



Strategisten muutoshankkeiden kytkeminen vuosisuunnitteluun

Marika Westman

2025 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Strategisten muutoshankkeiden kytkeminen vuosisuunnitteluun

Marika Westman
Strateginen johtaminen
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2025

Marika Westman

Strategisten muutoshankkeiden kytkeminen vuosisuunnitteluun

Vuosi

2025

Sivumäärä

65

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena on selvittää strategisten muutoshankkeiden kytkeytymisen haasteita talouden ja toiminnan vuosisuunnitteluun. Opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa muutoshankkeiden kytkeytymistä vuosisuunnittelun eri vaiheisiin ja parantaa muutoksen toteutumista. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset käsittelivät strategisten muutoshankkeiden vuosisuunnitteluun kytkeytymisen haasteita sekä selvittivät miten kytkeytymistä voisi parantaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala.

Opinnäytetyön toteutettiin teemahaastattelujen ja kehittämistyöparityöskentelyn avulla. Teemahaastatteluissa selvitettiin strategisten muutoshankkeiden vuosisuunnitteluun kytkeytymisen nykytilaa ja haasteita, sekä kehittämisehdotuksia kytkeytymisen parantamiseksi. Teemahaastatteluista nousseiden teemojen perusteella tunnistettiin tarve pidemmälle suunnitteluhorisonteille suhteessa muutoshankkeisiin ja talousarviotyöskentelyyn. Lisäksi tulisi tehdä laajempaa yhteisvalmistelua tunnistettaessa toimintaympäristön muutoksesta nousevia haasteita.

Teemahaastatteluissa esiin nousseiden kehittämisenäkökulmien perusteella tässä opinnäytetyössä kehitettiin strategisten muutoshankkeiden vuosikello osana talouden ja toiminnan vuosisuunnittelua, sekä tunnistettiin oikeanlaiset aineistot ja lähestymistavat eri vuosisuunnittelun tilaisuuksiin. Kehittämistyö toteutettiin työparityöskentelynä toimialan vuosisuunnittelusta vastaavan kanssa.

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin strategiatyötä kuntasektorilla, strategian toteuttamista muutoshankkeiden ja projektien avulla, muutosjohtamista projektien avulla sekä projektin läpiviennin edellytyksiä. Opinnäytetyön havainnot ovat yleistettävissä kunta- ja kaupunkisektorin muutoshankesuunnittelussa. Strategiakausien vaihtumiseen liittyvä muutostarpeiden tunnistaminen edellyttää kuitenkin jatkotutkimusta ja kehittämistä.

Asiasanat: muutoshanke, strategia, talousarvio, vuosisuunnittelu

Marika Westman

Integrating Strategic Change Initiatives into Annual Planning

Year

2025

Pages

65

This thesis is a development project that aims to examine the challenges related to linking strategic change initiatives to the annual financial and operational planning process. The purpose of the thesis is to improve the integration of change initiatives into the different phases of annual planning, and to ensure the successful implementation of change. The research questions addressed the challenges of connecting strategic change initiatives to annual planning, and explored ways to strengthen this integration. The thesis was commissioned by the Culture and Leisure Division of the City of Helsinki.

The thesis was carried out through thematic interviews and collaborative development pair work. The thematic interviews explored the current state and challenges of integrating strategic change initiatives into annual planning, as well as proposals for improving this integration. Based on the themes that emerged from the interviews, the need for a longer planning horizon in relation to change initiatives and budget preparation was identified. In addition, broader joint preparatory work is needed when identifying potential project ideas arising from changes in the operating environment.

Based on the development perspectives that emerged from the thematic interviews, this thesis produced an annual cycle for strategic change initiatives as part of financial and operational annual planning, and identified appropriate materials and approaches for different stages of the annual planning process. The development work was carried out as pair work with the person responsible for annual planning within the division.

The theoretical framework of this thesis addressed strategic work in the municipal sector, the implementation of strategy through change initiatives and projects, change management through projects, and the prerequisites for successful project execution. The findings of the thesis can be generalized to change initiative planning within the municipal and city sector. However, identifying change needs and strategic change initiatives related to transitions between strategy periods requires further research and development.

Change project, strategy, financial plan, annual planning

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Organisaatiokuvaus ja kehittämistyön taustat	8
1.2	Helsingin Kaupungin strategiaohjaus ja vuosisuunnittelu	10
1.3	Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan strategiset muutoshankkeet ja niiden hallintamalli	12
1.4	Opinnäytetyön rakenne	15
2	Strategia ohjaa organisaatiota tavoitteisiin	16
2.1	Strategiatyö kuntasektorilla	17
2.2	Projekti strategian tavoitteiden edellyttämien muutosten toteuttajana	18
2.3	Muutosjohtaminen projektien avulla	21
2.4	Projektin onnistuneen läpiviennin edellytykset	24
3	Kehittämistyön kuvaus	25
3.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö	27
3.2	Tutkimusmenetelmät	29
3.3	Aineiston keruu, aineiston säilyttäminen ja analyysin toteutus	30
3.4	Kehittäminen työparityöskentelynä	32
4	Strategisten muutoshankkeiden vuosikello ja keskeiset aineistot	35
4.1	Strategisten muutoshankkeiden talousarvioprosessiin kytkeytymisen nykytila sekä haasteet	35
4.2	Strategisten muutoshankkeiden ja talousarvioprosessin kehittämiskohteet	37
4.3	Yhteenveto teemahaastattelusta ja keskeisen kehittämisteeman valinta	39
4.4	Strategisten muutoshankkeiden vuosikello ja keskeiset esittelyaineistot	40
4.5	Yhteenveto kehittämistyön tuloksista	49
5	Pohdinta	50
5.1	Johtopäätökset	50
5.2	Tulosten hyödyntäminen ja arviointi	53
5.3	Eettisyys ja luotettavuus	55
5.4	Jatkokehittämisen aiheet	56
	Lähteet	58
	Kuviot	63
	Kuvat	63
	Taulukot	63
	Liitteet	64

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan strategisten muutoshankkeiden kytkentää toimialan vuosisuunnitteluun. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala on yksi Helsingin kaupungin neljästä toimialasta. Toimiala vastaa kaupungin liikunta-, kulttuuri-, kirjasto- ja nuorisopalvelusta, lisäksi toimialalla on lakisääteisiä hyvinvoinnin edistämisen tehtäviä. Muut kaupungin toimialat ovat kaupunkiympäristön toimiala, joka vastaa kaupungin rakentamisesta ja kiinteistöistä, kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, jonka vastuulla on opetus ja varhaiskasvatus sekä sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala, joka vastaa sosiaalityöstä, terveyspalveluista ja pelastuspalvelusta.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala tuottaa peruspalvelua kuten kirjastopalvelua, liikunnan olosuhteita ja liikunnan ohjausta, kulttuuri- ja museopalvelua sekä nuorisotyötä koko kaupungin alueella. Lisäksi toimialan yhteiset palvelut vastaavat toimialan taloudesta, digitaalisista palveluista, henkilöstöpalveluista, viestinnästä sekä muusta hallinnosta. Toimialan yhteiset palvelut vastaavat myös toimialaa poikkileikkaavasta kehittämisestä.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla on määritelty osa kehittämishankkeista toimialan strategiseksi muutoshankkeiksi. Toimialalla on otettu käyttöön strategisten muutoshankkeiden hallintamalli, jonka tehtävänä on selkeyttää muutoshankkeiden käynnistämistä ja lisätä muutoshankkeen läpiviennin edellytyksiä. Muutoshankkeiden hallintamalli sisältää päätöksentekopaiikat muutoshankkeiden käynnistämisestä, keskeisistä muutoksista ja lopettamisesta. Lisäksi mallissa määritellään muutoshankkeiden eri roolit ja ohjaukseen tarvittavat ryhmät. Toimialalla on määritelty strategisten muutoshankkeiden ohjausryhmä, joka seuraa muutoshankkeiden kokonaisuutta.

Strategisten muutoshankkeiden ohjauksen parantamisessa yksi kehitettävä osa-alue on niiden parempi kytkeytyminen toimialan vuosisuunnitteluun. Tässä opinnäytetyössä selvitetään miten muutoshankkeet kytkeytyvät vuosisuunnitteluun ja mitä haasteita niiden seurannassa on. Opinnäytetyössä tarkastellaan, miten muutoshankkeet voisivat paremmin tunnistautua talouden ja toiminnan suunnittelun prosessissa ja miten vuosisuunnittelu voisi auttaa strategisesti tärkeiksi määriteltyjen hankkeiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tavoitteena on selvittää strategisten muutoshankkeiden kytkeytymisen haasteet ja tunnistaa oikeat kehittämistoimet strategisten muutoshankkeiden kytkemiseksi talouden ja toiminnan vuosisuunnitteluun. Opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa muutoshankkeiden kytkeytymistä vuosisuunnitteluun ja varmistaa siltä osin muutoksen toteutumista. Opinnäytetyössä kehitetään muutoshankkeiden vuosikello osana talouden ja

toiminnan vuosisuunnittelua, sekä tunnistetaan oikeanlaiset aineistot ja lähestymistavat eri vuosisuunnittelun tilaisuuksiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia haasteita on strategisten muutoshankkeiden kytkeytymisessä talouden ja toiminnan suunnitteluun?
2. Miten strategisten muutoshankkeiden kytkeytymistä varmistetaan oikeanlaisella valmistelulla?

Kehittämistyö toteutetaan kevään 2025 aikana. Kehittämistyössä strategisten muutoshankkeiden kytkeytymisen haasteita selvitetään tutkimushaastattelujen avulla ja lisäksi kehittämistyössä osallistutaan toimialan vuosisuunnittelun valmisteluun kevään aikana. Kehittämistyön aineisto syntyy vuosisuunnittelussa mukana olevien päälliköiden haastatteluista sekä yhteistä valmistelelutapaamista, joita toteutetaan toimialan vuosisuunnittelusta vastaavan kanssa. Lisäksi vuosisuunnittelua tehdään aiempien käytäntöjen mukaisesti yhteisvalmisteluna eri kokoonpanoissa. Kehittämistyössä hyödynnetään kokemuksia kevään johdon seminaarin valmistelusta ja tehdään suunnitelma tulevien talousarvio- ja vuosisuunnitteluseminaarien aineistoista.

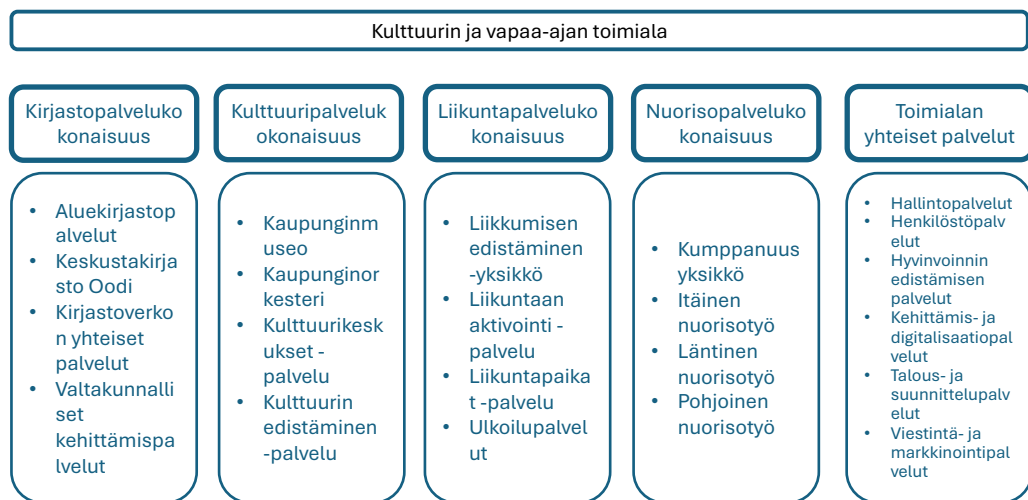
1.1 Organisaatiokuvaus ja kehittämistyön taustat

Opinnäytetyöni koskee Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaa. Helsingin kaupunki koostuu keskushallinnosta ja neljästä toimialasta. Keskushallintoon kuuluu kaupungin kanslia ja kaupungin liikelaitoksia sekä tarkastusvirasto. Kaupunginkanslia toimii suunnittelu- ja valmistelutoimielimenä sekä vastaa kaupungin kehittämisestä. Kaupungin kanslian vastuulle kuuluu mm. kaupungin talousarviosuunnitteluprosessi ja strategian toimeenpanosta huolehtiminen. (Helsingin kaupunki 2025a. Intra, Organisaatio. Viitattu 6.6.2025.)

Kaupungin toimialoja ovat kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, kaupunkiympäristön toimiala, sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala sekä kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala. Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala vastaa varhaiskasvatuksesta, esiopetuksesta, perusopetuksesta ja lukiossa, sekä ammatillisesta koulutuksesta ja työväenopistosta. Kaupunkiympäristön toimiala vastaa kaupungin suunnittelusta, rakentamisesta ja ylläpidosta. Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala vastaa sosiaali- ja terveystalouden tuottamisesta sekä pelastustoimen järjestämisestä sekä tuottamisesta ja ensihoidon palveluista. (Helsingin kaupunki 2025a. Intra, Organisaatio. Viitattu 6.6.2025.)

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tehtävänä on ylläpitää ja parantaa eri-ikäisten helsinkiläisten mahdollisuuksia henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, sivistykseen ja aktiiviseen kansalaisuuteen. Toimiala tukee omalta osaltaan Helsingin elinvoimaisuutta. Toimiala koostuu

neljästä substanssipalvelukokonaisuudesta: kirjastopalvelukokonaisuus, liikuntapalvelukokonaisuus, nuorisopalvelukokonaisuus ja kulttuuripalvelukokonaisuus. Lisäksi toimialan yhteiset palvelut huolehtivat yhteisistä tukipalveluista, kuten taloudesta, henkilöstöpalveluista sekä yhteisestä kehittämisestä ja digitalisaation edistämisestä. Toimialan tarkempi organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 1 Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan organisaatiokaavio. (Kulttuurin ja vapaa-ajantoimialan toimintasääntö 1.7.2025.)



Kuva 1: Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan organisaatiokaavio

Toimialan tehtävät kattavat laajasti eri vapaa-ajan osa-alueet. Se pitää yllä 38 kirjaston kirjastoverkkoa, vastaa kirjaston kokoelmasta ja tuottaa kirjaston digitaalisia palveluja. Toimiala tuottaa alueellisia kulttuuripalveluja ja pitää yllä osaa Helsingin keskustan kulttuuripalveluista, toimialalla on kahdeksan kulttuuripalveluja tuottavaa keskusta ja se vastaa Kaupunginmuseon ja Kaupunginorkesterin toiminnasta. Liikuntapalveluista toimiala huolehtii laajasti mm. pitämällä yllä yli 800 liikuntapaikkaa, järjestämällä liikuntaryhmiä eri-ikäisille ja huolehtimalla erilaisista ulkoilualueista, joita on yli 5 000 hehtaaria. Nuorisopalveluista toimiala huolehtii yli 400 työntekijän voimin noin 70 eri toimipaikassa eri puolilla Helsinkiä. (Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan yleisesite 7_2025.)

Toimialan tehtävänä on pitää yllä kulttuurin ja vapaa-ajan toimintaan tarvittavia olosuhteita (mm. liikuntapaikat, kulttuuripaikat) sekä jakaa avustuksia kolmannelle sektorille ja muille kumppaneille. Toimiala myöntää erilaisia toiminta-avustuksia vuodessa noin 30 miljoonalla eurolla. Lisäksi toimiala myöntää erilaisia laitosavustuksia kulttuurilaitoksille (esim. HAM Helsingin taidemuseo, Helsingin teatterisäätiö) ja liikuntalaitoksille (esim. Helsinki Stadion,

Jääkenttäsaatiö) yhteensä 35 miljoonaa euroa. (Helsingin kaupunki, kulttuurin ja vapaa-ajan toimintakertomus 2024.)

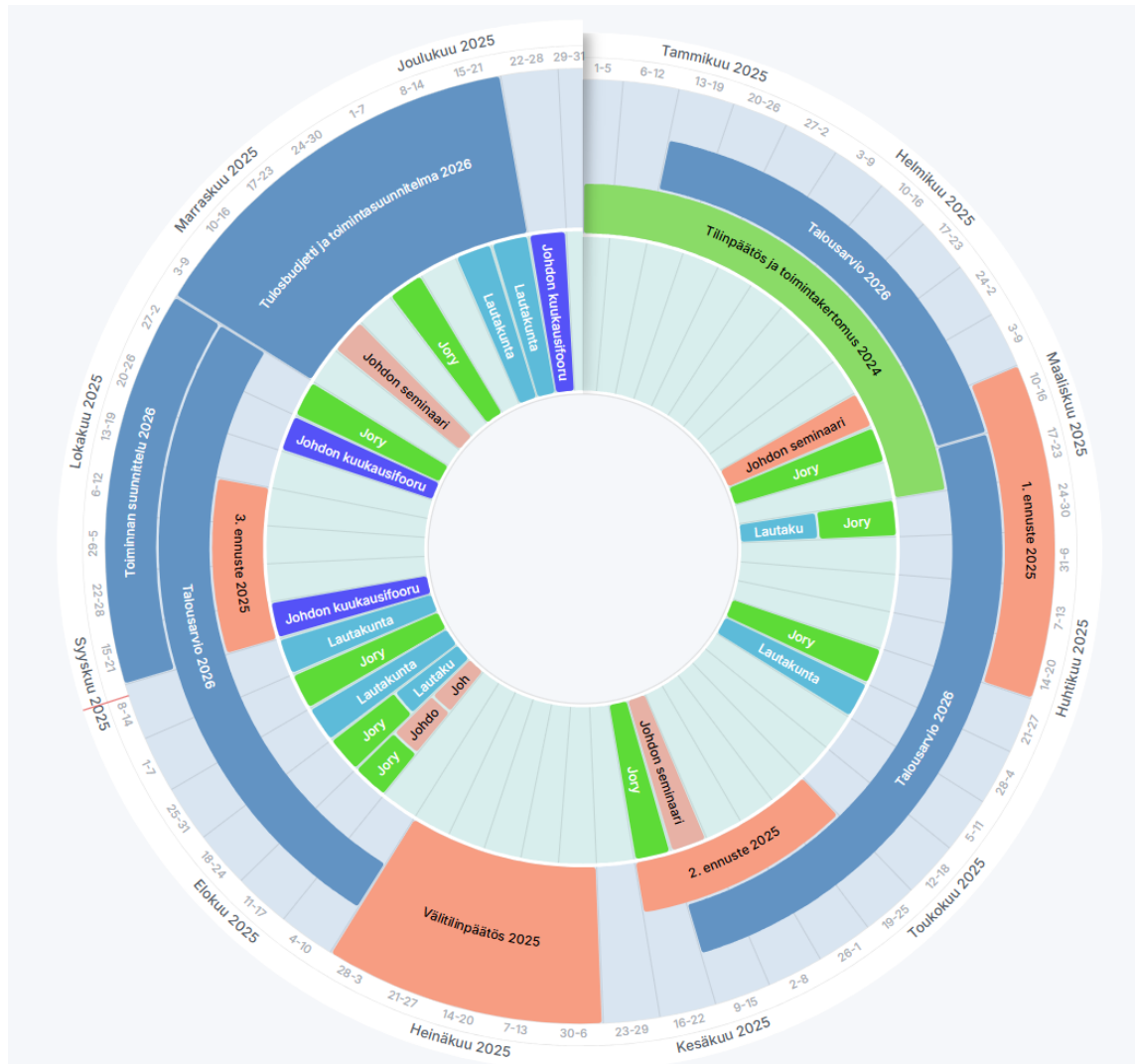
1.2 Helsingin Kaupungin strategiaohjaus ja vuosisuunnittelu

Lainsäädännön lisäksi Helsingin kaupungin toimintaa ohjaa valtuustokausittain laadittava kaupunkistrategia. Viimeisin kaupunkistrategia on nimeltään Kasvun paikka ja se on laadittu valtuustokaudelle 2021-2025. Kasvun paikka -kaupunkistrategia sisältää 13 eri sektoreille kohdistuvaa painopistealuetta, joilla Helsinki kehittää toimintaansa valtuustokauden aikana. (Helsingin kaupunkistrategia.) Tämän opinnäytetyön ajoittuu vuodelle 2025, jolloin eletään uuden valtuustokauden käynnistymisen aikaa. Tällöin Helsinkiin laaditaan myös uusi kaupunkistrategia, uuden valitun pormestarin johdolla.

Kaupungin toimintaa ja taloutta ohjataan taloussuunnitelmalla. Taloussuunnitelma laaditaan aina kolmeksi vuodeksi, joista ensimmäinen vuosi on talousarviovuosi. Talousarvio ja taloussuunnitelma sisältää toiminnan ja talouden tavoitteet. Suunnitelmien laadinnassa huomioidaan niiden strategianmukaisuus ja mahdollistetaan kaupungin kyky hoitaa tehtävänsä. (Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, talouden ja toiminnan suunnittelu, viitattu 13.9.2025.)

