osallistumisen hankkeen suunnitteluun ja toteutukseen</li> <li>✓ Hankkeen työryhmä löydettävissä helposti yhteystietoineen</li> <li>✓ Vaihtoehtona linkkaus kaupungin julkisille nettisivuille, josta hanketta voi seurata</li> </ul>

**Työssä tunnistettiin tarve kehittää yhteistyötä myös hallintokuntien ja muiden sidosryhmien välillä.**

**Hyvät yhteistyön käytänteet, prosessien mallintaminen ja hankehallinnan kehittäminen ovat avainasemassa myös laajemmassa yhteistyön kehittämisessä**



**2.1**  
**Prosessien**  
**kuvaamisen**  
**tavoitteet eri**  
**toimijoiden**  
**kannalta**

**2.2**  
**Prosessikuvauks**  
**et hankkeiden**  
**yhteistyön**  
**kannalta**

## **2. Prosessien tunnistaminen ja prosessimallien laatiminen organisaation toiminnasta ja sen hankkeista**

**Tunnetaan paremmin toiminnan osa-alueet ja milloin ne ovat ajankohtaisia sekä miten ne kytkeytyvät muuhun toimintaan**

# 2.1 Prosessien kuvaamisen tavoitteet eri toimijoiden kannalta

LIITE 3

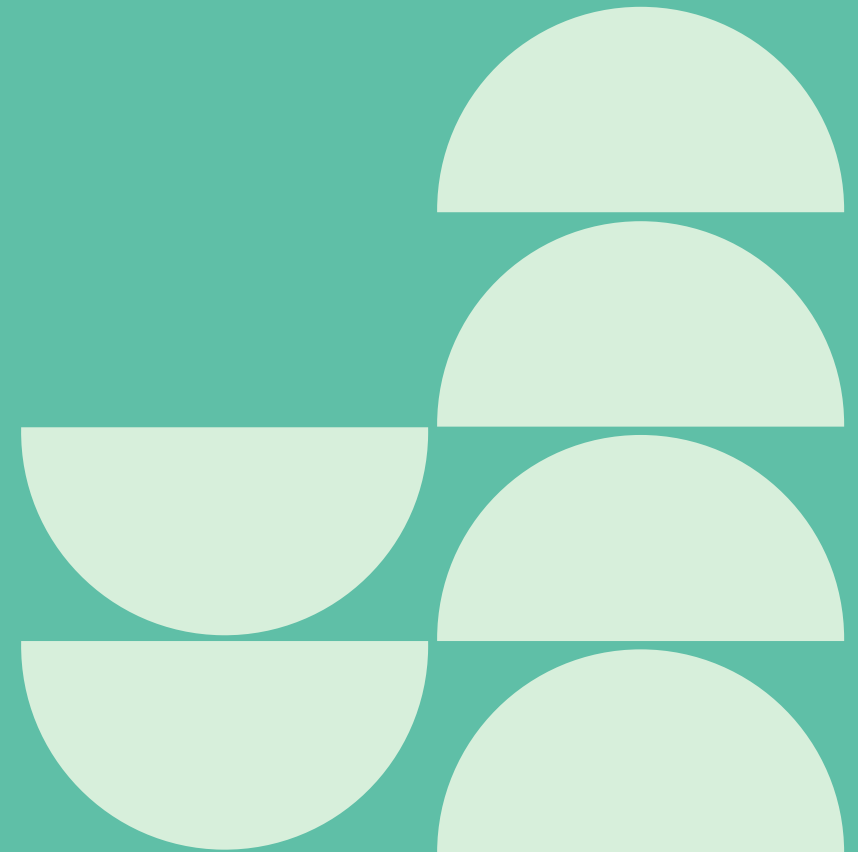
32

Toimija	Organisaatio	Viestintä	Henkilöstö	Asiakas
Kuvaus	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ organisaation rakenteita mallinnetaan ja räätälöidään olemassa olevien resurssien puitteissa siten, että niistä saadaan aikaan uudenlaisia toimintamalleja</li><li>✓ Tunnistetaan päällekkäisiä prosesseja ja etsitään rinnakkaisvaiheita, jotka nopeuttavat prosessien läpimenoa</li><li>✓ Kaikki organisaation prosessit linkittyvät toisiinsa. Näistä linkityksistä nähdään myös yhteistyön kohtia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Prosessikuvausten avulla voidaan kertoa organisaation toiminnasta ja auttaa asiakkaita ymmärtämään asioiden etenemistä.</li><li>✓ Prosessikuvauksia voidaan hyödyntää samalla tapaa myös sisäisessä viestinnässä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ prosessimallinen toiminta on henkilöstölle helpommin käsitettävää ja siten lisää työhön sitoutumista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Prosessikehittämisellä toiminnasta saadaan tehokkaampaa ja asiakaslähtoisempää</li><li>✓ Prosessikehittämisen lähtökohtana tulisi olla ne loppukäyttäjät, joiden tarpeisiin prosessilla pyritään vastaamaan</li></ul>

