



*This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.*

**Please cite the original version:** Laitio, J. ; Jäämies, S. & Juvonen, S. (2018) Aluekehittäminen ja tulevaisuuden osaaminen kunnissa. UAS Journal 4.

URL: <https://uasjournal.fi/4-2018/aluekehittaminen-ja-tulevaisuuden-osaaminen-kunnissa/#1458134585005-b3f22396-5506>

# Aluekehittäminen ja tulevaisuuden osaaminen kunnissa



Kirjoittajat: Jaana Laitio, Saara Jäämies & Sanna Juvonen.

Maapallon väestö keskittyy kaupunkeihin tulevaisuudessa yhä voimakkaammin. Kaupunkialueiden kehittämisellä onkin merkittävä vaikutus Euroopan unionin ja sen kansalaisten tulevaisuuden kestäväan kehitykseen, niin taloudellisesta, ekologisesta kuin sosiaalisesta näkökulmasta. Kaupunkialueet ovat samaan aikaan myös paikkoja, joihin erilaiset haasteet, eriarvoisuus, työttömyys ja köyhyys keskittyvät. Kuntien ja kaupunkien kehittyminen ja niiden työntekijöiden osaaminen tuleekin varmistaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Tulevaisuuden kuntatyöntekijöiden keskeisimpiä haasteita ja samalla kompetensseja ovat digitaalisten palveluiden parissa työskentely, asukkaiden osallisuuden vahvistaminen ja ihmiskeskeisen työtteen vaaliminen muuttuvassa toimintaympäristössä.

## Aluksi

Sanotaan, että maailma muuttuu. Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana olemme ottaneet valtavan teknologisen loikan. Seuraava loikka tulee olemaan vielä suurempi. Globaalin trendin mukaisesti kaupunkien ja esimerkiksi maakuntien rooli kasvaa. Tällä hetkellä yli 70 prosenttia Euroopan kansalaisista asuu kaupungeissa (United Nations 2018). Kaupunkien asema tuotannon ja kulutuksen keskuksina tulee vahvistumaan entisestään lähitulevaisuudessa (Helsinki 2017). Millaisessa maailmassa tulevaisuudessa elämme? Millaisissa paikoissa asumme, kuka järjestää meille palveluita ja millaisia ne tulevat olemaan? Tulevina vuosina nämä asiat ovat muutoksen alla, kun siirrymme suurella todennäköisyydellä palveluiden tuottamisessa maakuntamalliin. Miten kuntien rooli tulee tällöin muuttumaan ja mihin kuntia jatkossa enää tarvitaan? Artikkelissa

kuvataan Laurea-ammattikorkeakoulun Kunta2020 -kehitysprojektiin liittyvän projektiopinnon tuloksia. YAMK-opiskelijat ovat selvittäneet tulevaisuuden kuntien tarpeita ja mitä nykyiset kunnan työntekijät ajattelevat tulevaisuuden kunnan tehtävistä ja omasta roolistaan siinä.

## Tulevaisuuden muutokset toimintaympäristössä

Elämme hyvinvointiyhteiskunnassa, jossa kunnat järjestävät melko itsenäisesti peruspalvelut asukkailleen. Samaan aikaan palveluiden saatavuudessa ja laadussa on eroja eri kuntien ja alueiden välillä. Julkisten palveluiden järjestämistä tulee tarkastella maaseudun autioituessa, väestön ikääntyessä ja palveluntarpeiden kasvaessa, jolloin kuntien on entistä haastavampaa rahoittaa palveluitaan julkisin varoin. Tämä luo paineita toimintojen tehostamiseen ja palvelujen nykyaikaistamiseen. Maakuntauudistuksen tavoitteena on luoda moderni ja kustannustehokas julkinen hallinto, joka palvelee kaikkia asukkaita, turvaa tärkeät palvelut ja sujuvoittaa asiointia. Palveluja uudistetaan digitaalisiksi, asiakaslähtöisiksi ja kustannustehokkaiksi. Muutokset koskevat myös julkista terveydenhuoltoa, jonka jokainen kunta järjestää tällä hetkellä itse. Tavoitteena on, että vuodesta 2021 lähtien maakunnat vastaavat kaikista sosiaali- ja terveyspalveluista. Kuntia tullaan tarvitsemaan kuitenkin myös tulevaisuudessa, koska sivistyspalvelut, kuten kulttuuripalvelut, opetus ja varhaiskasvatus, jäävät sen omana toimintana järjestettäväksi. Toimintojen turvaaminen vaatii myös hallinnon työtä kuten elinkeinopalveluita, osallisuustyötä ja yhteistyötä erilaisten toimijoiden kanssa.