Talouden ja toiminnan vuosikellossa on aina käynnissä usean eri talousarviovuoden samanaikainen prosessi. Erityisesti keväällä käynnissä kolmen eri talousarviovuoden prosessi samanaikaisesti. Kuvassa 2 on esitetty Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan talouden ja toiminnan suunnittelun vuosikello vuonna 2025. Kuvassa on nähtävillä eri talousarviovuosien prosessit, vihreä kuvaa vuotta 2024, eli edellisen vuoden raportointia, joka ajoittuu tammi-maaliskuun ajalle. Punainen kuvaa vuotta 2025 ja koostuu lähinnä talousarvion seurannasta ja kvartaaleittain tehtävistä toteumaennusteista. Sininen kuvaa seuraavaan talousarviovuoteen 2026 valmistautumista. Kuvasta on nähtävissä, että suurimman osan kuluvan vuoden prosessista vie tulevan vuoden valmistelu. (Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, talouden ja toiminnan suunnittelun vuosikello 2025.)

Talouden ja toiminnan suunnittelu sekä seuranta tapahtuu johdon yhteisissä tapaamisissa. Kuvassa 2 on merkitty johdon seminaarit, jotka ovat maaliskuussa, kesäkuussa, elokuussa ja marraskuussa. Seminaarit ovat keskeisimmät talouden ja toiminnan suunnittelun yhteiset foorumit. Näihin seminaareihin osallistuu toimialan ylin johto ja keskijohto sekä asiantuntijoita. Johdon seminaarit eivät ole varsinaisia päätöksentekofoorumeita vaan niiden painotus on yhteisessä keskustelussa ja yhteisten linjojen hakemisessa. Talouden ja toiminnan suunnittelun virallista päätöksentekoa tehdään toimialan johtoryhmässä (vuosikellokuvassa tekstillä jory) ja lautakunnassa. (Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, talouden ja toiminnan suunnittelun vuosikello 2025.)

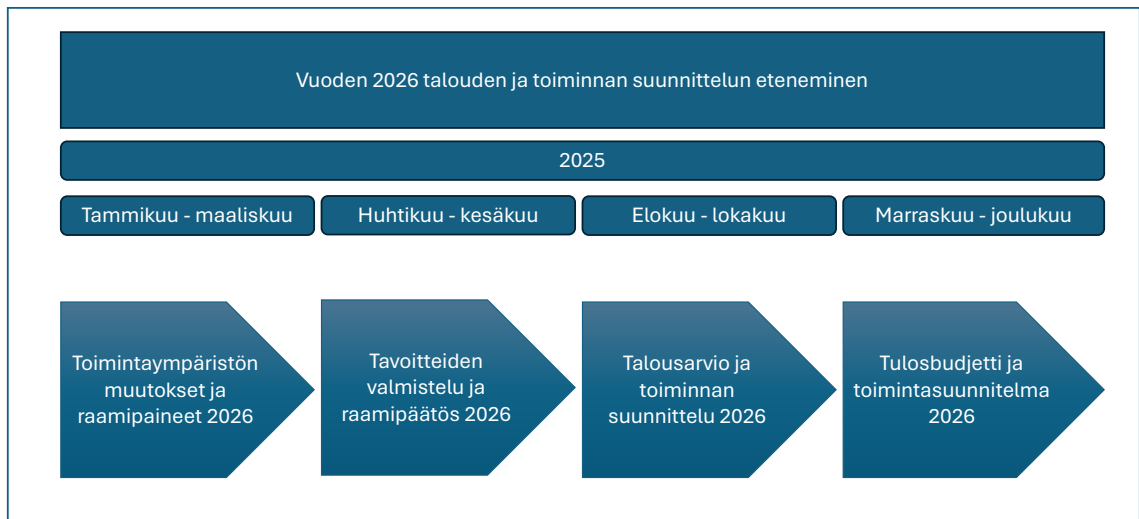


Kuva 2: Talouden ja toiminnan suunnittelun vuosikello

Talouden ja toiminnan suunnittelun vuosikellossa painottuu seuraavaan talousarviovuoteen valmistautuminen ja tulevan toiminnan suunnittelu. Kuluva vuotta tarkastellaan ennusteiden ja välitilinpäätöksen kautta, jotka molemmat ovat talouden ja toiminnan toteuman raportointia. Kuluvan vuoden ennusteissa ja toteuman seurannassa painottuu virallinen päätöksentekeli johtoryhmä- ja lautakuntakäsittelyt. Johdon seminaareissa ja erilaisissa valmistelufoorumeissa keskeisenä teemana on seuraavaan talousarviovuoteen valmistautuminen.

Tarkastelen tässä hieman tarkemmin seuraavaan vuoteen valmistautumista, koska se on strategisten muutoshankkeiden käynnistämien osalta keskeinen valmistelu. Kuviossa 1 seuraavan vuoden talouden ja toiminnan suunnittelun eteneminen, on esitetty tulevan suunnittelun vaiheet. Talousarviovuoden eteneminen on jatkuvasti kehittyvä prosessi, jota myös ohjataan keskitetysti kaupunginkansliasta, esitetty aikataulu on alustava ja pohjautuu aiempien vuosien etenemiseen. Pääpiirteiltään prosessi pysyy yleensä samankaltaisena, aikataulussa voi toki tapahtua muutoksia.

Vuosi alkaa toimintaympäristön tarkastelulla ja mahdollisten muutosten havaitsemisella. Muutostarvetta arvioidaan myös siitä näkökulmasta tuottaako se erityisiä vaikutuksia seuraavan vuoden talousarvioon, näitä voivat olla esim. muutokset palveluverkossa, isot toimintatavan muutokset, muutokset lainsäädännössä. Talousarviovaikutukset muodostavat niin kutsutun raamipaineen eli tarpeen tehdä korotuksia nykyisen talousarvioon. Kevään aikana toimiala kiitteyttää muutostarpeensa ja toimittaa ne kaupunginkansliaan raamipaineena. Huhtikuussa käynnistyy seuraavan vuoden tavoitteiden valmistelu ja kesäkuussa tulee ehdotus toimialan talousarvioraamista, eli talouden kokonaisuudesta johon toimialan tulee sovittaa oma toimintansa. Seuraavan talousarviovuoden valmistelu jatkuu elokuussa talousarvioehdotuksen käsittelynä ja toiminnan suunnittelun käynnistymisenä. Vuoden lopussa toimiala laatii tulosbudjetit eri vastualueille ja tekee toimintasuunnitelman seuraavalle vuodelle.



Kuvio 1: Seuraavan vuoden talouden ja toiminnan suunnittelun eteneminen

1.3 Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan strategiset muutoshankkeet ja niiden hallintamalli

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla on panostettu vuodesta 2023 alkaen projektikulttuurin kehittämiseen. Kehittämistyö on jatkumoa toimialan digitalisaatio-ohjelmalle, jota toimiala edisti vuosina 2019-2023. Digitalisaatio-ohjelma oli laadittu vuosille 2019-2022 ja ohjelman painopisteenä oli kehittää asiakaslähtöistä digitaalisia välineitä, ehkäistä digitaalista syrjäytymistä ja toimia mahdollisuuksien tarjoajana kaupunkilaisille, kumppaneille ja kolmannelle sektorille (Kulttuurin ja vapaa-ajan digitalisaatio-ohjelma 2019-2022, 9). Rekrytointihaasteet viivästyttivät ohjelman aloitusta ja alkuperäistä digitalisaatio-ohjelmaa jatkettiin erillisellä Kulttuurin ja vapaa-ajan lautakunnan päätöksellä myös vuosi 2023.

Digitalisaatio-ohjelman päättyessä, ohjelmaan tilattiin ulkopuolinen arviointi konsulttitoimistolta. Ohjelman oppeina tunnistettiin mm. hankkeiden läpiviennin haasteita sekä muutosjohtamisen vaikeutta. Lisäksi hankkeissa käytettiin usein organisaation ulkopuolista työvoimaa,

erityisesti konsultteja, erilaisessa digitaalisen kehittämisen tehtävissä sekä erilaisissa projektitehtävissä. Tähän päädyttiin koska omaa osaamista ei ollut riittävästi saatavilla. Ulkopuolisen työvoiman käyttö aiheutti kuitenkin helposti hankkeiden irrallisuutta ja haasteita tehdä muutoksia toimintatavoissa. Hankkeisiin liittyvän muutoksen toteuttaminen edellyttää usein linjajohdon päätöksentekoa ja sitoutumista, tämä jäi usein puutteelliseksi tai irralliseksi. Arvioinnissa todettiin, että muutoksen omistajuuden tulisi olla selkeämpi ja lähempänä ydinpalvelua. Arvioinnissa tunnistettiin myös haasteita hankkeiden läpiviennissä ja toimialan projektiosaamisessa. Hankkeiden haasteet johtuivat usein liian monesta yhtäaikaisesta kehityshankkeesta sekä niiden keskinäisen priorisoinnin puutteesta. Hankkeiden esiselvityksiä oli laadittu kevyesti, jolloin esim. hankkeiden riippuvuuksia ei tunnistettu riittävän ajoissa. (Kulttuurin ja vapaa-ajan digitalisaatio-ohjelma 2019-2023, loppuraportti.)

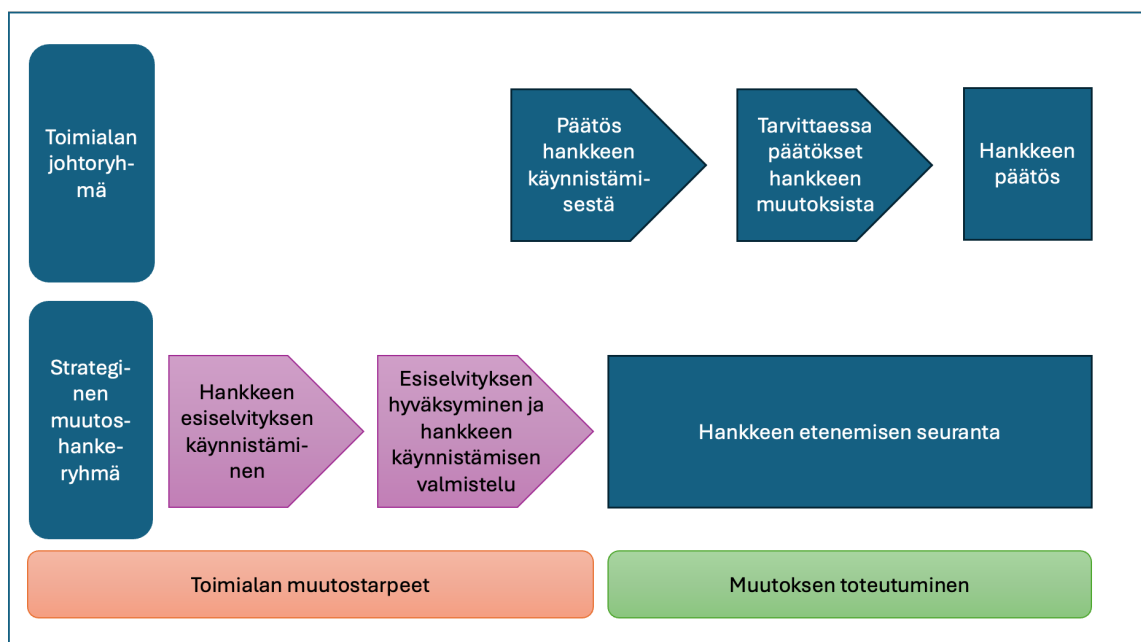
Toimialan digitalisaatio-ohjelman opit käynnistivät toimialan projektiosaamisen kehittämistyön. Tavoitteena oli vähentää riippuvuutta projektipäällikköinä toimivista konsulteista ja lisätä toimialan omaa osaamista. Lisäksi projektien läpivientiin ja muutuskäytännön vaikutuksiin suoraan toimialan epäselvä roolitus projektien omistajuudessa ja projektien ohjauksessa. Tämän takia ohjausryhmien toiminta oli heikkoa tai puuttui kokonaan. Myös toimialan projektikokonaisuuden hallinnassa oli puutteita ja projektisalkun johtaminen vähäistä.

Projektiosaamisen vaiheittainen kehittäminen käynnistettiin vuonna 2023 toimialan digiohjelman päättyessä. Alkuvaiheessa lisättiin toimialan projektiosaamista vakiinnuttamalla projektitoiminnan rooleja mm. projektipäällikkö, projektin liiketoimintaomistaja ja tuoteomistaja. Osaamista on kehitetty mahdollistamalla koulutusta ja valmennusta, sekä toteuttamalla projekteja, jota kautta on syntynyt käytännön osaamista projektityöskentelystä.

Toimialalle laadittiin muutoshankkeiden hallintamalli syksyllä 2023, hallintamallin mukaisesti johtoryhmä päättää strategisten muutoshankkeiden käynnistämisestä, keskeyttämisestä ja lopettamisesta, johtoryhmä myös hyväksyy hankkeiden tuotokset. Muutoshankkeiden roolit selkeytettiin ja käyttöön otetulla projektikortilla varmistettiin, että projektin tavoitteet sekä kustannukset sekä omistajuus ja ohjausrakenteet olivat määriteltä ennen projektin käynnistämistä. (Päätös muutoshankkeiden hallintamallista, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan johtoryhmä 11.12.2023).

Toimialan digitalisaatio-ohjelmaa ohjasi ohjelman päättymisvuotena 2023 toimialan strateginen digiryhmä. Ryhmä koostui lähinnä toimialan ylimmästä johdosta ja ohjasi ohjelman toimeenpanoa. Vuoden 2023 ja 2024 aikana toimialalle valmisteltiin strategisten muutoshankkeiden hallintamalli ja osana muutoshankkeiden hallintamallia strateginen digiryhmä muutettiin strategiseksi muutoshankeryhmäksi. Ryhmän tarkoituksena on seurata muutoshankkeiden etenemistä ja edistää muutoksen läpivientiä. (Päätös muutoshankkeiden hallintamallista, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan johtoryhmä 17.3.2024.)

Kuviossa 2 on kuvattu strategisten muutoshakkeiden päätösroolit ja niiden eteneminen päätöksenteossa. Kuvion 2 mukaisesti strateginen muutoshankeryhmä tunnistaa muutoksen tarpeet ja käynnistää hankkeiden esiselvityksen. Strateginen muutoshankeryhmä myös hyväksyy esiselvityksen ja käy lähetekeskustelun hankkeen käynnistämisestä. Toimialan johtoryhmä tekee päätökset hankkeiden käynnistämisestä. Tarvittaessa toimialan johtoryhmä tekee päätökset hankkeiden suuremmista muutoksista esim. hankkeen tavoitteiden muutoksista tai merkittävistä kustannusten muutoksista. Lopuksi toimialan johtoryhmä hyväksyy hankkeen tuotokset sekä päättää hankkeen. Strateginen muutoshankeryhmä seuraa hankkeen etenemistä ja varmistaa muutoksen toteuttamisen. (Päätös muutoshankkeiden hallintamallista, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan johtoryhmä 17.3.2024.)



Kuvio 2: Strategisten muutoshankkeiden päätöksenteko ja päätösroolit

Muutoshankkeiden hallintamallin valmistelun aikana keskeiset toimialalla jo käynnissä olevat projektit tunnistettiin strategisiksi muutoshankkeiksi. Tällä varmistettiin hankkeille riittävä tuki ja toimet, jotta niiden läpimenoa voitiin varmistaa. Vuoden 2024 loppuun mennessä toimialalla oli määritelty 11 hanketta strategisiksi muutoshankkeiksi. Toimialan strategisten hankkeiden määritelmässä todetaan hankkeiden toteuttavan pitkän tähtäimen strategiaa (kaupunkistrategia), niillä olevan laajat vaikutukset toimialan palveluihin sekä suuret kustannus- tai henkilöstövaikutukset, lisäksi hankkeiden tulisi koskettaa useampaa palvelukokonaisuutta (Päätös strategisten muutoshankkeiden määritelmästä 17.9.2024).

Strategiset muutoshankkeet ovat hyvin erityyppisiä, osa hankkeista on toimialan prosessikehitystä ja muutosta, jossa uudistetaan digitaalisia järjestelmiä, tällainen on esimerkiksi kirjaston digitaalisen perustan uudistaminen. Vaikka hanke kuulostaa järjestelmähankkeelta, on

siinä kysymys laajoista prosessimuutoksista, jotka edellyttävät runsaasti toimintatapojen muutoksia ja systemaattista muutosjohtamista. Osa hankkeista on systeemisiä toimintatapojen muutoksia, kuten esimerkiksi alueellisten kulttuuritalojen visiotyö, jonka toimeenpano edellyttää uudenlaista organisoitumista uusien asukaslähtöisten toimintatapojen toteuttamiseksi. Toimialan strateginen muutoshankesalkku sisältää myös kaupunkiyhteisiä hankkeita, kuten kaupunkiyhteisen tilavarauspalvelun Varaamon kehittäminen tai kaupunginkansliasta ohjattu henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus, joka yhtenäistää kaupungin prosesseja ja tähtää uuden henkilöstöjärjestelmän käyttöönottoon.

Toimialan strategisten muutoshankkeiden salkkuun kuuluu myös tietojohdamisen ohjelma, useine alaprojekteineen. Tietojohdamisen ohjelma pyrkii kasvattaa toimialan kyvykkyyttä tiedonhallinnassa ja tiedon hyödyntämisessä johtamisen tukena. Muutoshankkeiden luonteeseen kuuluu kompleksisuus ja ne ovat hyvin laajoja. Näiden seikkojen takia ne ovat usein myös hyvin pitkäkestoisia. Hankkeet voivat kestää muutamasta vuodesta aina viiteen vuoteen, alkaen hankkeen esiselvityksestä, hankkeen läpimenoon ja tuotosten hyväksymiseen.

Mikko Mäntyneva jaottelee projektit (2016, 11-12) tuotekehitys- tai palvelukehitysprojekteiksi, tutkimusprojekteiksi, tietojärjestelmäprojekteiksi, toiminnan kehittämisprojekteiksi, toimitusprojekteiksi ja investointiprojekteiksi. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan muutoshankkeet ovat pääasiassa palvelukehitysprojekteja sekä toiminnan kehitysprojekteja näihin molempiin saattaa liittyä tietojärjestelmäprojekti hankkeen tavoitteiden mukaisesti.

Strategiatyössä strategiat voidaan jakaa klassisiin strategioihin ja kyvykkyystrategioihin, joissa klassinen strategia määrittelee yrityksen asemaa markkinoilla ja kyvykkyystrategia taas kilpailukyvyn parantamista sekä asiakaskunnan muutoksen huomioimista (Kehusmaa 2010, 14). Strategiset muutoshankkeet voidaan nähdä enemmin kyvykkyystrategian toimenpiteinä. Niiden tehtävänä on lisätä organisaation kykyä muuttaa toimintaa ja parantaa palveluja, sekä lisätä toimialan kilpailukykyä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kehityshankkeen toimintaympäristön kuvauksesta, tietopohjasta, kehitystehtävästä. Kehitystehtävässä aloitetaan ratkaistavan haasteen kartoittamisesta teemahaastatteluin ja tämän jälkeen kehitetään ratkaisuja ja uusia toimintatapoja parityöskentelyn avulla. Kehityshankkeen toimintaympäristön kuvauksessa on kuvattu kehitettävä organisaatio, toimialan vuosisuunnitteluprosessi ja toimialan strategiset muutoshankkeet. Opinnäytetyön tietopohjassa kuvataan strategisen suunnittelun periaatteita ja strategian toteuttamista projektien avulla, muutosjohtamista sekä projektien läpiviennin edellytyksiä. Kehitystehtävän tutkimusosassa ja haasteiden tunnistamisessa on haastateltu toimialan vuosisuunnittelussa keskeisessä roolissa olevia päälliköitä. Kehityshankkeen yhteiskehittämisen on tehty parityöskentelynä vuosisuunnittelusta vastaavan kanssa.

2 Strategia ohjaa organisaatiota tavoitteisiin

Strategia on monimerkityksellinen sana ja sitä on määritelty useilla eri tavoin ja yksiselitteistä määritelmää ei ole oikeastaan olemassa (Hannus 2004, 9). Toisaalta strategia läpi leikkaa nykypäivänä lähes kaikkea, käsite esiintyy monissa eri yhteyksissä ja kaikilla eri toimijoilla on jonkinlainen suhde strategiaan (Juuti & Luoma 2009, 24). Osaltaan myös monimuotoinen maailma edellyttää uudenlaista otetta strategiaan ja samalla edellyttää sen läpileikkaavuutta toiminnoissa sekä jaettua ymmärrystä ja itseohjautuvuutta (Tienari & Harviainen, 2020, 21).

Ylätasolla strategian kuvataan usein määrittävän organisaation tavoitetilan sekä keinot, kuinka organisaatio pääsee tavoitteisiinsa. Strategiaa kuvataan usein pitkän tähtäimen päämäärän ja tavoitteiden määrittäjänä, jonka mukaan tehdään merkittävimmät valinnat liittyen asiakkaisiin, sekä merkittävimmät päätökset ja toimenpiteet suhteessa resursseihin ja sidosryhmiin. (mm. Hannus 2004, 9-10; Juuti & Luoma 2009, 24-26; Clegg & Pitelis & Schweitzer & Whittle 2023, 16-17.)