# 2.1 LIITE 3 Prosessien kuvaaminen

Tavoite	Prosessikuvaamisen aloittaminen	Prosessikuvaamisen taso	Prosessin esittäminen
Kuvaus	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen</li><li>✓ Toiminnan prosessien tulisi aina linkittyä toisiinsa, eli ns. irrallisia prosesseja ei saisi olla olemassa</li><li>✓ Prosesseista tunnustetaan niiden alku ja loppuprosessi alkaa usein toiminnan suunnittelulla tai sitä tukevalla toiminnalla (esimerkiksi päätöksellä luottamuselimissä) ja päättyy arviointiin tai seurantaan</li><li>✓ Prosessille nimetään aina omistaja, joka vastaa sen laatimisesta ja päivittämisestä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin</li><li>✓ Ydinprosessi on ylätasoin prosessikuvaus, joka määrittelee miksi organisaatio on olemassa ja se liittyy suoraan ulkoisen asiakkaan palvelemiseen</li><li>✓ Tukiprosessien rooli on yhtä merkittävä kuin ydinprosessin, sillä ne kuvaavat itse toimintoja, joita organisaatio suorittaa</li><li>✓ Prosessiajattelussa organisaation toiminta jaetaan osiin</li><li>✓ Prosessit voidaan kuvata neljällä eri tasolla, joita ovat prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työn kulku</li><li>✓ Prosessimallinnuksessa on tärkeää tunnistaa se taso, jota on tarpeellista kuvata.</li><li>✓ Liian yksityiskohtaiseksi menevä malli on sekava, ja toisaalta ylätasolla kuvaaminen ei avaa välttämättä kaikkia prosessin tärkeitä osia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Työnkulkukaavio esittää prosessin kulun organisaation sisällä sekä työtä suorittavat tahot</li><li>✓ Työnkulkukaavio esitetään vuokaaviona, johon on olemassa Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan laatima yhtenäinen ohjeistus.</li><li>✓ Prosessien mallinnuksessa käytettävien symbolien valinnassa sovelletaan OMG:n (Object Management Group) BPMN-määritystä</li></ul>

**Yhteistyön kehittämistyön yhteydessä todettiin tarve koordinoida ja kehittää yhteistyötoimintaa myös jatkossa. Tämä voitaisiin toteuttaa omassa tiimissä tai esimerkiksi kaupunkiympäristön Viestintä- ja hyvinvointitiimin kautta**