Kunnat visioivat strategioissaan tulevaisuuden roolejaan ja sitä, mihin kuntaa ja sen palveluita tarvitaan ja millaisia palvelut jatkossa ovat. Visioissa puhutaan mm. ihmisläheisestä toiminnasta, palvelukeskeisyydestä, asukkaan osallistamisesta, sekä digitalisaation ja teknologioiden hyödyntämisestä. Kuntaliitto (2017) pitää kuntalaisten, asukkaiden osallistamista päätöksentekoon tärkeänä demokratian vahvistamisessa ja osallistamisen sekä vaikuttamisen mahdollisuuksia halutaan edistää.

## Asiakaskeskeinen työote asiakkaiden arjen parhaaksi digitaalisten palveluiden rinnalla

Tässä artikkelissa esitellään kesän 2018 aikana toteutettujen Kunta2020 -kehitysprojektiin kuuluvien teemahaastattelujen tuloksia. Kunta2020 on ollut yksi Laurea-ammattikorkeakoulun strategisista kehittämishankkeista vuonna 2018. Sen tavoitteena on ollut korkeakoulun ja alueen kuntien yhteistyön vahvistaminen kuntien elinvoimaisuuden kehittämisessä. Teemahaastattelujen avulla kartoitettiin kuntien työntekijöiden näkemyksiä tulevaisuuden kuntien työpaikoista ja työntekijöiden rooleista muuttuvassa kuntatyössä.

Haastatteluihin osallistui kahdeksan työntekijää Espoosta, Helsingistä ja Jyväskylästä. Haastateltaviin kuuluu kuntien henkilöstöä työntekijätasolta ylempiin päättäviin virkamiehiin, jotka työskentelevät kunnan keskushallinnossa sekä sivistystoimen ja sosiaali- ja terveysalan toimialoilla. Kysymykset liittyivät tulevaisuuden kuntatyöntekijöiden osaamiseen, jolla esimerkiksi Hyrkäs (2009) tarkoittaa yksilöön, työhön ja organisaatioon liittyvää osaamista sekä yhteisöllisiä tekijöitä kuten yhteistoimintaa.

Teemahaastattelun kysymykset:

1. Millaisena näet kaupungin/kunnan työntekijöiden roolin tulevaisuuden kunnassa/kaupungissa?
2. Mitkä ovat keskeiset tulevaisuuden kuntatyöntekijän osaamisalueet ja kompetenssit?
3. Millaisia ovat tulevaisuuden kunnan työpaikat ja niissä tarvittava osaaminen?
4. Miten voidaan vahvistaa työntekijöiden kompetenssia toimia muutosagentteina omissa organisaatioissaan?

Haastatteluaineistosta löytyi kuusi teemaa tulevaisuuden kuntien osaamiseen liittyen: Asiakaskeskeinen työtapa, Oman osaaminen kehittäminen, Tulevaisuuden kunnan työpaikat ja ajattelutapa, Digitalisaation vaikutukset kuntatyöhön, Kunnan työntekijän tulevaisuuden kompetenssit ja Muutosagenttiuden vahvistamisen keinot.

*“Työntekijöiden tehtävä miettiä, etsiä ja toteuttaa asukkaiden ideoita yhdessä heidän kanssa.”*

Kartoituksen perusteella voidaan todeta, että tulevaisuuden kunnan työntekijöiden työssä korostuu entistä vahvemmin asiakaskeskeisyys. Työnkuivissa nähdään korostuvan asiakaskeskeisyyden lisäksi paikallisuus ja sen tukeminen sekä moniammatillisuus. Useat haastateltavat puhuivat palvelutehtävästä ja asiakaskeskeisestä ajattelusta, riippumatta siitä onko työ suoraan asukkaiden parissa, hallinnollista tai koordinoivaa kuntatyötä.