Mika Sutinen ja Antti Haapakorva (2021, 37) määrittelevät strategian vastaukseksi kysymykseen organisaation parhaasta tavasta menestyä tulevaisuudessa. Strategia siis kuvaa organisaation suuntaa ja valintoja, jotta organisaatiolla olisi menestymisen edellytyksiä. Sutinen ja Haapakorva (2021, 40-43) kuvaavat tarkemmin strategiaa priorisoinnin työkaluksi, joka määrittelee päivittäin organisaation tekemisiä, tämän lisäksi strategia on muutoksen työkalu, sisältäen päätökset tarvittavista muutoksista. Tiivistettynä strategia siis ohjaa organisaation toimintaa ja mahdollistaa muutoksen, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa

Strategiaprosessi voidaan jakaa useaan eri vaiheeseen ja sitä voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Usein ensin kuitenkin luodaan yhteinen ymmärrys siitä, missä organisaatio on sillä hetkellä. Seuraavaksi rakennetaan näkemys organisaation tulevaisuudesta ja toimintaympäristön muutoksesta. Tilannekuvan ja tulevaisuuden näkemyksen myötä voidaan valita organisaation tavoitteet strategiakaudelle sekä suunnitella keinot, joilla strategiaan tavoitteisiin päästään ja miten tarvittavat muutokset toteutetaan. Strategian toteuttaminen edellyttää jatkuvaa arviointia ja tarvittaessa strategian päivittämistä toimintaympäristön muuttuessa. (mm. Sutinen & Haapakorva 2021, 59; Lindroos & Lohivesi, 2006, 31-58.)

Toimintaympäristön muutosten tunnistaminen on oleellinen osa strategiaprosessia, kyky ennakoita ja reagoida muutoksiin on monelle organisaatiolle elintärkeää. Osana strategiaprosessin toimintaympäristöanalyysiä tulisi tehdä johtopäätöksiä organisaation uudistumisen tarpeista. (mm. Tanner 2024, 73; Virtanen 2009, 108.).

2.1 Strategiatyö kuntasektorilla

Kuntasektorilla strategiadokumentit laaditaan usein pidemmälle aikajänteelle kuin yksi vuosi, usein mittarina on valtuustokausi, nelivuotinen poliittisen päätöksenteon sykli. Osassa kaupunkia ja kuntia käytössä oleva pormestarimalli, on entisestään tiivistänyt ja muuttanut strategiatyön aikajännettä. Se on myös lisännyt painetta strategiakausien aloitukseen ja lopetukseen. Siinä korostuu nelivuotinen strategiakausi, jossa on tarve saada muutoksia aikaan: aluksi käynnistäessä uusia avauksia, lopuksi tuloksia sekä saavutuksia arvioitaessa. (Tiennari & Harviainen 2020, 34, 36-37.)

Pormestarimallilla on myös haluttu tuoda dynaamisuutta ja muutosta kaupunkien toimintaan, joka on nähty aiemmin staattisena ja hitaana (Jäntti & Haverin & Airaksinen 2021, 151-152). Helsingin kaupungin johtamismallia tutkineet Jouni Virtaharju ja Virpi Sorsa (2019, 1-2) toteavat johtamismallin muutoksen pormestarimalliksi lisäneen toiminnan strategista ohjausta ja kasvattaneen strategisen johtamisen painoarvoa organisaatiossa. Strategia pyrkii usein vastamaan muutokseen ja muuttamaan toimintaa. Toisaalta julkishallinnon toimintaa ohjaa lainsäädäntö ja usein julkishallinnon perustehtävät näkyvät strategiassa toiminnan lähtökohtina (Lindroos & Lohivesi 2006, 140, 143).

Julkishallinnon strategiset painopisteet voidaan jakaa asiakasvalintoihin ja palveluvalintoihin, joissa ensimmäisessä määritellään ketä asiakkaat ovat ja toisessa, miten heitä palvellaan (Lindroos & Lohivesi 2006, 147). Julkiselta sektorilta puuttuu usein kilpailustrategia, koska se ei yleensä pyri kilpailuasetelmaan, vaan ennemminkin pyrkii rakentamaan tyydyttävää kokonaisuutta yhdessä sidosryhmien kanssa (Juuti & Luoma 2009, 24). Virtaharju ja Sorsa (2019, 5-6) puhuvat innovaatio- ja tuotantologiikasta, jossa strategia tuo nopeutta, rytmimuutosta ja uusia avauksia, toisaalta kaupunkiorganisaatiossa on historiallisesti vallalla enemmän tuotantologiikka, jota kuvaa toimintakeskeisyys, tarkkuus ja tasapuolisuus. Nämä toisilleen vastakkaiset logiikat ovat usein ristipaineessa keskenään. Toisaalta pormestarimallin myötä lisääntyneet strategiset avaukset ovat siirtäneet painopistettä pelkästään perusprosesseista ja niiden toimivuuden varmistamisesta, myös uusiin avauksiin ja innovaatiotoimintaan (emt. 7).

Kuntastrategian neljän vuoden jakso jakautuu useisiin yksittäisiin talousarviovuosiin, jotka toteuttavat strategiaa. Talousarviovuodet muodostavat strategiaprosessin ja strategian toteuttamisen vuosikellon, jolloin vuosittain syntyy strategiaa toteuttavia päätöksiä. Strategiatyö voidaan määritellä toistuviksi toiminnan tavoiksi, jonka kautta strategiaa tehdään ja joka tapahtuu eri tasoilla sekä eri aikajänteillä (Tiennari & Harviainen 2020, 33-34).

Vuosittainen kuntatalousarvion laadinta on juuri tämänkaltaista strategiatyötä. Kunnan talousarvio on eräänlaista strategian taktista toteutusta ja kuvaa sen toteutusta yhdellä tilikaudella (Lauslahti 2003, 233). Strategiassa on kysymys voimavarojen jakamisesta, jolloin talousarvion laadinta on konkreettisia päätöksiä siitä mihin laitetaan rahaa ja mihin ei (Tiennari &

Harviainen 2020, 34). Olennainen osa talousarvioprosessia on toimintaympäristön muutosten analyysi, jossa on hyvä ottaa huomioon muuttuvat ulkoiset tekijät kuten esim. poliittisen ympäristön muutos, teknologinen muutos, luontoympäristön muutos tai markkinoiden muutos (Lauslahti 2003, 220). Toimintaympäristön muutosten kautta voidaan tunnistaa vaatimuksia toiminnan kehittämiseksi tai tehostamiseksi, kehittämisen ja muutoksen toteuttamisen mahdollistavat ohjelmat sekä hankkeet (Lehtonen, Lindblom, Simonen & Korpinen 2006, 124).

Organisaation johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan niitä toimintamalleja ja käytäntöjä, joilla yrityksen operatiivista työtä johdetaan. Johtamisjärjestelmä kytkee yhteen strategiset tavoitteet, suunnittelun ja operatiivisen toiminnan. Tähän kuulu organisaation erilaiset mittarit ja ohjausjärjestelmät kuten esim. johtoryhmät, vuosisuunnittelunprosessit, budjetointi ja palkitseminen. Johtamisjärjestelmän tehokkuutta voidaan arvioida sen kyvyssä auttaa johtoa saavuttamaan strategisia tavoitteita. (Tanner 2024, 265.) Talousarvioprosessi on keskeinen osa julkisen organisaation johtamisjärjestelmää ja julkinen organisaatio on usein vahvasti talousohjattu.

Julkishallinnossa on vasta aloitettu keskustelu palveluperustaisesta johtamisesta ja tällä on laajat mahdollisuudet, koska julkishallinto perustuu laajasti palvelujen tuottamiseen. Verovaroin tuotettuun palveluun liitetään myös käsite julkisesta arvosta (public value), joka määrittelee kansalaisten saamaa vastinetta verovaraille palvelun näkökulmasta. Palveluperusteisesta toimintalogiikalla (service dominant logic) tarkoitetaan palvelulähtöistä organisointi ja liiketoimintateoriaa. (Virtanen 2018, 26, 47.)

Palveluperusteisen liiketoiminnan johtamisen kehittyminen julkisella sektorilla on kiinnostava muutos, joka tuo uuden näkökulman kuntien strategian ja toiminnan suunnittelun talouslähtöiseen ohjaukseen. Palveluperusteinen toimintalogiikka avaa näkökulmia julkisen palvelutuotannon organisointiin ja mittaamiseen, se tuo laajempaa näkemystä palvelujen arvoon.

2.2 Projektin strategian tavoitteiden edellyttämien muutosten toteuttajana

Alun perin projektit on nähty teollistenalojen kehitystyönä tai rakennusprojektit rakennusalan perustyönä. Projektitoiminnalla on kuitenkin pitkä kehityshistoria myös julkishallinnossa, etenkin sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksissa, joiden voidaan katsoa alkaneen jo 1970-luvulta saakka. Kuntatasolla projektityö käynnistyi jo 1980-luvulla ja pääsi todella vauhtiin EU-jäsenyyden myötä rahoitusmekanismien hyödyntämisessä erilaisissa ulkoisen rahoituksen hankkeissa. (Virtanen 2009, 30-33.)

Projekti voidaan määritellä useilla eri tavoilla ja sille annetaankin runsaasti eri merkityksiä. Projektia voidaan tarkastella vaikka seuraavista näkökulmista: se on väliaikainen organisaatio, jolla on tietyt tavoitteet, eräänlainen tuote- ja työ rakenne, joka voidaan osittaa pienempiin osiin tai vaiheistettu prosessi, jolla pystytään hallitsemaan aikatauluja ja resursseja. Arto,

Martinsuo ja Kujala (2006, 26) määrittelevät projektin näin ”ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus”. (Artto & Martinsuo & Kujala 2006, 25-26.)

Projekteja hyödynnetään usein kehittämistyössä ja projektimainen työote soveltuukin erityisesti erilaisten kehittämishaasteiden vastaamiseen (Mäntyneva 2016, 10). Virtanen (2009, 45) määrittelee projektityön kehittämistyöksi, joka on tietyn kestoisen ja joka suoritetaan sovitulla resursseilla. Parhaiten projektityö sopii käytettäväksi kehittämistehtävissä, joita ei pysyviä organisaation arjen työssä toteuttamaan ja saavuttamaan näin määriteltyjä kehitystavoitteita (Mäntyneva 2016, 10).

Julkishallintoa pidetään usein muutoskyvyltään heikkona, vanhanaikaisena ja jäykkänä. Toimintaympäristön muutos ja siihen liittyvät vaatimukset, koskettavat julkista sektoria samoin kuin yksityistäkin. Julkishallinnon toiminta perustuu läpinäkyvyyteen ja voidaan ajatella muutospaineiden kohdistuvan siihen vielä voimakkaammin. Julkishallinnon kyky uudistua on hyvin paljon kiinni sen muutoskapasiteetista, joka mahdollistaa halutun lopputuloksen saavuttamisen. Tähän liittyy mm. organisaation projektiosaamisen kyky, eli kyky johtaa muutosprosessia onnistuneesti eteenpäin. (Virtanen & Stenvall 2014, 181-182.)

Organisaatiolla tulee olla kyvykkyyttä havaita ja tunnistaa muuttuneet tarpeet ja olosuhteet, sekä vastata niihin muuttamalla omaa toimintaansa, uudistamalla toimintaprosesseja ja oppimalla uutta (Paasivaara & Suhonen & Nikkilä 2008, 74). Jatkovaa organisaation kehittymistä ja muuntautumista sekä siirtymistä uuteen, voidaan pitää organisaation älykkyytenä, joka on prosessina jatkuvaa, eikä kertaluonteista (Virtanen & Stenvall 2014, 183-184). Näin ollen organisaation halua kehittää omaa toimintaansa voidaan pitää organisaation älykkäänä kyvykkyytenä. Muutoskyvykäs organisaatio rakentuu usean eri näkökulman varaa, joita ovat muutosprosessien ennakointi ja hallinta, vahvuudet, jatkuva oppiminen, organisaatiotodellisuuden hallinta ja muutoksen läpiviemisen taito (emt. 184).

Tanner (2024, 153) toteaa, että organisaation strategisiin kyvykkyyksiin on investoitava enemmän kuin operatiivisiin kyvykkyyksiin. Strategiset kehityshakkeet myös vahvistavat organisaation ydinkyvykkyyksiä ja auttavat lisäämään organisaation oppimis- ja kehittymiskykyä (emt. 155). Strategisten kyvykkyyksien kautta voidaan myös määrittää mitä organisaatio tarvitsee voidakseen vastata toimintaympäristön muutoksiin (Kilpinen 2022, 102). Myös Virtanen (2009,19) näkee nimenomaan projektit välineenä, jolla voidaan vastata toimintaympäristön muutokseen kompleksisessä maailmassa. Projektiosaamista voidaan pitää organisaation kyvykkyytenä, joka mahdollistaa haasteellisten muutosten läpiviennin. Organisaation kyvykkyydestä voidaan puhua, kun organisaatiolla on riittävästi esim. osaamista, järjestelmiä, prosesseja ja

dataa, jotka mahdollistavat kyvyn saavuttaa haluamansa lopputulos ja tavoitteet (Kilpinen 2022, 135).

Organisaation strategisten kyvykkyyksien kohdalla voidaan puhua myös organisaation strategisesta osaamisesta (Säntti & Viitala 2010, 93). Organisaation strateginen osaaminen on hyvä erottaa yksilön osaamisesta, jolloin se on enemmänkin organisaation kykyä tehdä asioita. Organisaation kyvykkyyksien määrittely luoo perustaa tarvittavien osaamisten määrittelylle ja organisaation osaamisen kehittämisen suuntaviivoja (emt 95). Organisaation kriittiset kyvykkyydet voidaan jakaa neljään alueeseen yhteisen ajattelutavan rakentamiseen, ihmisten johtamiskäytäntöihin, muutospäätöiden rakentamiseen ja yhteisten toimintamallien kehittämiseen (Ulrich & Lake 1991, 86-88, 90). Näistä kyvykkyyksistä projektiosaaminen vahvistaa yhteisten toimintamallien kehittämistä, ihmisten johtamiskäytäntöjen kehittämistä ja yhteisen ajattelutavan rakentamista (Säntti & Viitala 2010, 100).

Organisaation kehittyessä kohti elävää ja älykästä strategiatyötä, se kykenee ottamaan innovoinnin osaksi arkea ja tuottamaan uusia parannus- ja kehitysideoita. Kehitysmuotoisessa organisaatiokulttuurissa jatkuva kehittäminen on osa jokaisen työtä. Kehitysprojektit ovat hyvä tapa sitouttaa organisaation henkilöstöä strategia- ja kehitystyöhön. Vaikka usein strategiset projektit ja operatiivinen toiminta eriytetään toisistaan, joka on resurssoinnin kannalta tärkeää, on kuitenkin hyvä välttää projektien irtoamista käytännön tekemisestä. Elävässä strategiatyössä strategiset projektit ovat osa normaalia työtä, eikä erillistä lisätyötä. (Kehusmaa 2010, 105-107.)

Strategisten projektien salkku eli strategisten projektien kokonaisuus on mahdollista luoda tasapainoiseksi, mikäli organisaation strategiset tavoitteet ovat määritelty selkeästi ja kriittiset tekijät onnistumiseksi on selkeästi mitattavissa (Virtanen 2009, 112). Luomalla projektimahdollisuuksia ja päättäen projektien kautta tärkeimmistä liiketoiminnallisista mahdollisuuksista, voidaan vaikuttaa strategian toteuttamiseen (mm. Meredith, Shafer & Mantel 2018, 28; Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 390). Projektisalkun avulla voidaan johtaa projekteja kokonaisuutena ja suunnata toimintaa systemaattisesti kohti strategisia päämääriä olemassa olevien resurssien rajoissa (emt. 391). Projektisalkun johtaminen on samalla organisaation strategista kyvykkyyttä ja tukee organisaation strategista johtamista (Virtanen 2009, 111-112.)

Strategiassa on pystyttävä tekemään valintoja, uusia muutoksia ei voida tehdä vanhojen päälle vaan jostakin pitää luopua (Tanner 2024, 130-131). Organisaatioon kytketty projekti-johtaminen mahdollistaa projektien ja ohjelmien hallinnan sekä systemaattisen seurannan sekä suorituskyvyn, tämä mahdollistaa organisaation strategisen johtamisen paremmilla tuloksilla (Implementing organizational project management 2014, 1.)

Projektisalkun hallinta on keskeisessä roolissa strategisten päämäärien saavuttamisessa. Samat projektit käyttävät keskenään samoja resursseja ja salkunhallinnalla pyritään

hallitsemaan sitä. Projektisalkun hallinta on liiketoiminnan toteuttamista ja siinä korostuu strateginen päätöksenteko. Keskeistä on tunnistaa mitkä projektit kannattaa tehdä ja mitkä projektit on syytä jättää sillä hetkellä tekemättä. (mm. Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 392; Hannus 2004, 226-228.)

Projektisalkun kokoaminen on osa organisaation strategiaprosessia, kun organisaatio on ensin määritellyt strategiset painopisteet ja niiden menestystekijät. Projektisalkun arvo kehittyy sen mukana, miten hyvin se edistää organisaation strategisia päämääriä. Projektisalkun tulee olla tasapainoinen ja yhdenmukainen organisaation strategian kanssa, pyrkien maksimoimaan arvoa. Koska johto vastaa strategian toteutumisesta, tulee johdon valita projektisalkun projektit (mm. Meredith, Shafer & Mantel 2018, 47-48; Virtanen 2009, 115-117, 121-123.)

Projektisalkun kokonaisuuden tarkastelu auttaa valitsemaan strategian kannalta oikeat projektit ja se tukee strategian seurantaan. Projektityön resurssit myös jakautuvat tällöin strategian mukaisesti ja kokonaisuus myös helpottaa strategisten tavoitteiden viestimistä. Projektisalkun strategianmukaisuus auttaa myös hahmottamaan projektikokonaisuutta ja mahdollistaa uusien innovatiivisten projekti-ideoiden syntymisen. (Lehtonen, Lindblom, Simonen & Korpinen 2006, 84.)

2.3 Muutosjohtaminen projektien avulla

Organisaation sisäisiä tai eri organisaatioiden välisiä kehittämistehtäviä voidaan johtaa projektien avulla, tällöin on mahdollista muodostaa joustava ja toimiva projektiorganisaatio, jossa on paras asiantuntijuus. Tällöin projektille määritellään organisaatorakenne, jossa on erilaiset vastuuroolit, kuten projektin johto, projektitiimi ja ohjausryhmä. Projektimainen toiminta mahdollistaa toiminnan matriisiorganisaationa, se on tällöin joustavampi ja mahdollistaa resurssien sujuvamman käytön kuin linjaorganisaatio. (Viitala & Jylhä 2019, 146-150.)

Perinteisissä linjaorganisaatioissa toteutetuissa projekteissa, niiden matriisiorganisaatiomainen luonne voi näyttäytyä haastavana, koska kaksi eri ohjausjärjestelmää (linjaorganisaatio ja projektiorganisaatio) voi tuottaa ohjausta sekä seurantaan kahdesta eri suunnasta (Viitala & Jylhä 2019, 148). Helka Pirinen (2014, 229-230) korostaa muutosprojektien johtamisessa projektitiimin merkitystä, tiimillä tulee olla oikeanlainen osaaminen ja rohkeutta päätöksentekoon. Tämä korostuu linjaorganisaatiossa, jossa asiantuntijan tai eri yksikön päällikön on vaikea ottaa vastuuta päätöksistä, jotka koskevat jotain muita toimintoja organisaatiossa. Vahvassa matriisiorganisaatiossa vastuu ja johtaminen on enemmän projekteilla kuin linjaorganisaatiolla (Artto & Martinsuo & Kujala 2006, 375). Muutostarpeen tunnistaminen on osa projektin johtamista, muutostarve liittyy keskeisesti projektin tavoitteisiin, muutoksen toteuttamiseen onkin hyvä laatia suunnitelma, johon tulisi sisällyttää kuvaus halutusta tilasta (Suomen Standardoimisliitto 2022, 47).

Marianne Laurilan (2017, 23-24) nostaa väitöskirjassaan esiin muutosjohtamisen jaottelun muutosjohtamiseen (change management) ja muutosjohtajuuteen (change leadership). Tässä jaottelussa muutosjohtaminen ”change management” viittaa muutoksen toimeenpanoprosessin suunnitteluun, koordinointiin ja organisointiin. Kun taas muutosjohtajuus ”change leadershipillä” viitataan johtamiseen, jolla pyritään viemään muutosta saavuttamalla alaisten tuki innostamalla ja motivoimalla. (Laurila 2017, 23-24). Muutosprojektissa projektipäälliköllä on vastuu muutosjohtamisen suunnittelusta ja toimeenpanon toteutuksesta (change management) ja projektiin valtuutetulla linjaorganisaatiojohdolla on vastuu muutosjohtajuudesta (change leadership), henkilöstön innostamisesta, motivoinnista ja sitouttamisesta. Käytännössä jako ei kuitenkaan ole näin mustavalkoinen, myös projektipäällikkö vie muutoksen viestiä eteenpäin ja muutosta suunnitellaan yhdessä liiketoiminnan omistajan kanssa, Laurila (2017, 25) ei näe näitä mustavalkoisena, vaan toisiaan täydentävinä tapoina toimia. Myös Helka Pirinen (2014, 238) toteaa että muutos tarvitsee kasvot, eli omistajan (change leadership), joka ”myy” muutoksen organisaatiolle. Projektipäälliköltä voidaan edellyttää organisatorista muutoksen osaamista, joka tarkoittaa projektipäällikön kykyä ymmärtää organisaation muodollinen ja epämuodollinen rakenne ja tunnistaa oikeat vaikutuskanavat projektin päämäärien edistämiseen (Artto & Martinsuo & Kujala 2006, 279).