### 3.1

Hankesuunnittelussa ja hankkeen aikana huomioidaan kohtien 1. ja 2. toimenpiteet

### 3.2

Hankesuunnitelmien laatiminen yhteistyönäkökulmasta

### 3.3

Hankesuunnittelun kehittäminen yleisesti

Lähtökohta hankkeiden hallintaan ja yhteistyön kehittämiseen

## 3. Hankesuunnittelu yhteistyönäkökulmasta

## 3.2 <sup>LIITE 3</sup> Hankesuunnitelman laatiminen yhteistyönäkökulmasta

36

<b>Tavoite:</b>	Kaikki hankkeen vaiheet on huomioitu hankesuunnitelmas- sa	Hanke on hyvin aikataulutettu ja sen vaatima osaajatarve resursoitu	Hankkeen koordinointi on mietitty alusta loppuun sen omistajasta riippumatta	Hanketoiminta ja käytetyt menetelmät kehittyvät jatkuvasti
<b>Menetel- mät:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Hankkeen kaikki eri vaiheet tunnistetaan esimerkiksi prosessikaavioiden avulla</li><li>✓ Myös erityisalot huomioitu, esim. leikkivälinetarkastukset</li><li>✓ Lapsivaikutusten arviointit on huomioitu hankesuunnitelman aikataulussa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tehdään aikataulut eri vaiheille ja ne esitetään selkeästi hankkeessa mukana oleville</li><li>✓ Hankesuunnittelussa ja tehtävienjaossa hyödynnetään <b>digitaalisia työkaluja</b> <sup>3.2.1</sup></li><li>✓ Varataan riittävästi aikaa läpikäynnille ja kommentoinnille ja annetaan selkeät deadlinet</li><li>✓ Varaudutaan myös mahdollisiin viivästyksiin esim. kilpailutus- tai nähtävilläolovaiheissa</li><li>✓ Hankkeen eri vaiheiden tarkastus- ja valvontatyö resursoidaan siten, että kaikki osaamisalat on huomioitu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Vaikka hanke siirtyisi sen etenemisen myötä eri toimialalta toiselle, sen koordinointi on mietitty ja hankkeen alussa</li><li>✓ Hankkeelle nimetään <b>koordinaattori</b> <sup>3.2.2</sup>, joka huolehtii hankkeen etenemisestä koko hankeajan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Toimialalla jaetaan aktiivisesti tietoja hyvistä käytännöistä ja toimintatavoista</li><li>✓ Hankesuunnitelmassa aikataulutetaan myös <b>hankkeen jälkitarkastelu</b> <sup>3.2.3</sup>, jossa kerätään siihen osallistuneilta mielipiteitä ja kokemuksia</li></ul>



Menetelmä:	3.2.1 Digitaaliset työkalut	3.2.2 Hankekoordinaattori	3.2.3 Hankkeen jälkitarkastelu
<b>Kuvaus:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Hankkeiden suunnittelussa ja hallinnassa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan valmiita digitaalisia työkaluja ja alustoja</li><li>✓ Esimerkiksi Microsoft Teamsin Project-lisäosa</li><li>✓ Valmiit aikataulujanat, tehtävienjako, deadlineista muistuttaminen jne.</li><li>✓ Kerran luotuja pohjia voidaan kopioida seuraaviin hankkeisiin</li><li>✓ Myös markkinointi- ja viestintätiimin laatima viestintäsuunnitelmapohja olisi käytettävyyden kannalta helpompi digitaalisessa muodossa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tehtävänä on koordinoida hankkeen toteutusta ja aikataulutusta koko hankkeen ajan</li><li>✓ Huolehtii viestintäsuunnitelman toteutumisesta ja kaikki hankkeen sidosryhmät on tiedotettu hankkeen etenemisestä</li><li>✓ Huolehtii kokouskäytännöistä</li><li>✓ Koordinaattori voi olla hankkeen koosta riippuen joku hankkeessa mukana oleva henkilö, tai erikseen nimetty resurssi</li><li>✓ Voidaan miettiä myös sitä, että tarvitaanko kaupunkiympäristöllä yleisesti henkilö, joka osallistuu erilaisiin isompiin kehittämishankkeisiin ja huolehtii eri hankkeiden välisestä yhteistyöstä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Erityisesti isommissa hankkeissa hankesuunnitelmavaiheessa varataan aikaa myös hankkeen päättymisen jälkeiseen jälkitarkasteluun</li><li>✓ Kaikki hankkeessa mukana olleet pääsevät jakamaan näkemyksiä hankkeen onnistumisista ja kehityskohteista</li><li>✓ Arvioidaan myös viestintäsuunnittelun onnistumista ja toteutumista</li><li>✓ Jälkitarkastelu voidaan järjestää kokouksena tai vakiomallisena kyselynä</li><li>✓ Jälkitarkasteluissa saatuja tuloksia jaetaan toimialalla</li><li>✓ Tulokset huomioidaan seuraavia hankkeita suunniteltaessa</li></ul>

# Teamsin Task planner ja To do

- Teamsista löytyvä ilmainen lisäosa, jota voidaan käyttää apuna hankehallinnassa
- Kuka tahansa voi ottaa käyttöön
- Yksinkertainen käyttää
- Valmiita pohjia voi kopioida seuraaviin projekteihin
- Muistilistat ja tehtävien jakaminen eri henkilöille
- Aikataulut ja kalenterin hallinta
- Erilaisia näkymiä ja suodattimia, joilla projektia voi hallita