*“Monet ammattialat tekevät työtä yhdessä samoissa tiloissa.”*

Monet haastateltavat nostivat moniammatillisuuden tulevaisuuden kuntatyön kannalta keskeiseksi tekijäksi. Moniammatillisuutta korostettiin sekä kunnan sisäisessä ekosysteemissä kuin sen ulkopuolellakin. Kuntatyön nähtiin jalkautuvan ulos toimistoista alueille asukkaiden pariin sekä yhteiskäyttötiloihin muiden toimijoiden keskelle.

*“Ihmiset koneen käyttäjinä ja koneiden valvojina.”*

Digitaalisuuden mukaantulo kuntatyöhön nähtiin vääjäämättömänä, mutta siihen suhtauduttiin pääsääntöisesti positiivisesti. Digitaalisten palveluiden koettiin mahdollistavan tehokkaampaa yhteistyötä kuntaekosysteemin sisäisten ja ulkoisten toimijoiden ja kumppanien kanssa. Tekoälyn käyttöönottoa odotettiin. Työntekijöiden, tekoälyn ja digitaalisuuden välistä suhdetta kuvattiin tiiviiksi, mutta ihmisohjatuksi. Haastatellut toivat esiin esimerkiksi muutoksia työntekijöiden rooleissa, joita tulee tapahtumaan tiettyjen suorittavaa työtä tekevien työssä, kun digitalisoinnin kautta työsuoritusten tekijästä tulee koneen tekemien suoritusten valvoja ja ohjaaja.

*“Itsensä johtaminen, vastuu omasta tekemisestä ja työstä.”*

Tulevaisuuden kunnan roolissa korostettiin paljon työntekijöiden oman osaamisen, omanosaamisen tunnistamisen ja itsensä johtamisen osa-alueita. Jatkuva uuden tiedon omaksuminen ja soveltaminen työhön nähtiin tärkeänä. Toivottiin, että tulevaisuudessa kunta työnantajana myös tukisi vahvemmin työntekijöiden kouluttautumista ja osaamisen uudistamista. Muuttuvaan toimintaympäristöön vastaaminen vaatii monenlaisia taitoja ja uudenlaista ajattelutapaa. Asiakaspalvelu- ja yhteistyötaitojen lisäksi korostettiin erityisesti digitaitoja, viestintäosaamista, fasilitointiosaamista sekä ekosysteemiosaamista ja -ajattelua. Moni

haastatelluista totesi, että tulevaisuudessa oma työ tulee nähdä entistä vahvemmin osana isompaa kokonaisuutta, eikä voi vain ajatella suorittavansa omaa tehtävää.

*“Uusien ideoiden toteuttamista rohkaistaan, annetaan ääni kaikille, myös kriittisille.”*

Tulevaisuuden kunnan osaaminen perustuu työntekijöiden kykyyn uusiutua ja työn orgaaniseen muuttumiseen muuttuvan toimintaympäristön myötä. Muutoksiin vastaaminen kunnissa vaatii koko työntekijätason osallistumista muutosprosesseihin. Muutosagenttiuden vahvistamisen työkaluina haastatellut näkivät työnantajan rohkaisua kokeilukulttuurin käyttöönottoon arjen tasolla, hierarkioiden madaltamisen ja vastuun sekä päätöksenteon jakamisen myös organisaation alemmille tasoille. Myös työntekijän oman kouluttautumisen ja ammatillisen kasvun tukeminen työnantajan toimesta nähtiin tärkeänä elementtinä muutosagenttien voimaannuttamiseksi. Jos haastatellut saivat muokata tulevaisuuden kuntatyön ympäristöä, verkostoituisivat he entistä enemmän organisaation rajojen yli. Muutosagenttien keskinäinen vertaistuki nähtiin erittäin tärkeänä, ellei välttämättömänä, etteivät muutosagentit jää yksin omiin yksikköihinsä.

## Pohdinta

Kuntien työntekijät tiedostavat, että työ ja työnkuvat tulevat tulevaisuudessa muuttumaan. Kuntatyöpaikat vähentyvät ja ainakin osittain poistuvat, kun osa tehtävistä siirtyy maakuntiin. Kunnat eivät kuitenkaan tule kokonaan poistumaan, vaan niitä tarvitaan jatkossakin tuottamaan osa palveluista. Esimerkiksi sivistystoimen palvelut, varhaiskasvatus ja perusopetus etunenässä tulevat olemaan vielä pitkään sen kaltaisia aloja, joissa tarvitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja empatiataitoja, joita ainakaan nykytiedon valossa ei voi hoitaa sähköisesti tai robottien välityksellä.