Projektille keskeisessä roolissa on ohjausryhmä, joka rakentaa edellytyksiä muutosprojektin toteutumiselle (Pirinen 2014, 245). Pirinen (2014, 246) kuvaakin kirjassaan hyvää ohjausryhmän jäsentä selkeästi näkemykselliseksi ja valmiiksi toteuttamaan muutosta omassa organisaation osassaan. Ohjausryhmän ohjatessa projektisuunnitelman toteuttamista ja tuotosten aikaansaamista, vastaa se osaltaan muutoksen toimeenpanon suunnittelun hyväksymisestä sekä toteutumisesta, kuten myös muutoksen johtamisesta edistäessään projektin tavoitteita (Artto & Martinsuo & Kujala 2006, 326).

Julkisella sektorilla muutoksen tekeminen edellyttää hyvää organisaation tuntemusta, tämä mahdollistaa uudistustarpeiden paikallistamisen systemaattisesti. On erityisen tärkeää, että kehittämistoimet voidaan valita oikeanlaisiksi. Muutoksen menestyksellä läpivienti projektimaaisesti edellyttää paljon projektityön osaamista sekä organisaatioymmärrystä projektinhenkilöstöltä ja organisaation johdolta. (Virtanen 2011, 119-220.)

Muutosprosesseissa on usein hyödynnetty Kurt Lewinin yksinkertaistettua ajattelua muutosprosessin kolmivaiheisuudesta: sulattaminen (nykytilan analyysi), muutoksen toteuttaminen ja jäädyttäminen (eli muutoksen vakiinnuttaminen). Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ja analysoidaan nykyisen toimintatavan prosessit sekä ajatustapa. Toisessa vaiheessa toteutetaan muutos, joka edellyttää uusien asioiden oppimista ja uusien toimintatapojen vahvistamista. Kolmannessa vaiheessa vakiinnutetaan muutos, jotta organisaatio ei pala aiempiin käytäntöihinsä. Tämä kolmivaiheinen prosessi on ollut useiden muutosjohtamisen teorioiden pohjalla. (Virtanen 2011, 209-210.)

Muutosjohtamisen haasteellisin osa on usein muutoksen toteuttaminen, joka edellyttää uuden oppimista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Tällöin voi erityisesti olla muutosvastarintaa, joka syntyy osittain asenteista. Asenteet voivat kummuta pelosta oman ammatillisen osaamisen riittämättömyydestä tai huolista, jotka liittyvät omaan kykyyn omaksua uusia asioita. Muutosvastarinta syntyy usein tunteesta, että oma asema tai osaaminen on uhattuna. Muutosvalmius syntyy organisaatioon työmotivaation ja innostuksen myötä, jotka tuottavat sisäistä motivaatiota kehittää työskentelyä ja ratkaista ongelmaa. (Paasivaara & Suhonen & Nikkilä 2008, 77-80).

Muutosvastarinta voi kertoa myös muutoksen vaikuttavuudesta, jos muutoksella ei juurikaan olisi merkitystä, niin ei se synnyttäisi myöskään vastarintaa (Stenvall & Virtanen 2007, 100). Muutosvastarinta on kuitenkin eri asia kuin suora konflikti, muutosvastarinta voi syntyä näkemyseroista, jotka voivat olla luonteeltaan rakentavia ja vaatia yhteensovittamista (Mattila, 2007, 21-22.) Muutoksen vakiinnuttaminen jatkuu usein muutosprojektin päätyttyä, tämä voi tarkoittaa pienten kehitystarpeiden tunnistamista osana linjajohtamista ja jatkuvan palvelun tuotantoa (emt. 93-94.)

Kuntaliitto on tutkinut älykästä kokeilu ja kehittämistoimintaa kunnissa ja tarkastellut tutkimuksen yhteydessä kuntien kyvykkyyttä ajattelu- ja toimintatapojen muutoksiin. Tutkimuksessa todettiin niihin vaikuttavan ratkaisevasti johtaminen ja henkilöstön innostaminen, muutostarpeiden tunnistaminen sekä kyvykkyys johtaa ja hallita muutoksia. Tutkimuksessa tunnistettiin työntekijöiden merkittävä rooli organisaation kehittämisessä, henkilöstön osaaminen edisti kehittämistoimintaa ja vähensi muutosvastarintaa. Henkilöstön vahva osallistaminen ja henkilöstön tärkeän roolin tunnistaminen onkin oleellista muutoksen onnistuneessa läpiviennessä. (Kurkela, Virtanen, Stenvall & Tuurnas, 2016, 70.)

Muutoksen toteuttamisen keskeiset elementit voidaan tunnistaa seuraavasti: ensimmäiseksi on yhteisen ymmärryksen luominen tarvittavasta muutoksesta, toiseksi muutos tulee tunnistaa merkitykselliseksi ja tunnistaa mikä muuttuu, kolmantena asiana tulee muutosvastarinta. Muutosvastarinta voi johtua mm. pelosta, ettei pärjää muuttuneiden toimintatapojen kanssa tai että ei osaa uutta tapaa toimia, se voi myös johtua pelosta, että muutoksen yhteydessä omat tapa toimia muuttuu niin, että sillä on vaikutuksia ammatti-identiteettiin. (Virtanen 2011, 2011-2012.)

Projektijohtaminen ja muutosjohtaminen on nähty usein erillisinä asioina, muutosjohtamista on pidetty enemmän henkilöstöhallinnon prosessina ja sitä on tutkittu yhteiskuntatieteellisistä näkökulmista. Projektijohtamista pidetään enemmänkin teknisenä prosessina, jossa korostuu tehtävä ja tuloskeskeisyys, kun taas muutosjohtamiseen liitetään runsaasti taitoja, joissa korostuu ihmislähtöisyys ja organisaatiokulttuurin tuntemus. Projekteissa olisi hyvä huomioida tunnistaa asioita, jotka riippuvat vaikka valtataisteluista, motivaation puutteesta,

huonosta viestinnästä, epäselvistä tehtävistä ja heikosta johtajuudesta. Projekteissa olisikin hyvä huomioida muutosjohtamisen keskeisiä osaamisia. (Parker, Charlton, Ribeiro & Pathak 2012, 542-543.)

2.4 Projektin onnistuneen läpiviennin edellytykset

Projektin onnistuneen läpiviennin edellytyksenä voidaan pitää projektin tavoitteiden selkeää asetantaa ja projektin päämäärien tunnistamista. Projektin päämääränä voidaan pitää tulevaisuuden tilaa, jolla projektin tavoitteilla pyritään. Projekti tavoittelee jotakin muutosta tai päämäärän saavuttamista. Tavoitellun muutoksen saavuttamista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta:

1. Projektin laajuus, joka määrittää lopputuotoksen tekniset, laadulliset ja toiminnalliset ominaisuudet
2. Projekti aikataulu, joka kertoo milloin projektin tuotosten tulisi olla valmiita
3. Projektin kustannukset, projektin toteuttaminen ennalta määritellyssä budjetissa

Kaikki projektin kolme tavoitetta ovat toisiinsa sidottuja, projektiin käytettävä aika sekä kustannukset rajoittavat projektin laajuutta ja projektin aikataulun kireminen taas kaventaa projektin laajuutta, sekä tuottaa enemmän kustannuksia. (Artto & Martinsuo & Kujala 2006, 33-35.)

Projektin laajuutta, käytettyä aikaa ja kustannuksia voidaan pitää projektin suunnittelun ja valmistelun ydinasioina, näihin toki vaikuttavat useat eri muuttujat kuten projektituotosten laatu, projektin riskit, henkilöstöjohtaminen ja hankintaosaaminen (Richardson 2010, 103-104). Toisinaan projektikirjallisuudessa on eroteltu erikseen projektin ja projektituotosten laatu, projekti voi olla laaja, mutta laatu voi jäädä heikoksi tai laatutavoitteilla on suorat vaikutukset kustannuksiin ja aikaan (Cross 2024, 25). Projektien läpiviennin edellytys on hyvä projektisalkun hallinta, jossa korostuu projektien resurssien hallinta ja sen varmistaminen, että projekteilla on käytettävissä oikeanlaista osaamista ja ymmärrystä (Lehtonen, Lindblom, Simonen & Korpinen 2006, 125).

Ennen projektin asettamista on hyvä tehdä riittävän laaja selvitys projektin tavoitteista ja tunnistaa projektin strategianmukaisuus. Selvityksessä tulee kuvata projektin tavoitteet ja laajuus, kustannukset ja mahdolliset resurssitarpeet, sen tulisi kattaa myös mahdolliset riippuvuudet muista projekteista tai kehityksestä (Richardson 2010, 79). Esiselvityksessä tulee kuvata projektin vaikutuksia liiketoimintaan riittävän laajasti ja kattavasti (Cross 2024, 106). Projektin aikana syntyvät ongelmat johtuvan liian usein projektien heikosta valmistelusta ja esiselvityksestä, käynnistyspäätöksiä tehdään liian kevein perustein (Ruuska 2007, 41). Toisinaan toimintaympäristön muutokset aiheuttavat nopeita käynnistyspäätöksiä ja esim.

lainsäädännön muutoksia on vaikea hallita ennakolta (emt. 42). Esiselvityksessä keskeistä on arvioida hankkeen todellista tarvetta ja hankkeen edellytyksiä (Cross 2024, 107).

3 Kehittämistyön kuvaus

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen kehittämistyö. Kvalitatiivisella tarkoitetaan laadullista tutkimusta, joka usein analysoi kielen ja tekstin merkityksiä sekä niiden suhteita. Analyysiä varten aineistot muutetaan usein tekstiksi ja tutkimus kohdistuu kieleen. Kun taas kvantitatiivisessa, määrällisessä tutkimuksessa aineisto muutetaan usein numeroiksi ja asioita tutkitaan havaintomatriisien kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on ajatus kielen luomista merkityksistä ja niiden keskeisyydestä. (Ronkainen & Pehkonen & Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 80-81.)

Tämä kehittämistyö rakentuu teemahaastatteluista, joilla pyritään luomaan kokonaiskuva strategisten muutoshankkeiden ja talousarviointyön kytkeytymisen haasteista. Teemahaastattelussa pyritään myös tunnistamaan keinoja, joilla kytkeytymistä voidaan parantaa ja samalla tukea muutoksen toteutumista. Toisena opinnäytetyön menetelmänä käytetään työparityöskentelyä, joiden perusteella laaditaan suunnitelma ja kehittämisehdotukset muutoshankkeiden kytkeytymisen selkiyttämiseksi.

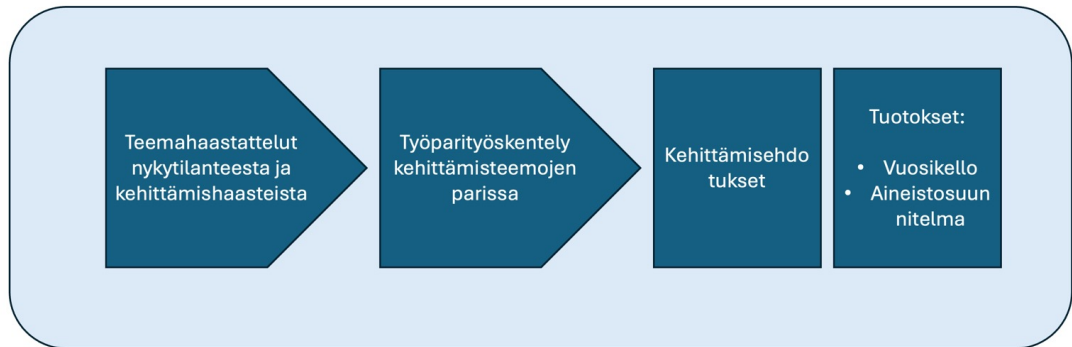
Tutkimuksellisen kehittämistyö kohdistuu toimialan strategisten muutoshankkeiden ja toimialan talouden ja toiminna suunnitteluprosessin yhdistämiseen. Toimialan talouden ja toiminnan suunnittelu on yli vuoden kestävä prosessi. Tämän kehittämistyön aikarajoista johtuen, kehittämistyön onnistumista arvioidaan kokemuksilla yhdestä talousarvioseminaarista sekä arvioimalla kehittämissuunnitelman toteuttamiskelpoisuutta yhdessä toimialan talousarvioprosessista vastaavan kanssa. Talousarvioprosessi etenee vaiheittain vuoden aikana ja koko talousarviovuoden kokemusten arvioiminen sekä aineistojen toimivuuden testaaminen, on ajallisesti mahdotonta tämän opinnäytetyön puitteissa.

Opinnäytetyön tietopohjassa kuvattiin miten strategian tulisi ohjata organisaatiota kohti tavoitteitaan. Strategisten tavoitteiden toteuttamiseen hyödynnetään usein kehitysprojekteja, joiden kautta ohjataan organisaatiota kohti haluttua muutosta ja kohti tavoiteltua tulosta. Strategisia tavoitteita voidaan ohjata kokonaisuudessaan myös strategisella projektisalkulla. Opinnäytetyön tietopohjassa tarkasteltiin myös julkishallinnon ja erityisesti kuntaorganisaatioiden erityispiirteitä strategian laadinnassa, jolloin strategia laaditaan valtuustokausiksi ja sillä on vahva poliittinen ohjaus. Tietopohjassa käsiteltiin myös muutoshankkeiden läpiviennin edellytyksiä ja esiselvityksen merkitystä ennen projektin käynnistämistä. Onnistuneen muutosjohtamisen lisäksi projektin läpivientiin vaikuttaa projektin tavoitteet, projektiaika ja käytettävissä olevat resurssit, joilla kaikilla on riippuvuussuhde toisiinsa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää strategisten muutoshankkeiden kytkeytymisen haasteet ja tunnistaa oikeat kehittämistoimet niiden kytkemiseksi vuosisuunnitteluun. Vuosisuunnittelu etenee kaupunkiorganisaatiossa pääosin kaupunginkansliasta ohjattuna prosessina, jolloin toimialan tuotokset eri vaiheissa ovat määritelty kaupunkiyhteisessä prosessissa. Toimialan liikkumavara prosessissa jää lähinnä prosessin toteutustapoihin, aineiston keruumenettelmiin ja osittain myös prosessin aikatauluttamiseen. Opinnäytetyö ei pyri kehittämään vuosisuunnittelun prosessia, vaan pyrkii tunnistamaan ne keinot, jolla strategiset muutoshankkeet kytkeytyvät paremmin olemassa olevaan prosessiin. Tutkimuksen kohteena on strategisista muutoshankkeista saatavaan aineisto ja vuosisuunnittelun prosessi, sekä niiden asiantuntijoiden ja päälliköiden näkemykset, jotka vastaavat kyseisestä prosessista tai muutoshankkeiden kokonaisuuden hallinnasta.

Opinnäytetyöntekijä työskentelee opinnäytetyön kohteena olevan organisaation kehittämissyksikössä. Kehittämissyksikkö vastaa strategisten muutoshankkeiden hallinnasta ja projektitoiminnan kehittämisestä. Kehitettävä toiminta ja tutkimuksen kohteena olevat haasteet ovat siis opinnäytetyön tekijälle tuttuja. Tuula Juvonen (2017, 398-399) on kuvannut sisäpiirihaastattelua teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja, jolloin sisäpiiri muodostuu sellaisten ihmisten välille, joilla on sama todellisuus ja jonka toimintaan tutkija itsekkin osallistuu. Toimiesani samanaikaisesti opinnäytetyön tekijänä ja omassa ammattiroolissani olen väistämättä sisäpiiriläinen. Toisaalta kehittämistutkimuksessa tutkimus kohdistuu usein omaan ammatitilaan tai työtehtäviin. Juvonen (2017, 402) kehottaakin varomaan sisäpiirihaastatteluissa esiintyviä oletuksia yhteisestä ääneen lausumattomasta tiedosta.

Kehittämistyön ensimmäisessä osuudessa selvitetään strategisten muutoshankkeiden kytkeytymisen haasteita ja parantamisedotuksia sekä tavoitteita paremmalle kytkeytymiselle. Kehittämistyön toisessa osuudessa valmistellaan materiaali vuosisuunnittelun seminaariin ja laaditaan suunnitelma tulevien seminaarien aineistoista, samalla laaditaan strategisten muutoshankkeiden vuosikello, jossa tunnistetaan kulloinkin valmisteltavat aineistot. Kuviossa 3 on kuvattu tiivistetysti kehittämistyön vaiheet ja tuotokset.

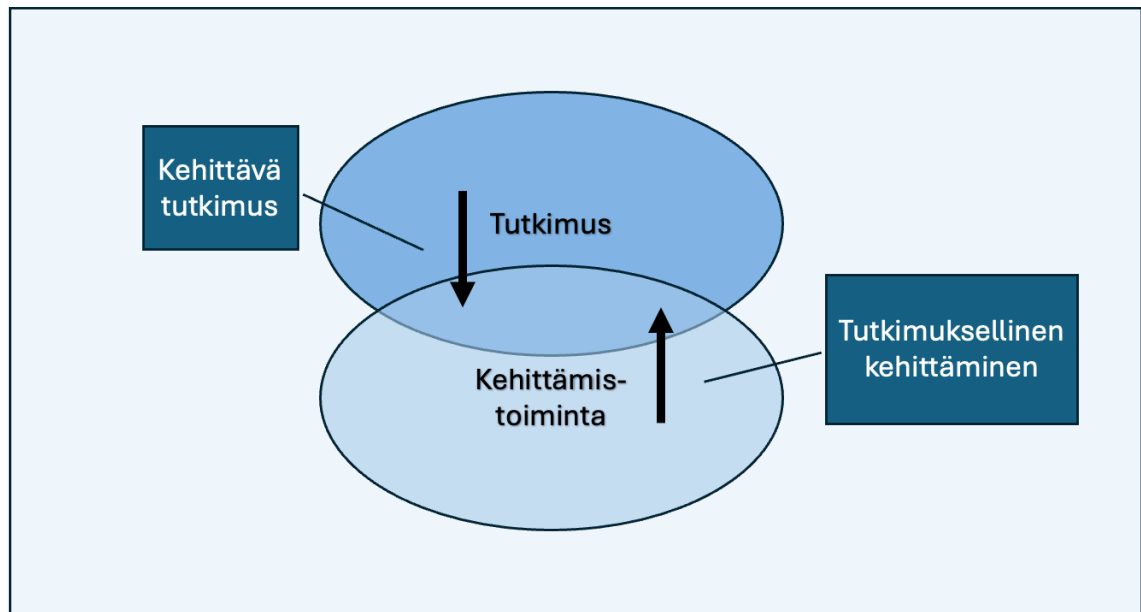


Kuvio 3: Kehittämistyön vaiheet ja tuotokset

3.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään tutkimuksellisen kehittämistyön työskentelytapaa. Kehittäminen määritellään usein konkreettiseksi toiminnaksi, jolla tähdätään ennakkoon määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Kehittäminen tähtää johonkin muutokseen, sillä pyritään muuttamaan esimerkiksi aiempia toimintatapoja tai rakenteita. Kehittämistoiminta on hyvin organisaatio sekä prosessilähtöistä ja sen lähestymistapa on hyvin käytännönläheinen ja ratkaisut ovat tutkimustoimintaan verrattuna konkreettisia. (Toikko & Rantanen 2009, 14-18.)

Kehittäminen itsessään ei ole tutkimusta, tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tutkimus kohdistuu tutkimuksen ja kehittämisen yhtymäkohtaan. Yhteistä rajapintaa voidaan lähestyä kahdesta eri suunnasta tutkimuksen näkökulmasta tai kehittämistoiminnan näkökulmasta (Kuvio 2). Kun yhteistä rajapintaa lähestytään tutkimuksen suunnasta, voidaan puhua *kehittävästä tutkimuksesta*, jolloin tutkimuksellinen tarkastelu ohjaa kehittämistoimintaa. Jos yhteistä rajapintaa lähestytään kehittämistoiminnan suunnasta, voidaan puhua *tutkimuksellisesta kehittämisestä*, jolloin käytännön ongelmat ohjaavat tiedontuotantoa ja tutkimukselliset menetelmät toimivat apuna tässä. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.)



Kuvio 4: Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 21)

Kehittämisen ja tutkimuksen rajapintaa hyödynnetään interventionistisissä tutkimuksissa, joilla pyritään saamaan aikaan jokin muutos toiminnassa. Näitä tutkimustyypppejä ovat kehittämistutkimus, konstruktiiivinen tutkimus ja toimintatutkimus. Kehittämistutkimuksessa tähdätään muutokseen ja muutoksen kohteena on tuote, menetelmä tai organisaatio. Toimintatutkimus tähtää muutokseen jonka kohteena on enemmänkin ihmisten toiminta. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa ratkaistaan ongelmaa konstruktiiolla, joka tarkoittaa mallin, suunnitelman tai organisaation tms. rakentamista. (Kananen 2017, 14-18.)

Kehittämistutkimukseen kuuluu kehitettävän tilanteen alkukartoitus ja tutkimuksen sekä kehittämisprosessin jälkeinen arviointi tilanteesta. Kehittämistutkimuksen vaiheet ovat nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analyysi, parannusehdotukset ja interventio, kokeilu, arviointi ja seuranta. Prosessikuvauksia on erilaisia, mutta perusajatuksena on, että kehitettyä ratkaisua kokeillaan ja arvioidaan. (Kananen 2012, 52-53.)