The screenshot displays the Microsoft Teams Task Planner interface, showing three task lists for different users: Sangi Sini, Mamia Nina, and Näveri Mirikka. The interface is organized into columns for each user, with a header bar at the top showing filters like 'Ryhmittelyperuste Määritetty henkilölle' and 'Suodatin'. Each task list includes a 'Lisää tehtävä' button, a progress indicator (e.g., 0/4, 0/3, 0/6), and a list of tasks with checkboxes. The tasks are categorized into phases like 'Suunnitteluvaihe' and 'Rakentamisvaihe'. The bottom of each list shows a date (31.03. or 31.10.2022) and user initials (NM, SS, MN).

# Teamsin Project -sovellus

- Maksullinen lisäosa Teamsiin hankehallinnan avuksi
- Saman tyylinen kuin ilmainen Task planner, mutta lisäksi aikataulujanaat ja hieman edistyneemmät ominaisuudet
- Sopii myös isomprien hankkeiden hallintaan
- Aikataulutus, tehtävienjako

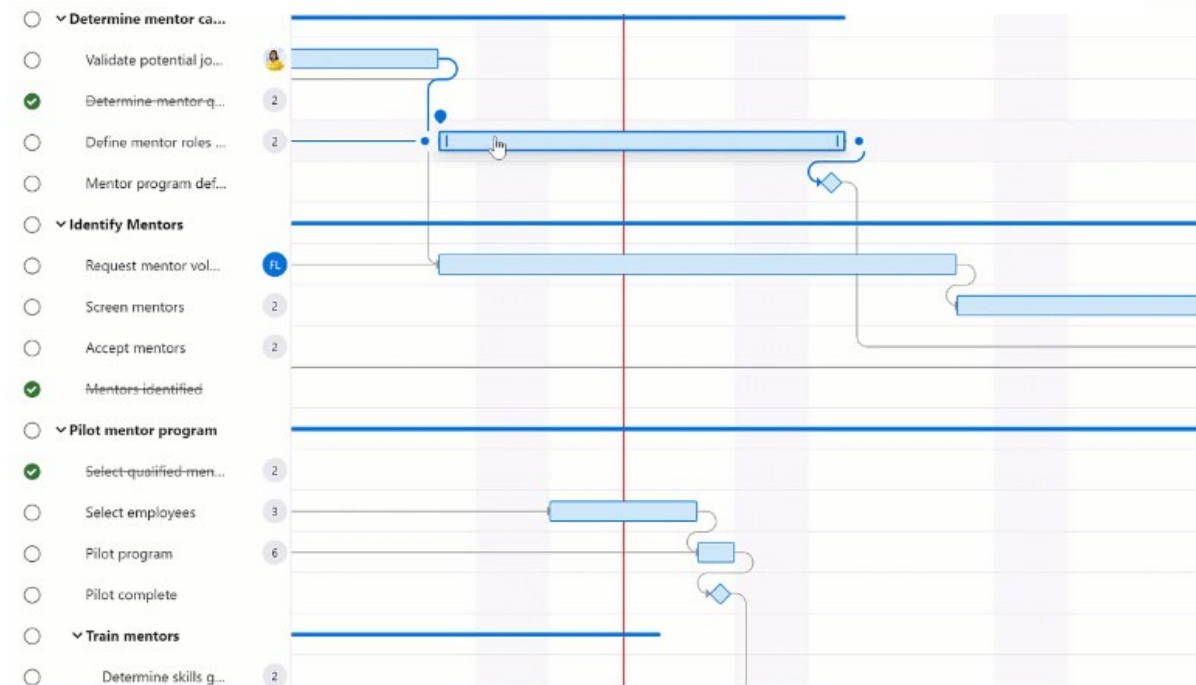
## Employee mentor program

Aug 9 - Nov 12

Grid Board Timeline

39

Name	Assigned to	Duration	Depends on	Effort remaining	Start	Finish
1	▼ Determine mentor categories	35 days		192 hours	8/9/2019	9/26/2019
2	○ Validate potential job classifications	4 days		32 hours	9/9/2019	9/12/2019
3	✓ Determine-mentor-qualifications	5 days	2		8/9/2019	8/15/2019
4	○ Define mentor roles and responsibilities	10 days	2, 3	160 hours	9/13/2019	9/26/2019
5	○ Mentor program defined	0 days	4		9/26/2019	9/26/2019
6	▼ Identify Mentors	25 days		272 hours	9/9/2019	10/14/2019
7	○ Request mentor volunteers	10 days	2, 3	80 hours	9/13/2019	9/26/2019
8	○ Screen mentors	10 days	7	160 hours	9/27/2019	10/10/2019
9	○ Accept mentors	2 days	8, 5	32 hours	10/11/2019	10/14/2019
10	✓ Mentors-identified	0 days	9		9/9/2019	9/9/2019
11	▼ Pilot mentor program	42 days		1232 hours	9/10/2019	11/6/2019
12	✓ Select-qualified-mentor	1 day	10		9/10/2019	9/10/2019
13	○ Select employees	4 days	12	96 hours	9/23/2019	9/26/2019
14	○ Pilot program	1 day	12, 13	48 hours	9/27/2019	9/27/2019
15	○ Pilot complete	0 days	14		9/27/2019	9/27/2019
16	▼ Train mentors	12 days		192 hours	9/10/2019	9/25/2019
17	○ Determine skills gap	4 days	10	64 hours	9/10/2019	9/13/2019