Haastatteluissa ilmeni, että kuntatyöntekijät olivat pohtineet tulevaisuutta, digitalisaatiota ja sen vaikutuksia omaan työhön. Digitalisaation koetaan mahdollistavan yhteistyötä ja nopeuttavan työskentelyä muuttuvassa monialaisessa työkentässä. Myös Syväjärvi ja Kivivirta (2017) ovat tuoneet esiin digitalisaation merkityksen. Digitaalisuuden aktiivinen käyttö voi parhaimmillaan mahdollistaa kuntalaisen osallistamisen kunnan hoitamiin asioihin ja palveluiden yhteissuunnitteluun, mutta samalla edellytetään kunnan ja kuntalaisten valmiuksien ja osaamisen kehittämistä hyödyntää digitaalisuutta osana perustoimintaa. Digitalisoituneessa kunnassa kunnallishallinnon käytänteet muuttuvat asiakaslähtöiseksi, jolloin kuntalaisen rooli siirtyy kuluttajasta aktiiviseksi yhteistoimijaksi sekä tuottajaksi ja kuntalainen voi osallistua alueensa toimintaan uudella tavalla.

Asiakaskeskeisyys, ihmisten välinen vuorovaikutus ja kuntalaisten osallistaminen tulevat korostumaan tulevaisuuden kuntatyössä. Haastatteluissa esiin nousseet tulevaisuuden kompetenssit sekä asiakaskeskeinen ajattelutapa mahdollistavat kuntalaisten valtaistumisen ja osallistumisen oman asuinalueensa kehittämiseen ja heitä koskevien päätösten tekemiseen. Muuttuvassa toimintaympäristössä tämä vaatii kaikkien työntekijöiden motivoitunutta osaamisen kehittämistä, sitoutumista ja osallistumista muutostyöhön, joka osaltaan vahvistaa tulevaisuuden aluekehittämistä ja omaleimaisten alueiden syntymistä.

## Kirjoittajat

**Jaana Laitio**, Sosiaalialan työn asiakaslähtöinen kehittäminen YAMK-koulutusohjelman opiskelija, Laurea ammattikorkeakoulu, jaana.laitio(at)student.laurea.fi

**Saara Jäämies**, Palvelumuotoilun YAMK -koulutusohjelman opiskelija, Laurea ammattikorkeakoulu, saarasiskojaamies(at)gmail.com

**Sanna Juvonen**, KM, Lehtori, Laurea-ammattikorkeakoulu, sanna.juvonen(at)laurea.fi

## Lähteet

Espoo. (2017). Espoo-tarina. Viitattu 5.7.2018. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatoksenteko/Espootarina](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Espootarina)

Helsinki (2017). Kaupunkistrategia. Viitattu 5.7.2018. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/>

Helsinki. (2017). Megatrendit 2030. Toimintaympäristöraportti 2017. Viitattu 25.8.2018. [http://toimintaymparisto.hel.fi/megatrendit\\_2030](http://toimintaymparisto.hel.fi/megatrendit_2030)

Hyrkäs, E. (2009) Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino.

Jyväskylä. (2017). Kaupunkistrategia. Viitattu 6.8.2018. <https://www.jyvaskyla.fi/kaupunkistrategia>

Kunnat 2021 -kehittämishjelma. (2018). Tulevaisuuden kunta. Viitattu 31.10.2018. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/demokratia-ja-hallinto/johtaminen-ja-kehittaminen/tulevaisuuden-kunta>

Syvjäärvi, A. & Kivivirta V. (2017). Tulevaisuuden kunta ja digitalisaatio – kohti digikuntaa ja digikuntalaista teoksessa (Toim. Inga Nyholm, Arto Haveri, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom) Tulevaisuuden kunta. Suomen kuntaliitto. Kuntatalon paino. Helsinki.

United Nations. (2018). Department of Economic and Social Affairs. Viitattu 5.10.2018. <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html>

Valtioneuvosto. Maakuntaudistus. (2018). Viitattu 25.8.2018. <https://alueuudistus.fi/mika-on-maakuntaudistus>

Valtioneuvosto. Sote-uudistus. (2018). Viitattu 25.8.2018. <https://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>