Tässä opinnäytetyössä tehdään ongelmatilanteen analyysi, jonka perusteella laaditaan parannusehdotukset ja tehdään interventio. Parannusehdotuksia arvioidaan ja tarkastellaan yhdessä toimialan kehitettävästä kokonaisuudesta vastaavien päälliköiden kanssa. Talousarvio-suunnittelun pitkän aikajänteen takia kaikkia parannusehdotuksia ei pystytä kokeilemaan käytännössä, koska tulevien talousarvioseminaarien ajankohdat asettuvat vasta seuraavaan syksyyn tai seuraavan vuoden kevääseen.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Kehittämisen ja tutkimuksen rajapinnassa voidaan hyödyntää useita eri menetelmiä. Tutkimusta voidaan tehdä monimenetelmällisesti yhdistämällä kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista aineistoa tai tutkimus voidaan tehdä myös hyödyntämällä pelkästään laadullista aineistoa (Kananen 2017, 18). Tutkimuksen kehittämissä vaiheissa hyödynnetään usein kehittämistyöpajoja tai muuten yhteiskehittämistä.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jossa käytetään teemahaastattelua selvittäessä nykytilaa ja haasteita strategisten muutoshankkeiden kytkeytymisessä talouden- ja toiminnansuunnitteluun. Teemahaastattelussa kolmannessa osassa kysytään näkemyksiä tarvittavista kehittämistoimista, joilla kytkeytymistä voitaisiin parantaa. Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään työparityöskentelyä, selvittäessä ratkaisuja muutoshankkeiden kytkeytymisen haasteisiin, sekä oikeanlaisen valmistelun tunnistamiseen.

Kehittämistutkimuksessa hyödynnetään usein haastatteluja ongelman täsmennysvaiheessa. Mikäli kehitettävää asiaa ei vielä tunneta riittävän hyvin, on strukturoimaton haastattelu oikea vaihtoehto. Strukturoimattomalla haastattelulla tarkoitetaan avointa haastattelua tai teemahaastattelua, jotka soveltuvat menetelminä ongelman kartoittamiseen. Tiukkaa strukturoitua haastattelua, tarkasti ennakolta määritellyin haastattelukysymyksiin on mahdotonta toteuttaa, jos tutkittavan asian yksityiskohtia ei vielä tunneta. Joustavilla haastattelumenetelmillä voidaan löytää vastaukset kysymyksiin tutkijan ja haastateltavan välisellä vuoropuhelulla. (Kananen 2017, 48-49.)

Toisaalta Hirsjärvi ja Hurme (2014, 47-48) pitävät teemahaastattelua puolistrukturoituna haastatteluna, koska yksi haastattelu aspekti eli teemat ovat ennakolta sovitut. Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa haastateltavan kanssa keskustellaan tutkijan päättämistä teemoista ja sitä voisi pitää enemmänkin keskusteluna kuin haastatteluna (Eskola & Vastamäki 2015, 27-28). Siinä käsitellään sovittuja teemoja, edeten haastateltavan ehdoin, tutkija tarvittaessa täsmentää teemaa tai ohjata keskustelua aiheeseen lisäkysymyksiin (emt. 35-37).

Teemahaastattelun toteuttamiseksi tutkijalla tulee olla ennakkokäsitys aiheesta, jotta hän voi muodostaa teemahaastattelunrunгон. Haastattelurunko toimii kuitenkin enemmänkin tukena tarvittaessa kuin haastattelua tiukasti ohjaavana. Liian tiukka haastattelurunko, kadottaa helposti teemahaastattelulta sen keskustelunomaisen luonteen. Teemahaastattelun ei ole tarkoituksena olla strukturoitu, ennalta sovittuihin kysymyksiin pohjautuva haastattelu, vaan se muistuttaa enemmän keskustelua. Teemahaastattelua varten on hyvä laatia haastattelu-suunnitelma. Suunnitelmassa kuvataan, ketä haastatellaan, haastattelun protokolla ja haastattelutilanteen toteutus. (mm. Kananen 2017, 50-51; Eskola & Vastamäki 2015, 27-28, 35-37).

Teemahaastattelut usein tallennetaan, jotta haastattelutilanne olisi sujuva, muutoin muistiinpanojen kirjaaminen keskeyttää keskustelun, tällöin aineisto voi jäädä myös epäselväksi (Hirsjärvi & Hurme 2014, 93).

3.3 Aineiston keruu, aineiston säilyttäminen ja analyysin toteutus

Opinnäytetyön teemahaastatteluun osallistumisesta sovittiin haastateltavien kanssa suullisesti ja Teams -viestein. Suullisesti heille esiteltiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet, sekä kerrottiin myönnetystä tutkimusluvasta. Teams -viestissä heille lähetettiin ennakkoon teemahaastattelun tausta, tavoitteet ja teemat (Liite 1.) Haastatteluun kutsumiseksi haastateltaville laadittiin kalenterikutsu ja haastattelu sovittiin tehtäväksi verkossa etänä. Haastatteluun varattiin 40 minuuttia aikaa, joissakin tapauksissa aikaa käytettiin hieman enemmän, mikäli se sopi haastateltavien aikatauluun.

Teemahaastattelun aineisto kerättiin Teams -haastatteluun. Haastateltavilta kysyttiin suostumus aineiston tallentamiseen sekä videotallenteena, että tekstitaltenteena. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin Teamsin ominaisuutta tuottaa puheesta tekstitaltenteen. Aineiston kerääminen toteutettiin Helsingin kaupungin omissa Teams -ympäristössä, joka oli kaikille osapuolille sujuvin. Aineisto analysoidaan ja säilytetään tutkimusluvasta mukaisesti. Aineisto analysoidaan tunnistetiedoin koska henkilöiden rooli organisaatiossa on oleellinen analyysin näkökulmasta. Tutkimusraportissa tunnistetietoja ei esitetä ja tutkimusrekisteri hävitetään, kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi. Tutkimusaineisto suojataan luvaton käsittelyä vastaan käyttäjätunnuksella ja salasalla. Haastattelut tehtiin kaupungin omissa ympäristössä, näin myös varmistettiin aineiston tallentuminen kaupungin omiin pilvipalveluihin, joiden tietoturva vastaa kaupunki.

Teemahaastatteluja tehtiin kolme kappaletta. Haastateltavaksi valittiin talousarvioprosessia ja strategisista muutoshankkeista hyvin tuntevia henkilöitä. Haastateltavista kaikki tunsivat hyvin nykyisen talousarvioprosessin, sekä sen mahdollisuudet ja haasteet. Kaikki haastateltavat osallistuivat omasta roolistaan vuosittaiseen talousarviovalmisteluun ja suunnitteluun, osa haastateltavista vastasi prosessin etenemisestä ja kehittämisestä. Haastateltavista kaikki tunsivat myös strategiset muutoshankkeet ja olivat mukana niiden esittelyssä sekä ohjauksessa. Haastateltavat olivat myös työskennelleet kaupungilla toimialauudistuksen jälkeisen ajan, sekä osallistuneet talouden ja toiminnan suunnitteluun kaksi strategiakautta, nykyisen käytössä olevan pormestarimallin ajan.

Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin vielä haastattelun tallentamisesta sekä käytiin läpi haastattelun keskeiset käsitteet. Haastateltaville kerrottiin mitä haastattelussa tarkoitetaan tae -prosessilla (talousarvioehdotuksen valmistelu) ja mitä hankkeita tarkoitetaan

strategisilla muutoshankkeilla (toimialan johtoryhmän käynnistämät hankkeet, joiden kokonaisuutta toimialan strateginen muutoshankeryhmä seuraa).

Teemahaastattelussa lähestyttiin strategisten muutoshankkeiden kytkeytymistä kolmen eri teeman kautta. Haastateltavia pyydettiin kertomaan näkemyksensä strategisten muutoshankkeiden talousarvioprosessin kytkeytymisen nykytilasta, lisäksi heitä pyydettiin kertomaan mikä estää paremman kytkeytymisen. Lopuksi haastateltavia pyydettiin kertomaan mitä pitäisi muuttaa tai kehittää prosessissa, jotta strategisten muutoshankkeiden kytkeytyminen olisi selkeämpää.

Teemahaastattelussa tutkijan tulee valita, pääsevätkö haastateltavat valitsemaan teemoja haastattelun kuluessa tai vaikuttavatko he niiden painotukseen, koska aina ennalta valittu teema ei ole haastateltavalle niin tärkeä (Hyvärinen 2017, 44). Osassa haastatteluja painottui selkeä kehittämistote ja haastateltavat kiinnittivät enemmän huomiota siihen, miten asioita pitäisi muuttaa, kuin niiden nykytilaan. Haastatteluissa myös painottui talousarvioprosessin haasteet sekä irrallisuus.

Haastatteluaineiston analysointi toteutettiin katselemalla haastatteluvideoita ja kirjaamalla Excel -taulukon haastateltavien vastauksia. Vastaukset taulukoitiin kolmenlaisella jaotellulla: nykytila, esteet ja kehittämistarpeet. Analyysin vaiheissa saattoi huomata, että haastateltavat puhuivat usein samanaikaisesti nykytilasta ja esteistä. Analyysissa kiinnitettiin huomiota haastatteluissa toistuviin näkemyksiin, jotka kategorisoitiin talousarvioprosessiin liittyviksi ja strategisiin muutoshankkeisiin liittyviksi. Toisaalta analyysi mahdollisti myös yksittäisten näkemysten esiin nostamisen ja arvioimisen. Analyysin luokitteluvaiheessa hyödynnettiin haastattelijien tekstitallointia tarkistettaessa haastateltavien vastauksia.

Eskola ja Suoranta (2005, 145-146) pitävät laadullisen aineiston analyysiä haastavana, heidän mielestään ongelmana on tulkintojen tekeminen ilman selkeitä ohjeita. Teemahaastattelun haasteena voidaan pitää aineiston käsittelyn vaikeutta, vapaamuotoisen aineiston analysointi ja tulkinta on usein ongelmallista valmiiden mallien puuttuessa (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35). Laadullisesta aineiston analyysissä aineisto käydään ensin läpi esimerkiksi luokittelun ja erotellen tutkimusongelman kannalta kiinnostavaa materiaalia (Eskola & Suoranta 2005, 149-150). Laadulliseen aineistoon on useita eri analysointitekniikoita, kuten teemoittelu, tyypittely, sisällönerottelu, diskursiiviset analyysitavat (emt. 160).

Teemoittelua voidaan käyttää analyysitapana, etenkin käytännön ongelmien ratkaisussa ja tutkimusongelman keskeisten vastausten löytämisessä. Teemoittelun jälkeen aineisto voidaan käsitellä esim. tyypitellen. Tyypittelyssä aineistoa ryhmitellään samankaltaisuuksien perusteella. Tyypittelyn avulla voidaan myös löytää erilaisuuksia aineistosta, jotka mahdollistavat tulkinnan rikastuttamisen. (Eskola & Suoranta 2005, 176, 181-182.)

Tässä opinnäytetyössä on laadullinen aineisto purettu ja luokiteltu haastattelun teemoihin, jotka kuvaavat nykytilaa, esteitä ja kehittämistoimia. Tämän jälkeen vastaukset on tyypiteltä eri kokonaisuuksiin, etsien samankaltaisuuksia vastauksissa. Näin on pyritty löytämään keskeiset ratkaistavat asiat opinnäytetyön kehittämistehtävän toimeenpanoon. Samalla aineistosta on poimittu tutkimusongelman kannalta merkittävien poikkeamat. Haastateltavat kertoivat hyvin monipuolisesti näkemyksiään talousarvioprosessista, kaupungin strategiaprosessista ja strategisista muutoshankkeista. Haastattelu polveili helposti eri teemojen välillä, erityisesti nykytila ja esteet - teemoihin vastaajat vastasivat limittäin ja osittain samanaikaisesti. Vastauksista oli kuitenkin löydettävissä selkeitä tyypejä, jotka osin risteilivät teemojen välillä.

3.4 Kehittäminen työparityöskentelynä

Tämän opinnäytetyön kehittämistyö toteutettiin yhteisillä kehittämistapaamisilla Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan talousarvioprosessin suunnittelusta vastaavan kanssa. Kehittämistapaamiset toteutettiin kevään ja kesän 2025 aikana. Tapaamiset olivat 30-60 minuutin mittaisia ja ne toteutettiin usein Teams -tapaamisina. Tapaamisia toteutettiin yksitoista kappaletta.

Opinnäytetyön kehittämisvaiheen toteutustavaksi valittiin työparityöskentely, koska opinnäytetyön ajankohtana ei olisi ollut mahdollisuutta laajempaan työskentelyyn. Toimialalla oli juuri toteutettu yhteisten palvelujen organisaatiouudistus ja osa projektityöskentelyn avainrooleista oli vielä täyttämättä tai vasta käynnistyneet. Työparityöskentely valittiin toteutettavaksi toimialan talousarvioprosessista vastaavan päällikön kanssa. Hänen tehtäviinsä kuuluu vastata toimialan strategisesta suunnittelusta sekä toimialan vuosisuunnittelusta, jonka yksi osa on talouden ja toiminnan suunnitteluprosessi. Hänen vastuualueelleen kuuluvat toimialan talouden- ja toiminnansuunnittelun vuosikellon mukaiset johdon seminaarit (Kuva 2) ja niihin liittyvien aineistojen valmistelu. Toimialan vuosisuunnittelusta vastaava päällikkö vastaa myös talouden- ja toiminnansuunnittelun vuosikellosta sekä sen ylläpidosta.

Kehittämistapaamisisten tavoitteena oli käsitellä talouden- ja toiminnansuunnittelun vuosikellon eri vaiheita ja pohtia strategisten muutoshankkeiden roolia vuosisuunnittelun eri vaiheissa. Tapaamisisten tavoitteena oli valmistella tulevien johdon seminaarien aineistoa sekä jäsentää strategisten muutoshankkeiden vuosikello osana toimialan vuosisuunnittelua. Koonti kehittämistapaamisista ja niiden aiheista on esitetty taulukossa 1. Kehittämistapaamisissa keskusteltiin vuosisuunnittelun periaatteista, sekä haasteista, jotka olivat nousseet esiin teemahaastatteluissa. Kehittämistapaamisissa tunnistettiin vuosisuunnittelun haasteet, jotka liittyivät siihen, että usean vuoden suunnittelu oli lähinnä talouslähtöistä ja toiminnan suunnitteluhorisontti oli vain seuraavaan vuoteen.

Taulukko 1: Kehittämistapaamiset ja niiden aiheet

Aika	Aihe / tuotokset
Tammikuu 1. tapaaminen	Uuden johdon seminaarin konseptin esittely. Ensimmäinen seminaari on toimialan tietofestari.
Tammikuu 2. tapaaminen	Johdon seminaarin uuden konseptin tarkastelu kehittämishaasteiden valossa ja muutoshankkeiden kytkeminen seminaariin.
Helmikuu 1. tapaaminen	Johdon seminaarin valmistelu. Aikaisempien aineistojen läpikäynti
Helmikuu 2. tapaaminen	Muutosjohtamisen haasteet ja muutostarpeen esittäminen seminaarissa.
Helmikuu 3. tapaaminen	Johdon seminaarin aineiston täsmentäminen johtamisen näkökulmasta. Kytkeminen talouden- ja toiminnansuunnittelun kysymyksiin. (talous, toiminta, henkilöstö)
Maaliskuu 1. tapaaminen	Tietoaineistojen tarkastaminen ja kärkien viimeistely
Maaliskuu 2. tapaaminen	Arvio käsittelystä. Muutoshankkeiden aineistot talousarviosuunnittelun eri tilaisuuksissa.
Huhtikuu 1. tapaaminen	Muutoshankkeiden vuosikellon katselmus ja eri tilaisuuksien tavoitteet.
Toukokuu 1. tapaaminen	Muutoshankkeiden vuosisuunnitelma ja esiselvityksen sijoittaminen vuosikelloon.
Kesäkuu 1. tapaaminen	Seuraavan seminaarin muutoshankeaineistojen valmistelu
Kesäkuu 2. tapaaminen	Suunnitelma muutoshankkeiden aineistoista vuosikellossa.

Kehittämistapaamiset vaiheistuvat seuraavasti, tammikuussa toteutettiin kaksi tapaamista, joista ensimmäisessä käsiteltiin vuosisuunnittelun aikataulua ja perusteita. Toisessa

tammikuun tapaamisessa käytiin läpi vuoden ensimmäisen vuosisuunnitteluseminaarin uudistusta tietofestariksi ja pohdittiin miten strategiset muutoshankkeet tulisi tuoda siihen mukaan. Toimialan vuoden ensimmäinen johdon seminaari pidetään maaliskuun alussa ja käsittelee toimintaympäristön muutosta, seminaarista käynnistyy seuraavan vuoden (tässä tapauksessa vuoden 2026) valmistelun (kts. Kuvio 1). Seminaarissa pyritään tunnistamaan yhteisesti muutostarpeet, jotta tarvittavat talousarvionmuutospaineet (raamipaine) voidaan viedä ehdotuksena kaupungin talousarviosuunnitteluun. Tänä opinnäytetyön kehittämistehtävän ajankohdana johdon seminaaria oli suunniteltu enemmän tietoperustaiseksi kuin aiemmin. Seminaarissa tavoiteltiin muutosten tunnistamista eri tietoaaineistojen valossa ja seminaari sai myös nimen ”johdon tietofestari”.

Helmikuussa toteutettiin kolme tapaamista, joista ensimmäisessä tarkasteltiin muutoshankkeista aiemmin koottuja aineistoja ja pohdittiin yhdessä mitä aineistoja seminaariin olisi hyvä tuoda. Helmikuun toisessa tapaamisessa käytiin läpi strategisten muutoshankkeiden muutoksen johtamisen haasteita ja mietittiin miten ne voisi tuoda esiin seminaariaineistossa. Helmikuun kolmannessa tapaamisessa täsmennettiin muutoshankkeiden aineistoja johtamisen näkökulmasta ja kytkettiin ne talouden ja toiminnan suunnittelun ydinkysymyksiin, jotka ovat talous, toiminta ja henkilöstö.

Maaliskuussa toteutettiin kaksi tapaamista, joista ensimmäisessä tarkistettiin ensimmäisen seminaarin aineisto (ensimmäinen johdon seminaari oli heti maaliskuun alussa). Toisessa tapaamisessa pohdittiin käsittelyn onnistumista ja käytiin läpi tulevien seminaarien tavoitteita talousarviovuosikellon etenemisen näkökulmasta. Huhtikuussa pidettiin yksi tapaaminen, jossa käsiteltiin tulevien seminaarien alustavia aineistonäkymiä. Toukokuussa pidettiin yksi tapaaminen, jonka tuloksena laadittiin seminaariaineistojen vuosisuunnitelma ja pohdittiin miten hankkeiden esiselvitykset tulisi käynnistää.

Viimeinen kehittämisjakso oli kesäkuussa, jolloin pidettiin kaksi tapaamista. Ensimmäisessä tapaamisessa valmisteltiin kesäkuun johdon seminaarin aineisto. Toisessa tapaamisessa käytiin läpi muutoshankkeiden vuosisuunnitelmaa ja eri seminaarien aineistovalinnat sekä pohdittiin muutoshankkeiden esiselvityksen prosessia. Tämä tapaaminen oli kehittämistapaamisista viimeinen, jossa käytiin läpi syntyneet aineistot: strategisten muutoshankkeiden vuosikello ja eri seminaarien aineistot. Lisäksi käsiteltiin suunnitelmaa muutoksen tunnistamisen yhteisvalmistelusta, jotta tulevissa toimintaympäristön muutoksia käsittelevissä seminaarissa voitaisiin yhdessä sopia paremmin muutoshankkeiden tarpeesta ja esiselvityksen käynnistämisestä.

4 Strategisten muutoshankkeiden vuosikello ja keskeiset aineistot

Kehittämistyön tulokset jakautuvat kahteen eri osa-alueeseen teemahaastattelun tuloksiin ja työparityöskentelyllä tehdyn kehittämistyön tuloksiin. Aluksi käsittelen teemahaastattelun tuloksia. Teemahaastattelussa kysyttiin strategisten muutoshankkeiden kytkeytymistä talousarvioprosessiin kolmesta eri näkökulmasta: nykytila, esteet ja kehittämisehdotukset. Seuraavassa luvussa teen yhteenvedon tuloksista ja kuvaan keskeiset kehittämiskohteet.

Teemahaastattelun tulosten käsittelyn jälkeen kuvaan työparityöskentelyssä syntyneet kehittämistyön tulokset. Kehittämistyön tuloksena syntyi strategisten muutoshankkeiden vuosikello, koonti eri johdon seminaareihin tarvittavista aineistoista sekä suunnitelma palvelukokonaisuuksien ja toimialan muutostarpeiden tunnistamisesta. Johdon seminaarien aineistoa testattiin kevään aikana yhdessä seminaarissa ja siitä saatujen kokemusten perusteella pohdittiin aineiston esittämisen tapoja ja laadittiin suunnitelma tulevien seminaarien aineistoista.

4.1 Strategisten muutoshankkeiden talousarvioprosessiin kytkeytymisen nykytila sekä haasteet

Teemahaastattelussa pyydettiin vastaajia kuvaamaan strategisten muutoshankkeiden nykytilaa niiden kytkeytymisestä talousarvioprosessiin. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että tällä hetkellä kytkeytyminen oli heikkoa ja strategiset muutoshankkeet jäivät irrallisiksi. Yksi vastaajista totesi kytkeytymisen hieman parantuneen paremman hankeseurannan myötä. Toinen haastateltava totesi koko talouden ja toiminnan suunnitteluprosessin sisältävän useita toisistaan irralliseksi jääviä palasia.