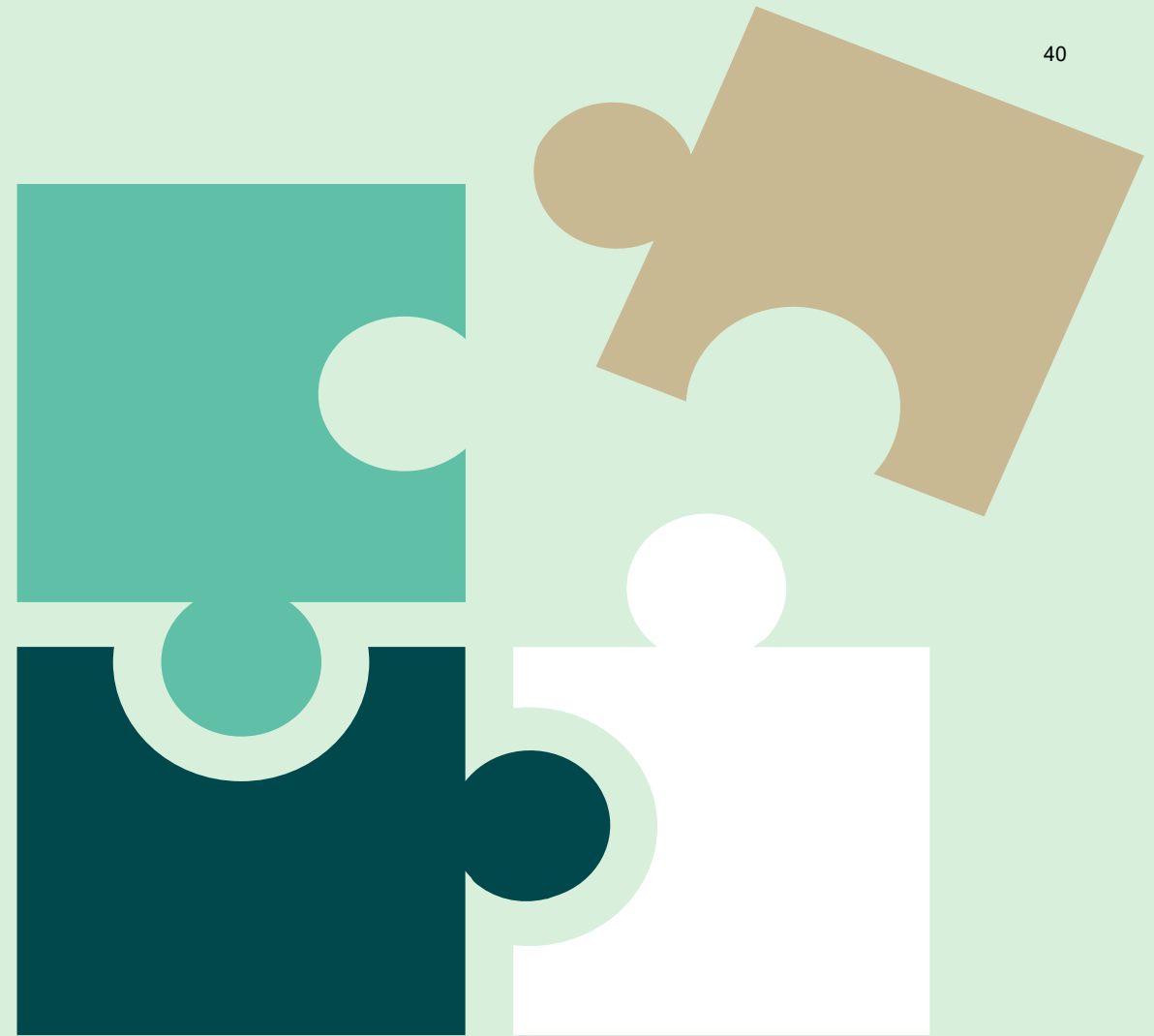


Mallintaa askelmerkit yhteistyön kehittämiseksi ja sitä voidaan käyttää yhteistyön kehittämisen tsekkauslistana

Digitaalinen alusta hankehallintaan yhdistettynä toimisi parhaiten käytännön työssä. Myös viestintäsuunnittelupohja olisi hyvä saada digitaaliseen muotoon hankesuunnittelun yhteyteen

Jatkokehitettäviä työkaluja ovat esim. hankekortti, yleiset ohjeet hankkeen eri toimijoille ja hankesuunnittelu kokonaisuutena. Mikrotiimiohjeistusta ja osaamiskartoitusta jo laaditaan kaupunkisuunnittelussa

Yhteistyön kehittämistyön yhteydessä todettiin tarve koordinoida ja kehittää yhteistyötoimintaa myös jatkossa. Tämä voitaisiin toteuttaa omassa tiimissä tai esimerkiksi kaupunkiympäristön Viestintä- ja hyvinvointitiimin kautta. Aiheen merkittävyyden vuoksi tulisi miettiä siihen myös lisäresurssia organisaation laajuisesti (yhteistyökoordinaattori)



## Mallin käyttö ja yhteistyön jatkotoimenpiteet

**Aiheen merkittävyyden vuoksi yhteistyön  
kehittämiseen tulisi miettiä lisäresurssia organisaation  
laajuisesti (viestintä- ja yhteistyökoordinaattori)**



## LIITE 4 AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyön nimi: Yhteistyön kehittäminen kaupunkiympäristön toiminnassa  
Opinnäytetyön tekijä: Sini Sangi