Haastateltavien vastauksissa nykytilan kuvaus ja esteet paremmalle kytkeytymiselle talousarvioprosessiin lomittuivat keskenään. Tästä voidaan huomioida, että jossakin määrin nykytila oli helpompi tarkastella esteiden ja erilaisten ongelmien kautta. Toisaalta voidaan ajatella, että nykytila yksinkertaisesti vain on haastava. Nykytilaa ja esteitä kuvaavan teemahaastattelun vastauksissa oli tunnistettavissa selkeät tyypit: talousarvioprosessin luonne ja prosessin haasteet, strategisten muutoshankkeiden ominaispiirteet, sekä tavoitteiden muodostamisen ongelmat ja toimialan toimintakulttuurin haasteet. Aineistosta nousevat tyypit on esitetty tarkemmin taulukossa 2.

Taulukko 2: Teemahaastattelun nykytilaa ja esteitä koskevien vastausten tyypit

Vastauksen tyyppi	Tarkennukset
Talousarvioprosessin luonne	tekninen prosessi, suunnitteluhorisontit
Strategisten muutoshankkeiden luonne	monivuotisuus, kytkentä strategiaan
Tavoitteet	irrallisuus, operatiivisuus
Toimintakulttuuri	Yhteinen tekeminen, siilomaisuus

Kaikki vastaajat nostivat kytkeytymisen haasteeksi kaupungin talouden ja toiminnan suunnitteluprosessin haastavuuden. Vastaajat nostivat esiin prosessin heikon kytkennän strategiaan ja sen toimeenpanoon. Yksi haastateltavista totesi prosessin olevan pääasiassa talouden suunnittelua ja strategiakytkentä näyttäytyi usein talousarvioprosessissa irrallisena.

”Mun analyysi on ollut se, että meillä on ollut talousarvioprosessi kaupunkitasolla. Aika puhtaasti talouden suunnittelua... ja strategian todeksi tekeminen talousarvion avulla ajattelu on kypsynyt vasta viime vuosina.” Haastateltava B.

Vastaajat totesivat myös strategisten muutoshankkeiden olevan usein monivuotisia, jolloin hankkeen valmistelu, toteutus ja tavoiteltu muutos syntyy vasta usean vuoden päästä. Talousarvioprosessi tähtää pääasiassa seuraavaan vuoteen ja tunnistaa heikosti tulevien vuosien tarpeet, vaikkakin kaupungin ohjeessa olevat taloussuunnitteluvuodet kattavatkin seuraavaan vuoden lisäksi myös kaksi seuraavaa vuotta. Näiden tulevien vuosien suunnittelu on kuitenkin ylimalkaista ja keskittyy lähinnä talouslukuihin. Vastaajat kokivat, että niitä ei hyödynnetä talousarvioprosessissa riittävästi, etenkin toiminnan suunnittelussa ei huomioida useamman eri vuoden näkökulmaa. Talousarvioprosessista toivottiin enemmän rullaavaa ja prosessiin toivottiin enemmän jatkuvuutta, nyt oli kokemus, että liikkeelle lähdettiin aina tyhjältä pöydältä.

”Musta tuntuu, että niin semmoisena lähdetään aina tyhjältä pöydältä vuoden alussa liikkeelle. Me ei katsota sitä mitä on meneillään, mitä on edellisinä vuosina tehty, mitä pidempään.” Haastateltava C.

Toimialalla määriteltyjä strategisia muutoshankkeita pidettiin myös haastavina strategian ja talousarvioprosessin kannalta. Osan hankkeista ei tuntunut kovin ”strategisilta” ja olivatkin haastateltavien mielestä enemmän aiemmilta vuosilta tunnistettua korjausvelkaa. Hankkeita ei ollut valittu puhtaasti strategista muutosta tavoitellen, vaan niitä tehtiin, koska esimerkiksi

jokin laajempi digitaalinen järjestelmä puuttui tai piti uudistaa. Koettiin myös, että toimialan koko johto, keskijohto mukaan lukien, ei ollut sitoutunut muutoshankkeiden toteuttamiseen.

Talousarvioprosessissa suunnitellaan talouden lisäksi myös toiminnalliset tavoitteet. Haastateltavat kokivat strategisten muutoshankkeiden määrittyvän heikosti toimintatavoitteiksi ja jäävän irrallisiksi. Toisaalta koettiin, että usein muutenkin suunnitellut talousarviotavoitteet jäävät helposti abstrakteiksi tai irralliseksi, eivätkä kytkeydy toimintaan.

Strategisten muutoshankkeiden osalta nähtiin hyvänä, että niille on varattu oma esittely talouden ja toiminnan suunnittelun prosessissa. Eräs vastaajista totesi prosessin toimivan ikään kuin yhteisenä muistuttajana, että tällaisiakin asioita tulee tehdä. Hankkeet ovat myös tulleet paremman raportoinnin kautta ymmärrettäväksi.

”... on vaikuttanut toimivalta, että tulee muistuttamaan, että nämä ne (hankkeet) on ja sitten kertoo, että tällaisia vaikutuksia näillä on ensi vuoden aikana teidän töihin.” Haastateltava A

Kaikki vastaajat tunnistivat selkeästi toimialan siilomaisen tekemisen. Strategiset muutoshankkeet ovat usein toimialaan poikkileikkaavia ja yhteistä muutosta tavoittelevia. Toimialan suunnittelu etenee kuitenkin palvelukokonaisuuksittain ja muutoshankkeet putoavat usein palvelukokonaisuuksien väliin. Talouden ja toiminnan suunnittelua hallitsee talous, kuten yksi vastaajista totesi. Talous suunnitellaan vahvasti linjaorganisaation rakenteita mukaillen, tällöin poikkileikkaava tekeminen on haastavaa ja toiminta ohjautuu muutoksesta enemmän säilyttävään tekemiseen. Eräs vastaajista nostikin esiin, että ketään ei kiinnosta kuin omat asiat, jolloin ei juurikaan keskitytä asioihin, jotka eivät juuri sillä hetkellä kosketa heitä.

Vastaajat kokivat myös yhteisten asioiden johtamisen haastavaksi, kun eri asioiden intressiritiiritidat ovat suuria. Tämän takia priorisointia pidettiin vaikeana ja nähtiin prosessin aikana suuria haasteita tehdä päätöksiä.

4.2 Strategisten muutoshankkeiden ja talousarvioprosessin kehittämiskohteet

Kehittämiskohteiden teemaosuus oli vastaajille selkeä. Siellä oli tunnistettavissa selkeät vastaustyytit, kuten vuosikelloon ja eri talousarviovaiheiden rytmitykseen liittyvät vastaukset, toimenpiteiden ja tavoitteiden asettamiseen liittyvät vastaukset. Myös prosessien puute sekä ennakoivaltumisen tarve nousivat esiin vastauksissa. Vastausten tyytit tarkemmin taulukossa 3.

Taulukko 3: Teemahaastattelun kehittämiskohteita koskevien vastausten tyyppi

Vastauksen tyyppi	tarkennukset
Valmistelu	Ennakkoon valmistautuminen ja yhteinen käsittely
Vuosikello	Aikataulut ja suunnitteluhorisontit
Tavoitteet	Tavoitehierarkia, tuottavuus
Priorisointi ja prosessit	Asioiden tärkeysjärjestys, poikkileikkaavat prosessit

Keskeisenä teemana vastaajien keskuudessa nousi strategisten muutoshankkeiden vuosikellon kehittäminen ja oikea-aikaisen valmistelun lisääminen. Vastaajat nostivat esiin, että pitäisi huomioida paremmin talousarvioprosessin eri vaiheet ja tuottaa oikea aineisto oikeaan vaiheeseen. Tunnistettiin, että muutoshankkeiden valmistelu tulisi olla ennakoivampaa ja tapahtua aiemmin, jo edellisenä talousarviovuotena. Muutoshankkeiden toivottiin tuovan talousarvioprosessiin myös pitkäjänteisyyttä, jonka avulla pystyttäisiin katsomaan useita vuosia eteenpäin ja jopa yli strategiakausien. Vastauksissa nousi esiin muutoshankkeiden raportoinnin kehittäminen usealla eri tasolla: tulevaan valmistautuminen, meneillä olevien hankkeiden toteutuman kuvaaminen ja päättyvien hankkeiden raportointi.

Vuosisuunnittelussa nähtiin tärkeäksi, että edellisenä vuonna tiedettäisiin jo tarpeet, jotta hankkeissa ehdittäisiin tehdä kunnollinen esiselvitys sekä valmistautuminen. Toivottiin, että pystyttäisiin käymään riittävä priorisointi ennen hankkeiden käynnistämistä. Vastaajat toivat esiin kehittämiskohteina myös prosessien parantamisen, esim. yhteiseltä muutostarpeen tunnistamiselta puuttui selkeä prosessi. Lisäksi hankkeiden seurannassa pidettiin hyvänä selkeitä nostoja hankkeiden vaikutuksista toimintaan ja resursseihin, sekä kehittämisvaiheessa että hankkeiden päättyessä.

”... katsottaisiin se tavoiteltavan muutoksen ja hankkeiden kytky, ja sitten ruvetaan menemään sinne resurssit, ihmiset, sisällöt, tuotokset tasoille.” Vastaja A.

Yhtenä kehittämisteemana esiin nousi selkeä tavoitteiden asettaminen ja vastaajat pohtivat tulisiko strategisten muutoshankkeiden näkyä enemmän vuositavoitteissa. Hankkeilta

toivottiin selkeämpiä tavoitteita ja konkreettisia tuotoksia. Muutenkin talousarviotavoitteita pidettiin hieman irrallisina ja niihin toivottiin enemmän tavoitehierarkiaa.

”... meillä tulee näitä, niin kuin kohta nelivuotiset strategiat, tavoitteet ja siten vuosittaiset talousarviotavoitteet, niin joku kytkyhän näillä muutoshankkeilla pitää olla tähän tavoitehierarkiaan, että muutoshankkeet ovat niitä toimenpiteitä, välineitä, joilla me vastaamme tavoitteisiin.” Vastaja B.

Vastauksissa myös nousi esiin parempi ennakkovalmistautumisen tarve, jolloin asiat olisivat paremmin valmisteltu yhdessä palvelukokonaisuuksien kanssa. Valmistelun nähtiin liikaa keskittyvän talousarviotekstiin, eikä niinkään yhteisiin tavoitteisiin. Vastajat näkivät myös, että suunnittelun tulisi olla poikkileikkaavampaa, jotta esiin nousisi paremmin kaikkia palvelukokonaisuuksia läpäisevät teemat.

4.3 Yhteenveto teemahaastattelusta ja keskeisen kehittämisteeman valinta

Teemahaastatteluissa nousi esiin useita haasteita, jotka liittyvät talousarvioprosessiin ja sen toteutukseen toimialalla. Itse talousarvioprosessi ei kuitenkaan kuulu tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän piiriin. Talousarvioprosessin ohjaus tapahtuu keskitetysti kaupunginkanslian ohjauksessa ja siinä on omat reunaehdonsa, joiden kehittäminen on tämän opinnäytetyön ulkopuolella.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys oli tunnistaa haasteet muutoshankkeiden kytkeytymisessä talousarvioprosessiin. Haastattelujen perusteella osa haasteista syntyi talousarvioprosessin talouteen keskittyvästä luonteesta ja prosessin koettiin olevan toiminnasta irrallinen, talousarvioprosessin koettiin olevan myös luonteeltaan nykyistä toimintaa säilyttävä, eikä se pyri aktiiviseen muutokseen. Toisaalta haasteena nähtiin myös muutoshankkeiden luonne, osa muutoshankkeista on osittain digitaalista korjausvelkaa ja ne eivät ole varsinaisesti syntyneet strategiatarpeista tai halusta uudistaa ja muuttaa toimintaa, vaan hankkeet ovat enemmänkin pakko toteuttaa.

Opinnäytetyön toisena tutkimuskysymyksenä on selvittää minkälaisella oikea-aikaisella valmistelulla kytkeytymistä vuosisuunnitteluun voisi parantaa. Teemahaastattelussa keskeisenä kehittämisteemana nousi esiin strategisten muutoshankkeiden vuosikellon rakentaminen ja yhteisen valmistelun lisääminen. Vuosikellon avulla voidaan parantaa strategisten muutoshankkeiden kytkeytymistä talousarviotyöskentelyn eri vaiheisiin, lisäksi vuosikellolla saadaan mukaan eri vaiheiden ylivuotiset suunnitteluhorisontit ja pystytään parantamaan ennakointia sekä mahdollistamaan hankkeiden parempi valmistelu.

Teemahaastattelun vastauksissa nousi esiin selkeä tarve paremmalle strategisten muutoshankkeiden vuosisuunnittelulle ja oikeanlaisille materiaalille, joka esitetään talousarvioprosessin

oikeissa vaiheissa. Parempaa vuosisuunnittelua voitaisiin toteuttaa selkeämmällä salkunhallinnalla ja hankkeiden materiaaleista toivottiin koosteja, jotka auttaisivat päätöksenteossa. Kolmas keskeinen teemahaastattelussa esiin noussut kehittämiskohde oli parempi ennakkovalmistautuminen. Toivottiin parempaa yhteissuunnittelua palvelukokonaisuuksien kanssa, sekä enemmän yhteisvalmistelua seminaareihin ja muihin yhteisiin tilaisuuksiin.

4.4 Strategisten muutoshankkeiden vuosikello ja keskeiset esittelyaineistot

Teemahaastattelun perusteella tämän opinnäytetyön kehittämistehtäväksi valikoitui strategisten muutoshankkeiden vuosikellon laatiminen talousarvioprosessin mukaisesti. Vuosikellon tulee sisältää useamman vuoden suunnitteluhorisontti muutoshankkeille ja siinä tulee olla selkeytettynä muutoshankkeiden käynnistäminen. Vuosikellon lisäksi tulee olla suunnitelma keskeisistä aineistoista, joita talousarvioprosessin eri vaiheisiin tuotetaan. Lisäksi vuosikellossa huomioidaan alustavasti palvelukokonaisuuksien kanssa tehtävä yhteisvalmistelu.

Kehittämistyön keskeisenä tuloksena on strategisten muutoshankkeiden vuosikello, joka sisältää muutostarpeiden tunnistamisen ja esiselvityksen käynnistämisen. Strategisten muutoshankkeiden vuosikello on esitetty Kuvassa 3. Muutoshankkeiden vuosikellon tekninen toteutus on tehty Helsingin kaupungin käytössä olevalla Plandisc -ohjelmalla. Ohjelma on tarkoitettu erilaisten vuosisuunnittelujen visualisointiin. Vuosikello-ohjelma on sama, jolla on toteutettu talouden ja toiminnan vuosikello. Tämä yhdenmukaisuus helpottaa vuosikellojen rinnakkaista luentaa. Kelloja ei kuitenkaan ole mahdollista yhdistää samaan kuvaan, koska tällöin vuosikelloon tulisi liikaa aineistoa ja se olisi vaikeaselkoinen.



Kuva 3: Strategisten muutoshankkeiden vuosikello

Strategisten muutoshankkeiden vuosikellossa on kuvattuna kaksi eri samanaikaisesti käynnissä olevaa muutoshankkeiden prosessia, sekä niihin liittyvät erilaiset johdon kokoukset. Uloimmalla kehällä on tulevien muutostarpeiden tunnistaminen ja muutoshankkeiden esiselvitys. Sisemmällä kehällä on käynnissä olevien hankkeiden seuranta, talouden ja toiminnan prosessin mukaisesti kvartaaliennusteina.

Kahdella uloimmalla prosessikehällä sijaitsee muutostarpeiden tunnistaminen ja uusien hankkeiden käynnistäminen (Kuva 4). Tästä uloimmalla kehällä on sinisellä merkittynä muutostarpeen tunnistaminen jouluihelmikuun aikana ja sinivihreällä maaliskuu, jolloin on talousarvioseminaari, joka keskittyy toimintaympäristön muutosten tarkasteluun (tietofestari), tällöin on

tavoitteena tehdä päätökset esiselvitettävistä muutoshankkeista. Vuosikellossa on vihreällä esiselvityksen käynnistyminen sekä toteutus maalis-syyskuun aikana. Esiselvitysten tulosten perusteella tehdään päätökset uusien hankkeiden käynnistämistä lokakuussa ja hankkeet käynnistyvät marraskuussa. Toiseksi uloimmalla prosessikehällä on palvelukokonaisuuksien kanssa toteutettava yhteistyöskentelytyöpajat, jotka on merkitty vuosikelloon vaaleanpunaisella.



Kuva 4: Uusien strategisten muutoshankkeiden käynnistäminen

Muutostarpeiden tunnistaminen käynnistyy joulukuussa valmistautumisella, johon kuuluu palvelukokonaisuuksien työpajojen valmistelu ja aineistojen keruu. Tämän jälkeen tammi- ja helmikuussa toteutetaan työpajat yhdessä palvelukokonaisuuksien kanssa, joista

ensimmäisessä tunnistetaan muutostarpeet ja toisessa priorisoidaan syntyneet tarpeet. Ensimmäisessä työpajassa hyödynnetään toimialan tietopohjaa, joka sisältää data-aineistoja kaupungin muutoksesta, väestöstä sekä palvelujen vaikuttavuudesta, sekä käydään läpi palvelukokonaisuudelle kriittisiä muutoksia ja prosesseja. Ensimmäisessä työpajassa on hyvä hyödyntää myös tulevaisuuden ennakoinnin menetelmiä, jotta toimintaympäristön muutosta voidaan arvioida riittävän pitkälle. Toisessa työpajassa kiteytetään ensimmäisen työpajan muutostarpeet ja tehdään niiden priorisointi. Samalla tehdään karkea analyysi niiden vaikutuksesta toimintaan ja laaditaan tavoiteltava vuosiakataulu muutokselle.

Työpajoissa nousseet priorisoidut muutostarpeet viedään maaliskuussa ensimmäiseen johdon seminaariin, toimialan yhteiseen keskusteluun. Seminaarissa määritellään keskeiset toimintaympäristön muutokset ja tunnistetaan tulevien muutoshankkeiden tarve. Tämän jälkeen käynnistetään sovitua muutostarpeista esiselvitys niiden käynnistämisestä strategisena muutoshankkeena. Esiselvitykselle varattu aika on noin viidestä kuuteen kuukautta. Muutoshankkeiden esiselvitykset käsitellään yhteisessä työpajassa lokakuun alussa, jossa käydään läpi esiselvityksen tulokset ja varmistetaan projektin laajuus. Tämän jälkeen esiselvityksen käsitellään strategisessa muutoshankeryhmässä, osana seuraavan vuoden strategisten muutoshankkeiden salkkua. Tarvittaessa hankkeista tehdään käynnistyspäätös toimialan johtoryhmässä. Päätöksentekovaiheet on esitelty aiemmin kuviossa 2: strategisten muutoshankkeiden päätöksentekotasot ja päätösroolit.

Toisena kokonaisuutena vuosikellossa on käynnissä olevien strategisten muutoshankkeiden seuranta (Kuva 5). Tämä on vuosikellossa toiseksi sisimmällä kehällä ja keltaisella merkittynä. Strategisten muutoshankkeiden seuranta etenee talousarvioseurannan kanssa kvartaaleittain. Seurannassa käydään läpi ennusteet hankkeiden tuotosten saavuttamisesta ja hankkeiden taloudesta. Seurannan tavoitteena on seurata hankkeiden etenemistä, niiden vaatimia resursseja, kuten henkilöstöä ja rahaa sekä hankkeiden tavoitteiden toteutumista. Johdon seminaari ei kuitenkaan ole päätöksentekijä hankkeisiin liittyvissä muutoksissa. Tarvittaessa muutokset hankkeisiin tehdään hankkeiden ohjausryhmissä tai isommista muutoksista puhuttaessa strategisessa muutoshankeryhmässä ja toimialan johtoryhmässä (esim. hankkeen keskeytys).



Kuva 5: Käynnissä olevien strategisten muutoshankkeiden seuranta

Seurannan keskeisenä tavoitteena on tunnistaa ajoissa muutoshankkeen tuottamat muutokset jatkuvaan palveluun. Muutoksia tarkastellaan talousarvion kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat talous, toiminta ja henkilöstö. Muutoshankkeen vaikutukset tulee kytkeä talousarviovalmisteluun, jotta voidaan ajoissa reagoida muutoksen talous- tai henkilöstövaikutuksiin. Talousvaikutuksilla tarkoitetaan jatkuvan palvelun tarvitsemaa rahoitusta ja henkilöstövaikutuksilla muutoksia tehtäviin, henkilöstömäärään ja tarvittavaan osaamiseen. Toimintamuutoksilla tarkoitetaan muutoksia palveluntuotantotapoihin tai palveluun.

Strategisten muutoshankkeiden etenemistä seurataan strategisessa muutoshankeryhmässä. Koska hankkeiden toteutuminen ja muutoksen onnistumisen mahdollistaminen edellyttää

palvelukokonaisuuksien aktiivista osallistumista, niin hankkeita seurataan myös johdon seminaareissa. Vuosikellon sisimmällä kehällä on violetilla ja sinisellä merkitty johtamiseen liittyvät kokoontumiset. Näitä ovat strateginen muutoshankeryhmä ja johdon seminaarit.

Vuosikellon eri vaiheisiin ja johdon kokoontumisiin valmistellaan strategisia muutoshankkeita käsittelevä aineisto. Strategisten muutoshankkeiden esittelyaineiston päätteemat ovat kootuna taulukkoon 4.

Taulukko 4: Strategisten muutoshankkeiden esittelyaineistot eri talousarvioseminaareissa

Talousarvioseminaari	Tilaisuuden tavoite	Aineisto / Uusien hankkeiden tunnistaminen	Aineisto / Käynnissä olevat hankkeet
Johdon seminaari maaliskuu ”tietofestari, toimintaympäristön muutos”	Tunnistaa toimintaympäristön muutokset	Palvelukokonaisuuksien kanssa työstetyt muutostarpeet ja esiselvitysten käynnistäminen.	Hankkeiden aikataulu, haasteellisuus ja työmäärä. Suunnitellut tuotokset kuululle vuodelle ja muutokset seuraavaan talousarviovuoteen.
Johdon seminaari kesäkuu talousarvioehdotus	Seuraavan vuoden tavoitteiden määrittely ja talousarvioehdotuksen käsittely.	Käynnissä olevat esiselvitykset, tilannekatsaus.	Hankkeiden aikataulu, resurssitarpeet seuraavalle vuodelle ja muutokset
Johdon seminaari, elokuu talousarvioehdotus	Talousarvioehdotus ja tavoitteiden määrittely, linjaus ja viimeistely	Tarvittaessa käynnissä olevien esiselvitysten tarkastelu.	(ei aineistoa)
Johdon seminaari, marraskuu tulobudjetti	Tulobudjetin ja toimintasuunnitelmien laatiminen.	Esiselvitysten tulokset ja käynnistyvät uudet hankkeet.	Hankkeiden tuotos- toteumaennuste, seuraavan vuoden tuotokset sekä vaikutukset palvelukokonaisuuksien toimintaan.

Johdon seminaareihin tarvittava esittelyaineisto strategisista muutoshakkeista noudattaa talouden- ja toiminnan suunnitteluprosessin eri vaiheita. Vuodessa on neljä johdon seminaaria: maalikuussa, kesäkuussa, elokuussa ja marraskuussa. Näistä seminaareista strategisten muutoshankkeiden käsittely on keskeistä maalikuussa, kesäkuussa ja marraskuussa. Elokuun

seminaari tulee heti kesälomien jälkeen ja käynnissä olevien strategisten muutoshankkeiden näkökulmasta siihen ei juurikaan ole tarjolla uutta aineistoa, johtuen edellisen seminaarin ajankohdasta juuri ennen kesäkautta. Kesäaikana useat hankkeet seisahtuvat kesälomista johtuvien poissaolojen takia. Sen sijaan käynnistetyistä esiselvityksistä voidaan tarvittaessa tuoda katsaus elokuun seminaariin. Esiselvitys on kevyempi ja ajoittuu lyhyelle aikajänteelle, niin niiden käsittely voi olla mielekästä

Vuoden ensimmäinen seminaari käsittelee toimintaympäristön muutosta, seminaaria on uudistettu toimialan tietofestariksi, seminaarissa on käsitelty eri tietoaineistoja kaupungin kehityksestä, sekä toimialan toiminnasta. Seminaari käynnistää prosessin, jossa ensin tunnistetaan toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia, tämän jälkeen käsitellään muutoksen vaikutuksia talouteen, toimintaan sekä henkilöstöön.

Strategisten muutoshankkeiden vuosikellossa, toimintaympäristön muutosta käsittelevä seminaari on keskeinen paikka sopia uusien muutoshankkeiden esiselvittämisestä. Seminaariin valmistellaan kolme aineistoa, joista toinen käsittelee uusia muutoshanketarpeita, joita on työstetty yhdessä palvelukokonaisuuksien kanssa. Toinen aineisto kuvaa käynnissä olevien hankkeiden aikataulua ja kuluvalle vuodelle suunniteltuja tuotoksia. Lisäksi käynnissä olevista hankkeista kuvataan niiden muutosvaikutukset seuraavana talousarviovuotena.

Uusien käynnistettävien hankkeiden osalta tuodaan seminaarin yhteiseen keskusteluun palvelukokonaisuuksissa tunnistetut muutostarpeet ja sovitaan mahdollisesta esiselvityksen käynnistämisestä. Käynnissä olevien hankkeiden osalta seminaarissa varmistetaan, että hankkeet huomioidaan seuraavan vuoden taloussuunnittelussa ja henkilöstösuunnitelmissa. Henkilöstösuunnitelma kuvaa muutosvaikutuksia henkilöstössä ja tarvittavaa osaamisen kehittämistä. Käynnissä olevien hankkeiden osalta on hyvä tarkastella hankkeiden aikataulua, valmiusasetta ja muutosvaikutuksia, jotta myös nämä hankkeet ja niiden muutosvaikutukset voidaan ottaa huomioon talousarvion laadinnassa.

Maaliskuun johdon seminaari toteutettiin tämän opinnäytetyön kehittämisjakson aikana. Näin ollen johdon seminaariin opinnäytetyön puitteissa suunniteltuja aineistoa pystyttiin testamaan seminaarissa. Kuluneena vuonna esiselvitysprosessia ei ole pystytty vielä käynnistämään suunnitelman mukaisesti, joten aineistosta esiteltiin vain käynnissä olevien hankkeiden osuus. Ilman huolellista ennakovalmistelua palvelukokonaisuuksien kanssa, ei tulevia muutostarpeita pystytty tunnistamaan tai kiteyttämään seminaarissa. Maaliskuun seminaari oli toimialan ensimmäinen tietofestari, joka pyrki kokoamaan erilaista tietoa, sekä data-aineistoja toimintaympäristön muutoksista. Aineistojen kokonaisuus oli hyvin laaja ja aineistoja oli todella runsaasti. Haasteeksi muodostui kokonaisuuden hallinta, jolloin eri aineistot hieman katosivat toistensa sekaan, jolloin johtopäätöksiä oli haastava tehdä.

Maaliskuun seminaarin aineistossa esiteltiin hankkeiden aikataulu ja valmiusaste. Hankkeiden projektipäälliköiltä oli kerätty arviot hankkeiden valmiusasteen edellyttämästä työmäärästä ja tiedot hankkeiden muutoshaasteista. Muutoshaasteet oli luokiteltu ja tunnistettu keskeiset haasteet. Keskeisiksi haasteiksi projektipäälliköt nostivat päätöksentekoon sekä prosessikehitykseen ja henkilöstöressurssien saatavuuteen sekä osaamiseen liittyvät haasteet. Lisäksi hankkeista esitettiin niiden tulevat muutosvaikutukset palveluihin talouden, toiminnan ja henkilöstön näkökulmasta. Kuvassa 6 on esimerkki hankkeiden käsittelyaineistosta, jossa on käsitelty hankkeen valmiusastetta, työmäärää ja haasteellisuutta. Hankkeiden esittelyn yhteydessä keskusteltiin muutosjohtamisen tarpeista ja organisaation muutoskyvykkyydestä.

Luokka		Valmiusaste %	Valmiusasteen edellyttämä työmäärä	Valmiusasteen haasteellisuus
Toimialayhteinen prosessikehittäminen				
	Hanke 1	80,00	Normaali	Normaali
	Hanke 2	60,00	Suuri	Haastava
	Hanke 3	30,00	Suuri	Haastava
	Hanke 4	30,00	Suuri	Haastava
	Hanke 5	5,00	Normaali	Normaali
	Hanke 6	0,00		
Asiakasrajapinnan yhteiset hankkeet				
	Hanke 7	85,00	Normaali	Normaali
	Hanke 8	30,00	Suuri	Haastava
	Hanke 9	5,00	Normaali	Normaali
	Hanke 10	5,00	Suuri	Normaali
Palvelukokonaisuuksien omat hankkeet				
	Hanke 11	40,00	Suuri	Vaikea
	Hanke 12	30,00	Suuri	Vaikea
	Hanke 13	25,00	Suuri	Haastava

Kuva 6: Esimerkki strategisten muutoshankkeiden aineistosta

Kesäkuun seminaarissa alkaa talousarvioehdotuksen laadinta, toimiala on tällöin saanut virkamiesvalmistellun ehdotuksen seuraavan vuoden talousarvioraamista. Seminaarin keskeisenä tavoitteena on talousarviotavoitteiden määrittely ja keskustelu toiminnan sopeuttamisesta annettuun talousarvioraamiin. Strategisten muutoshankkeiden näkökulmasta seminaariin vietään tieto edellisessä seminaarissa käynnistetyistä hankkeiden esiselvityksistä ja niiden etenemisestä. Käynnissä olevista strategisista muutoshankkeista vietään nähtäväksi hankkeiden tuotosten toteuma ensimmäisen kvartaalin osalta, sekä seuraavan vuoden muutosvaikutukset ja hankkeiden resurssitarpeet seuraavalle vuodelle. Muutosvaikutuksia on hankkeissa tarkasteltu kahdesta eri näkökulmasta: mitkä ovat hankkeen aikaiset muutokset ja mitkä ovat tarvittavat muutokset jatkuvassa palvelussa, hankkeen päättymisen jälkeen. Näiden muutosten konkreettinen suunnittelu on hyvä olla käynnissä varhain, jotta ne saadaan mukaan seuraavan vuoden taloussuunnitteluun.

Elokuun seminaarin ajankohta on niin nopeasti kesän jälkeen, että strategisten muutoshankkeiden näkökulmasta, niiden esittely ei tuota lisäarvoa. Seminaari jatkaa talousarvioprosessin käsittelyä ja keskustelee ehdotetun talousarvioraamin vaikutuksista toimintaan ja talouteen. Strategisten muutoshankkeiden näkökulmasta, seminaariin tuotu aineisto olisi hyvin pitkälti sama kuin kesäkuussa. Elokuun seminaarissa voidaan tarvittaessa esitellä käynnistettyjen esiselvitysten tuloksia ja esiselvitysten etenemistä.

Marraskuun seminaarissa käsitellään lukkoon lyötyä talousarviota ja seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa. Marraskuussa on selvillä keväällä käynnistettyjen hankkeiden esiselvitysten tulokset ja on tehty päätös hankkeiden käynnistämisestä. Seminaarissa esitellään esiselvitysten tulokset ja seuraavana vuonna käynnistettävät uudet hankkeet. Käynnissä olevista hankkeista esitetään hankkeiden tuotosten toteumaennuste kolmen ensimmäisen kvartaalin osalta. Ennuste, joka laaditaan syyskuun lopun tilanteesta, on tässä vaiheessa jo riittävän tarkka kuvaus kuluvan vuoden toteumasta. Lisäksi kuvataan hankkeiden suunnitellut tuotokset seuraavalle vuodelle, sekä niiden vaikutukset palvelukokonaisuuksien toimintaan. Vaikutuksissa palvelukokonaisuuksiin kuvataan minkälaisia resursseja hankkeet tarvitsevat onnistuakseen ja mitä palvelukokonaisuuksien olisi hyvä huomioida laatiessaan seuraavan vuoden toimintasuunnitelmia.

Koska strategiset muutoshankkeet ovat monivuotisia ja laajoja hankkeita, on aineistossa hyvä esittää usean vuoden suunnitelmia ja muutosvaikutuksia. Usean vuoden muutosvaikutusten ja tuotosten esittäminen ei aina ole helppoa, etenkin jos hanke on vasta alkuvaiheessa tai esiselvitys on ollut puutteellista. Usean vuoden aineiston esittäminen tukee kuitenkin talousarvion suunnitteluhorisonttien laajentamista. Haastatteluaineistossa nousi esiin, että talousarvio-suunnitteluun kaivattaisiin laajempia useamman vuoden suunnitteluhorisontteja, jotta talousarviossa huomioitaisiin tulevat vuodet muutenkin kuin vain talouden osalta. Useamman vuoden suunnittelussa voisi huomioida tavoitteet toiminnan ja tulevien muutosvaikutusten osalta.

4.5 Yhteenveto kehittämistyön tuloksista

Tämän opinnäytetyön kehittämistulokset jakautuvat teemahaastatteluissa esiin nousseisiin kehittämis ehdotuksiin ja parityöskentelyn avulla suunniteltuun strategisten muutoshankkeiden vuosikelloon sekä suunnitelmaan aineistoista, joita esitetään talouden ja toiminnan suunnittelun seminaareissa vuosikellon eri vaiheissa.

Haastattelun tuloksissa nousi esiin talouden ja toiminnan suunnitteluprosessin haasteet strategisten muutostenhankkeiden näkökulmasta. Prosessissa korostui talousnäkökulma ja toiminnan muutoksen tunnistaminen oli heikkoa. Muutoshankkeiden esittelyä pidettiin kuitenkin tärkeänä prosessin kannalta. Strategisten muutoshankkeiden toivottiin tuovan pidempiä suunnitteluhorisontteja suunnitteluun ja muutoshankkeilta toivottiin esityksiä konkreettisista

muutosvaikutuksista talouteen, toimintaan sekä henkilöstöön. Toivottiin selkeää näkymää vuoden suunnitteluun ja parempaa yhteisvalmistelua palvelukokonaisuuksien kanssa.

Kehittämistyöskentelyssä syntyi strategisten muutoshankkeiden vuosikello, jossa on useamman vuoden suunnitteluhorisontti muutostarpeiden tunnistamisesta, hankkeen esiselvitykseen ja hankkeen käynnistämiseen sekä toteutukseen. Lisäksi kehittämistyössä syntyi koonti tarvittavista aineistoista talouden ja toiminnan suunnitteluprosessin seminaareihin. Kehittämistyössä tunnistettiin, että strategisten muutoshankkeiden näkökulmasta kevään johdon seminaari, joka käsittelee toimintaympäristön muutosta, on keskeisessä roolissa uusien hankkeiden käynnistämiseksi ja muutoksen huomioimiselle talouden ja toiminnan suunnittelussa. Tässä seminaarissa tulisi käynnistää uusien kehittämishankkeiden esiselvitykset ja tunnistaa mahdollisimman konkreettisesti tulevien vuosien muutostarpeet sekä hankkeiden vaikutukset talouteen, toimintaan ja henkilöstöön.

5 Pohdinta

Tässä opinnäytetyön pohdintaosassa käsittelem opinnäytetyön johtopäätökset, joissa kytken opinnäytetyön tulokset aiemmin esitettyyn tietopohjaan, joka käsittelee strategiaa, julkisen sektorin vuosisuunnittelua, muutosjohtamista sekä projektin läpiviennin edellytyksiä. Esitelem myös opinnäytetyön keskeiset tulokset ja arvioin tulosten hyödynnettävyyttä. Tämän jälkeen arvioin vielä opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi pohdin mahdollisia jatkokehittämisasihteita.

5.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tietopohjassa käsiteltiin organisaation strategista ohjausta kohti organisaation tavoitteita. Strategia määrittää organisaation tavoitteet ja kuvaa keinoja, joilla organisaatio saavuttaa strategiset tavoitteensa (Clegg & Pitelis & Schweitzer & Whittle 2023, 16-17). Sen avulla tulisi tehdä merkittävimmät valinnat ja päätökset suhteessa resursseihin (Juuti & Luoma 2009, 24-26). Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla on määritelty joukko hankkeita strategisiksi muutoshankkeiksi, joilla tavoitellaan muutosta organisaation toiminnassa. Strategiset muutoshankkeet muodostavat strategisten muutoshankkeiden salkun, jota ohjataan organisaation ylimmästä johdosta koostuvassa strategisessa muutoshankeryhmässä. Strategiset muutoshankkeet ovat hyvin erityyppisiä, kaikilla kuitenkin oma merkityksensä organisaation kyvykkyyden kehittämisessä. Koska johdon vastuulla on strategian toteuttaminen, on tällöin tärkeää, että johto valitsee projektisalkun projektit (Meredith, Shafer & Mantel 2018, 47-48). Opinnäytetyön haastatteluosassa kuitenkin nousi esiin osan hankkeista luonne enemmänkin digitaalisena korjausvelkana, kuin suoraan strategiasta johdettuna hankkeena. Tällöin hankkeiden kytkeminen vuosisuunnittelun tavoitteisiin nähtiin haastavana ja osittain irrallisena.

Kuitenkin digitaaliseen korjausvelan vähentäminen, kuten vanhentuneiden järjestelmien uusiminen on välttämätöntä ja sillä on merkitystä organisaation toimintakykyyn. Sillä voidaan myös merkittävästi kasvattaa organisaation kyvykkyyttä esim. tietojohdamisen osa-alueella.

Talousarvioprosessi on osa strategian toteuttamisen vuosisuunnittelua, jolloin tulisi tehdä strategian toteuttamiseen liittyvät merkittävät päätökset (Tiennari & Harviainen 2020, 34). Tällöin strategisten muutoshankkeiden kytkeminen kulttuurin ja vapaa-ajantoimialan talousarvioprosessiin on keskeistä. Toimialan talousarvioprosessin rungon muodostavat johdon seminaarit, joita järjestetään neljä vuodessa. Näissä seminaareissa keskijohto ja ylin johto keskustelevat yhdessä taloudesta, toiminnasta ja henkilöstöstä. He seuraavat kuluvan vuoden onnistumista ja sopivat yhteisistä tavoitteista seuraavalle vuodelle. Strategisten muutoshankkeisiin liittyy usein muutoksia, joilla on vaikutuksia talouteen, toimintaan ja henkilöstöön. Tällöin hankkeiden onnistumista ja läpimenoa tukee niiden parempi kytkeytyminen seminaarien yhteisiin linjauksiin ja päätöksentekoon.

Opinnäytetyön teemahaastatteluissa nousi esiin talousarvioprosessin haasteet suhteessa strategiaan muutoshankkeisiin. Talousarvioprosessia pidettiin hyvin teknisenä, josta puuttuivat aidot suunnitteluhorisontit. Kun taas strategisen muutoshankkeet olivat luonteeltaan monivuotisia ja usein jopa strategiakauden ylittäviä. Myös strategiset muutoshankkeet nähtiin tavoitteiden osalta hyvin irrallisina ja toisaalta talousarviotavoitteita pidettiin liiankin operatiivisina. Tämä osaltaan johtuu julkishallinnon operatiivisesta palvelutuotantoon keskittyneestä luonteesta. Julkishallinnon toimintaa ohjaa vahvasti lainsäädäntö ja usein julkishallinnon perustehtävät näkyvät strategiassa toiminnan lähtökohtina (Lindroos & Lohivesi 2006, 140, 143). Strategia ei siis suoraan pyri voimakkaasti muutokseen, vaan toiminta on enemmänkin säilyttävää. Saman asian voi tunnistaa myös talousarviotavoitteista, jotka usein mittaavat perustehtävänä toteutettavaa operatiivista toimintaa, eivätkä juurikaan muutosta. Teemahaastatteluissa strategisten muutoshankkeiden luonnetta toimialaa poikkileikkaavina ja yhteisinä, pidettiin myös haastavana. Toimialan talousarvioprosessi on hyvin siilomainen ja voimakkaasti ohjattu linjassa, tällöin yhteisen tekemisen resursoiminen ja yhteinen palvelukehitys on hyvin haastavaa.

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tuotoksena on strategisten muutoshankkeiden vuosikello, joka rytmittää muutoshankkeiden kokonaisuuden käsittelyä strategisessa muutoshankeryhmässä ja johdon seminaareissa. Strategisilla muutoshankkeilla ja projekteilla on keskeinen rooli organisaation muutospainisiin ja muuttuneeseen toimintaympäristöön vastaamisessa (Virtanen 2009, 19). Kehittämistyössä nousi esiin strategisten muutoshankkeiden rooli toimintaympäristön muutostarpeisiin vastaamisessa. Kehittämistyössä strategisten muutoshankkeiden vuosikelloon tuotiin keskeisenä osa-alueena prosessi, jossa pyritään tunnistamaan palvelukokonaisuuksien muutostarpeet, sekä käynnistämään esiselvitys strategisesta muutoshankkeesta, jolla muutostarpeeseen vastataan. Kyky ennakoita toimintaympäristön muuttumista

ja tunnistaa tarvittavat muutostarpeet onkin olennainen osa organisaation strategiaprosessia (Tanner 2024, 73).

Teemahaastatteluissa toivottiin talousarvioprosessiin enemmän ennakkoon tapahtuvaa yhteistä valmistelua, tämä mahdollistaisi asioiden yhteisen käsittelyn koko toimialan seminaareissa. Tämän opinnäytetyön kehittämistuloksissa, strategisten muutoshankkeiden vuosikellossa tämä huomioitiin paremmalla ennakkovalmistautumisella toimintaympäristön muutostarpeisiin ja niiden yhteisellä analysoinnilla palvelukokonaisuuksissa. Lisäksi haastatteluissa toivottiin lisättävän eri vuosien suunnitteluhorisontit, strategisten muutoshankkeiden vuosikellossa huomioitiin hankkeiden ylivuotisuus ja usean hankkeiden suunnittelun aikajänne muutostarpeesta, esiselvityksen kautta hankkeen käynnistykseen.

Toimialan toimintaympäristön muutoksen tarkastelu käynnistyy vuoden ensimmäisessä seminaarissa maaliskuussa. Seminaaria kutsutaan tietofestariksi ja se pyrkii tarjoilemaan mahdollisimman laajan tietoaineiston muutostarpeiden tunnistamisen tueksi. Aineiston laajuus on jopa haaste, että siitä pystyttäisiin tekemään tulkintoja ja havaintoja seminaarin kuluessa. Riitta Tanner (2024, 75) tuo esiin, että ongelma ei useinkaan ole datan määrä, ennemminkin datan laatu ja kyky muodostaa näkemys datan pohjalta, Tannerin mukaan ”olennaista on tunnistaa mitä pitäisi oikeasti tietää, jotta strategian käytäntöön viemisessä onnistutaan”. Strategisten muutoshankkeiden vuosikellossa toimintaympäristön muutostarpeita analysoitiin ennakolta, tutustuen aineistoon ja tehden palvelukokonaisuuksien keskusteluissa johtopäätöksiä muutostarpeista, ennen yhteistä seminaaria.