### **1 AINEISTON HANKINNAN MENETELMÄT JA AINEISTON MUOTO**

Aineisto on kerätty haastatteleamalla Kokkolan kaupungin kaupunkiympäristön yksiköiden päälliköitä: kaupunkisuunnittelupäällikkö, kaupunkitoimitilojen isännöitsijä ja kaupungingeodeetti sekä Piispanmäen hankkeessa toiminutta projektityöntekijää

Analysoitava aineisto on nauhoitettu äänitiedostona.

Opinnäytetyössä ei ole kerätty henkilötietoja tai arkaluonteisia (erityisiä) henkilötietoja.

### **2 AINEISTOJEN SÄILYTYS OPINNÄYTETYÖPROSESSIN AIKANA**

Opinnäytetyön tutkimusaineistoa säilytetään opiskelijan työpaikan Kokkolan kaupungin K- asemalla kansiossa, joka on salattu pelkästään opiskelijan omaan käyttöön. Muilla ei ole pääsyä kyseiseen kansioon.

### **3 AINEISTOJEN KÄSITTELY OPINNÄYTETYÖN VALMISTUTTUA**

Opinnäytetyössä kerättyä aineistoa käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa. Aineistoa säilytetään HAMK:n ohjeen mukaisesti 1 vuosi valmistumispäivästä, jonka jälkeen sekä nauhoitteet että niistä tehty analyysi tuhoetaan. Siihen saakka aineisto säilytetään siten, että se on vain opiskelijan saavutettavissa yllä mainitussa säilytyspaikassa.