Myös hankkeiden riittävään esiselvitykseen tulisi haastattelujen perusteella kiinnittää riittävästi huomiota. Hankkeiden esiselvityksen laadulla on suorat vaikutukset muutoshankkeen keston ja laajuuteen. Esiselvityksellä pyritään siihen, että hankkeen laajuus ja tavoitteet, sekä odotettavissa olevat kustannukset ovat selvillä ennen hankkeen käynnistämispäätöstä (Artto & Martinsuo & Kujala 2006, 33-35). Tällöin hankkeen tarpeellisuutta ja hankkeesta saatavia hyötyjä voidaan arvioida vielä kriittisesti ennen hankkeen käynnistämispäätöstä (Ruuska 2007, 41).

Uusien hankkeiden käynnistämisen lisäksi, talousarvioprosessin mukaisesti johdon seminaareissa käsitellään jo käynnissä olevia hankkeita. Johdon seminaareissa ei pystytä vaikuttamaan yksittäisten hankkeiden tavoitteisiin, aikaan tai käytettyihin resursseihin. Toimialan strategisten muutoshankkeiden mallin mukaisesti hankkeisiin liittyvät isot muutokset käsitellään strategisessa muutoshankeryhmässä ja hyväksytään toimialan johtoryhmässä. Lisäksi hankkeeseen liittyvää käytännön muutoksen päätöksentekoa tehdään hankkeen ohjausryhmässä. Johdonseminaari on liian iso foorumi tämän kaltaisten asioiden käsittelyyn. Seminaarien kautta pystytään vaikuttamaan muutoksen läpivientiin ja muutostarpeiden

huomioimiseen talouden ja henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi seminaarit enemmänkin informoivat ja muistuttavat hankkeiden olemassaolosta, kun seuraavan vuoden toimintaa suunnitellaan.

Seminaareilla on siis keskeinen rooli muutoksen varmistamisessa. Muutoksen toteuttamisessa tärkeää on yhteisen ymmärryksen luominen, muutoksen tunnistaminen merkitykselliseksi ja muuttuvien asioiden konkreettinen tunnistaminen (Virtanen 2011, 201-202). Käynnissä olevien strategisten muutoshankkeiden osalta seminaareihin tuodaan aineisto, joka kuvaa keskeisiä muutosvaikutuksia, joita hankkeilla on. Lisäksi hankkeista kerrotaan niiden eteneminen, suunnitellut sekä toteutuneet tuotokset.

Opinnäytetyön teemahaastatteluissa nousi esiin, että toimialan projektiosaaminen on vahvistunut strategisten muutoshankkeiden mallin myötä ja projektimaista työtettä muutoksen tekemisessä pidettiin hyvänä. Projektityö sopiikin erityisesti hankkeisiin, jota ei pystytä toteuttamaan arjen työnä (Mäntyneva 2016, 10). Strategisten muutoshankkeiden malli on myös selkeyttänyt hankkeiden käynnistämistä ja johtamista.

5.2 Tulosten hyödyntäminen ja arviointi

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin laadullinen tutkimus teemahaastattelujen avulla. Teemahaastatteluissa tunnistettiin strategisten muutoshankkeiden kytkemisen haasteet talousarviotyöskentelyssä. Osa haasteista liittyi osittain talousarvioprosessin luonteeseen, prosessia pidettiin hyvin teknisenä sekä talouteen keskittyvänä ja prosessin suunnitteluhorisontit nähtiin heikkoina. Lisäksi teemahaastatteluissa tunnistettiin laajemman tarve yhteiselle valmistelulle ja poikkileikkaaville prosesseille.

Osa haastatteluissa esiin nousseista asioista pystytään korjaamaan strategisten muutoshankkeiden paremman suunnittelu ja vuosikellon avulla. Kun taas osa haastatteluissa nousseista kehittämisohdotuksista koskee suoraan talousarvioprosessia, näin ollen haastattelujen aineistoja on mahdollista tarkastella myös talousarvioprosessin kehittämisen näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin keskityttiin strategisten muutoshankkeiden esittämiseen nykyisessä prosessissa.

Tämän opinnäytetyön kehittämisosuuden tulokset olivat strategisten muutoshankkeiden vuosikello ja koonti eri tilaisuuksiin tarvittavasta aineistosta. Kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä vaiheittaisesti. Suunniteltu strategisten muutoshankkeiden vuosikello voidaan ottaa käyttöön vaiheittain, aloittaen nykyisten hankkeiden seurannasta. Uusien hankkeiden esiselvityksen prosessin käynnistystä vuosikellossa on hyvä lykätä tulevaan tai mahdollisesti käynnistää esiselvitykset ilman työpajatyöskentelyä palvelukokonaisuuksien kanssa.

Nyt syksyllä 2025 tapahtuvan kaupunkistrategiakauden vaihdon myötä talousarvioprosessissa tapahtuu muutoksia ja uuden strategian implementointia. Tällöin usealla eri organisaatiotavalla muutoksessa oleva prosessi aiheuttaa paljon epävarmuutta, jolloin kokonaan uusien käytäntöjen käyttöönotto on haasteellista. Myös strategiakauden vaihdon aikataulut ovat osin epäselviä. Koska strategia on vielä avoin, on uusien hankkeiden tunnistaminen haasteellista. Myöhemmin syksyllä, kun strategia on sovittu ja sen tavoitteiden toteuttamisesta on päätetty, voidaan tunnistaa ja valmistella tulevia hankkeita.

Vuosikelloa on arvioitu yhdessä toimialan vuosisuunnittelusta vastaavan päällikön kanssa, vuosikello on todettu toimivaksi. Samalla tunnistettu välittömän käynnistämisen ajallinen mahdollisuus strategiakauden vaihtumisen takia. Seuraavan vuoden aikana on hyvä ottaa käyttöön strategisten muutoshankkeiden vuosikellosta hankkeiden seurannan prosessi. Uusien hankkeiden esiselvityksen käynnistämisen prosessia ei voida ottaa heti ensi vuonna käyttöön, johtuen osittain siitä, että uuden strategian implementointi aiheuttaa sen verran työtä. Tässä vaiheessa ei ole mahdollista valmistella ja toteuttaa työpajoja uusien hankkeiden käynnistämien osalta palvelukokonaisuuksien kanssa. Vuosikellon mukainen toimintaympäristön muutoksen ennakovalmistelu on mahdollista käynnistää seuraavana vuonna, eli syksyllä 2026.

Vuosisuunnittelun seminaarien aineistot on tunnistettu toimiviksi, toisaalta seminaariaineistoja on hyvä kehittää jatkuvan palautteen pohjalta. Toimiala on ottamassa käyttöön projektin- ja salkunhallintajärjestelmää, joka mahdollistaisi parempien aineistojen saatavuuden eri tilaisuuksiin. Nyt aineistot on kerätty pääasiassa Excel -taulukoihin ja niiden kerääminen vaatii paljon manuaalista työtä. Sujuvammalla projektin- ja salkunhallintaohjelmistolla olisi mahdollista tehdä aineistosta parempia analyysejä ja saada esim. resurssitarpeista tai projektin tuotoksista parempaa seurantaa. Tämä mahdollistaisi monipuolisempien johtamisaineistojen tuottamisen.

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä ja jatkokehitettävässä organisaatiossa monella tavalla. Strategisten muutoshankkeiden vuosikello voidaan ottaa käyttöön vaiheittain. Strategisten muutoshankkeiden vuosikello kulkee useamman vuoden aikahorisontissa, etenkin uusien hankkeiden valmistelun osalta. Tässä seurannassa organisaatio saa kokemuksia usean vuoden tarkastelusta ja kokemuksia on mahdollista hyödyntää talousarvioprosessissa laajemminkin. Seminaariaineistoissa pyritään hankkeiden edellyttämän muutoksen konkretisointiin, tätä tapaa voidaan hyödyntää myös toimialan talousarvioprosessiin liittyvässä henkilöstösuunnittelussa. Talousarvioprosessissa ei ole tällä hetkellä palvelujen tarkastelua, mutta jatkossa jos prosessiin pystytään tuomaan mukaan palvelutarkastelu, on mahdollista hyödyntää paremmin strategisten muutoshankkeiden aineistoissa tunnistettuja muutoksia palveluissa.

Tulosten hyödyntäminen on paikoin mahdollista myös laajemmin, luulen että kaupunki- ja kuntaorganisaatioihin liittyy samankaltaisia haasteita talouden ja toiminnan suunnittelun osalta. Kuntatalouden suunnitteluprosessit ohjaavat vahvasti vuosittaiseen tarkasteluun ja laajemmat suunnitteluhorisontit ovat harvinaisia ja toisaalta haastavia. Kuntapäätöksentekoon liittyy myös vahva poliittinen ohjaus, joka määrittelee painotukset aina valtuustokausittain. Opinnäytetyön tuloksena on ylivuotinen suunnitteluhorisontti muutoksen tunnistamisessa ja hankkeiden käynnistämisessä. Toimintaympäristön muutoksiin vastaamisen tarve on yhteinen julkistaloudessa, siihen liittyvän muutoksen johtaminen edellyttää myös konkreettista valmistelua ja suunnittelua, sekä kykyä muutosvaikutusten esittämiseen, joita opinnäytetyön koonti eri tilaisuuksiin tarvittavista aineistoista tukee.

5.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä on huomioitu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) luomat ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Ohjeiden mukaan tieteellisen tutkimuksen peruseräkkeitä ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Ohjeissa määritellään menettelytavat, joilla hyvää tieteellistä käytäntöä luodaan. Näitä menettelytapoja ovat mm. ohjeet tutkimuksen eettisyyteen ja ennakkointiin sekä aineistojen säilyttämiseen. Menettelytapojen eettisyydessä ja ennakkoinnissa ohjeistetaan huolehtimaan tarvittavista luvista ja suostumuksista tutkimuksen tekemiseen. Menettelytavat velvoittavat myös aineistojen asianmukaisen säilyttämisen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Tälle opinnäytetyölle on haettu tutkimuslupa Helsingin kaupungin tutkimuslupakäytäntöjen mukaisesti. Koska tutkimus koskee vain Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan prosesseja on lupa haettu toimialalta ja luvan on myöntänyt toimialan yhteisten palvelujen johtaja. Tutkimuksen haastatteluvaiheissa on kerrottu haastateltaville tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta, sekä kuvattu aineiston keruutapaa ja kerrottu aineiston säilyttämisestä. Opinnäytetyössä ei ole kerätty henkilötietoja, jotka kuuluisivat yleisen tietosuojasetuksen piiriin (GDPR). Opinnäytetyön haastatteluaineistoja on säilytetty vain työnantajan pilvipalveluissa ja niitä on käsitelty vain työnantajan välineillä. Opinnäytetyön haastatteluvideot ja litteroinnit hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimustavaksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu toteutettiin rajatun joukon kanssa joustavan ajankäytön mahdollistamiseksi. Tutkimuksen haastatteluihin valikoitiin strategisten muutoshankkeiden ja työarvioprosessin kannalta keskeisiä henkilöitä, joilla on roolinsa näkökulmasta mahdollista tunnistaa kehittämistavoitteita kyseisille teemoille. Laadullinen tutkimus perustuu havaintoihin ja tulkintoihin, jossa pääpaino on tarkastella havaintoaineistoa ja tehdä siitä tulkintoja, tällöin yksittäisiä väitteitä ei ole tarkoitus muuttaa yleiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27).

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään usein validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, sitä miten hyvin tutkimuksella kuvataan ilmiötä, joka on tutkimuksen kohteena. Validiteetilla voidaan myös kuvata laajemminkin tutkimuksen laatua, sitä miten tieto on tuotettu ja millaisia ratkaisuja tutkimuksessa on tehty. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksessa toteutetun mittauksen luotettavuutta, miten johdonmukaisesti mittaukset ovat toteutettu. Reliabiliteetissa on kysymys luotettavuudesta ja sillä voidaan tarkoittaa myös toimintatapojen luotettavuutta ja huolellisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tämä voi tarkoittaa aineiston keruun luotettavuutta tai haastattelujen johdonmukaisuutta. (Ronkainen & Pehkonen & Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 130-133.)

Tämä opinnäytetyö kuvaa hyvin tutkittavaa ilmiötä ja tunnistaa tutkimusongelmaan liittyvät haasteet. Opinnäytetyö pystyy vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja pyrkii tarjoamaan selkeitä sekä konkreettisia kehittämisehdotuksia ja toimintatapoja tutkimuksessa nousseiden haasteiden ratkaisemiseksi. Tutkimuksessa on noudatettu hyviä tieteellisiä toimintatapoja ja noudatettu tarkkaa huolellisuutta aineiston käsittelyssä. Tutkimuksen luotettavuuden heikkoutena voidaan pitää suppeaa haastatteluaineistoa. Laajemman ajankäytön mahdollistaessa tutkimuksessa olisi voitu kerätä myös laajempaa määrällistä aineistoa talousarvioseminaareihin osallistujilta. Tämä olisi kuitenkin saattanut kääntää aineistoa vahvemmin talousarvioprosessin haasteisiin, koska strategiset muutoshankkeet eivät tällöin olisi olleet vastaajajoukolle niin tuttuja. Talousarvioprosessiin kohdistuvat kehittämisajatuksen nousivat esiin jo tarkalle kohderyhmälle suunnatuissa teemahaastatteluissa. Tällä rajauksella tutkimuksen oli helpompi pysyä tutkittavassa ongelmassa, kun talousarvioprosessin kehittäminen voitiin rajata varsinaisen tutkimusasetelman ulkopuolelle. Talousarvioprosessin kehittämistarpeet ovat enemmänkin tutkimuksen sivutulos.

5.4 Jatkokehittämisen aiheet

Kehittämistoiminta tähtää usein muutokseen ja sillä halutaan usein jotakin parempaa ja tehokkaampaa kuin mitä on aiemmin ollut (Toikko & Rantanen 2009, 16). Kehittämistoiminnan luonteen kuuluu jatkuva uudistuminen ja parempaan pyrkiminen. Myös tässä opinnäytetyössä kehitettyjä malleja on hyvä kehittää eteenpäin. Toisaalta tämä tapahtuu myös luonnostaan koska talouden ja toiminnan suunnittelun prosessissa tapahtuu jatkuvaa muutosta ja kehittymistä useiden prosessista vastaavien asiantuntijoiden toimesta, sekä toimialalla ja kaupunginkansliassa. Strategisten muutoshankkeiden vuosikellon on luontevaa elää tässä prosessissa mukana.

Keskeinen tunnistettu jatkokehityksen tarve liittyy strategiakausien vaihtumiseen. Miten strategiasta nousevat uudet avaukset tunnistetaan oikea-aikaisesti käynnistettäväksi muutoshankkeiksi? Miten tunnistetaan ne kyvykkyydet, joita organisaatioon tulee kehittää, jotta strategian toimeenpano on mahdollisimman tuloksellista ja onnistunutta? Strategiakausien vaihdon

prosessin tutkiminen on osaltaan haasteellista, koska nyt on tullut vasta kolmas kaupunkistrategia ja strategian käynnistysprosessi ei ole täysin vakiintunut. Strategiakausien vaihtuminen olisi kuitenkin hyvä huomioida strategisten muutoshankkeiden vuosikellossa ja rakentaa vuosikellon aikajänteet nelivuotisiksi strategiaseurantaa mukailleen.

Toinen kehittämisteema liittyy hankkeiden muutoksen valmisteluun. Strategisten muutoshankkeiden seurantaan liittyvä muutoksen tunnistaminen ja siihen liittyvät koonnit, olisi hyvä viedä osaksi hankkeiden ohjausryhmien työskentelyä. Tämä lisäisi hankkeiden kykyä muutosten läpiviennissä ja konkretisoisi hankkeiden muutosjohtamista. Tämä mahdollistaisi yksittäisen hankkeen ohjausryhmälle näkymän myös muiden hankkeiden muutosvaikutuksiin. Tällöin suunniteltuja asioita olisi helpompi ajoittaa ja hankkeiden synergia olisi mahdollista. Myös muutosvaikutuksiin voitaisiin tarttua ajoissa palvelujen suunnittelussa ja ne voisivat nousta talousarviovalmisteluun palveluista käsin, eikä pelkästään toimialan strategisen muutoshankesalkun kautta.

Julkisen sektorin talousarviosuunnittelu ja muutoshankkeiden toimeenpano tarjoaa paljon tutkimus ja kehittämiskohteita. Projektimainen toiminnan muutoksen johtaminen on kunta- ja kaupunkiorganisaatiossa vierasta tai se on usein kytketty esim. organisaatiouudistusten projektointiin. Julkisen sektorin projektiosaaminen kasvaa koko ajan ja organisaatioihin syntyy erilaisia ”projektitoimisto” -rakenteita. Samanaikaisesti julkisen sektorin talousohjauspainotteen johtaminen ja toiminnan suunnittelu tarjoavat paljon tutkimuskohteita, etenkin kun käynnissä on orastava keskustelu palvelulähtöisestä johtamisesta ja toiminnan suunnittelusta.

Lähteet

- Artto, K., Martinsuo, M., Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Clegg, S., Pitelis, C., Schweitzer, J., Whittle, A. 2023. Strategy. Theory and Practice. 4 th edition. SAGE.
- Cross, P. 2024. Project Management Bootcamp. A Step-by-step Guide. New York: Routledge.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Eskola, J., Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: Valli, R., Aaltonen, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27-44.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: ProTalent Oy.
- Helsingin kaupunki, kulttuurin ja vapaa-ajan toimintakertomus 2024.
- Helsingin kaupunki, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan toimintasääntö 1.7.2024 alkaen. <https://www.hel.fi/static/liitteet-2019/KuVa/toimintasaanto/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimintasaanto.pdf> (viitattu 16.12.2024).
- Helsingin kaupunkistrategia. <https://www.hel.fi/fi/paatokseteko-ja-hallinto/strategia-ja-talous/strategia> (viitattu 20.12.2024).
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 11-45.
- Implementing organizational project management: A Practice Guide. 2014. Project Management Institute, Inc. Global Standard. Pennsylvania USA: PMI Publications.
- Juuti, P., Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juvonen, T., 2017. Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 398-410.

- Jääntti, A., Haveri, A., Airaksinen, J. 2021. Pormestarihalli kuntajohtamisen muotona. Pormestarihalliin liittyvät tavoitteet, odotukset ja uskomukset. *Politiikka* 63(2), 135-157. Viitattu 23.4.2025. <https://journal.fi/politiikka/article/view/101245>
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähte. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Kulttuurin ja vapaa-ajan digitalisaatio-ohjelma 2019-2022. <https://ahjojuul-kaisu.hel.fi/784A1E33-9B78-C83F-8FA8-63FD4D700000.pdf> (viitattu 5.1.2025)
- Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan esittely. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hal-linto/kaupungin-organisaatio/toimialat/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/toimialan-esittely> (viitattu 16.12.2024).
- Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan yleisesite 2025.
- Kurkela, K., Virtanen, P., Stenvall, J., Tuurnas, S. 2016. Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kokeilutoiminta älykkäiden kokonaisratkaisujen mahdollistajana. Loppuraportti. ACTA 263. Helsinki: Tampereen Yliopisto, Suomen Kuntaliitto.
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esi-miesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. *Acta Wasaensia* 386. Viitattu 10.12.2023. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7572/isbn_978-952-476-772-9%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta. Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S., Simonen, J. 2006. Projektisalkun hallinta - kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Lusch, R.F. & Vargo, S.L. 2014. Service-Dominant logic: Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

- Meredith, J. R., Shafer, S. M., Mantel, S. J. JR. 2018. Project Management. A Strategic Managerial Approach. 10. painos. Hoboken: Wiley.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari
- Paasivaara, L., Suhonen, M., Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto ry.
- Parker, D., Charlton, J., Ribeiro, A., Pathak, R. D. 2012. Integration of project-based management and change management: Intervention methodology. International Journal of Productivity and Performance Management (2013) 62 (5): 534-544. Viitattu 21.10.2025 <https://doi.org.nelli.laurea.fi/10.1108/IJPPM-10-2012-0108>
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Richardson, G. L. 2010. Project Management Theory and Practice. USA, New York: CRC Press.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S., Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Suomen Standartoimisliitto. 2022. Projektin-, ohjelman- salkunhallinta. Project, programme and portfolio management. SFS-käsikirja 24:2022. Helsinki: SFS
- Sutinen, M., Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia! Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkalveriksi. Helsinki: Alma Talent.
- Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Säntti, R., Viitala, R. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa: Uotila, T-P. (Toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Tanner, R. 2024. Strategiasta käytäntöön. 80/20 sääntö uudistumisen vauhdittajana. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Tienari, J., Harviainen, J. T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Helsinki: Alma Talent.
- Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampere University Press

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2023:2, https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf (Viitattu 15.12.2025).

Ulrich, D., Lake, D. 1991. Organizational capability: Creating competitive advantage. Academy of management Executive (1991) 5 (1): 77-92, <https://www.proquest.com/scholarly-journals/organizational-capability-creating-competitive/docview/210534111/se-2> (viitattu 31.10. 2025).

Viitala, R., Jylhä, E. 2019 Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Virtaharju, J., Sorsa, V. Helsingin kaupungin organisaatiomuutos - muutoksen toteutumisen arviointi. Etnografiahankkeen väliraportti 15.5.2019. Hanken Svenska handelshögskolan. Viitattu 23.4.2025. <https://www.hel.fi/hel2/kanslia/valtuustoseminaari/hanken-arviointitutkimuksen-valiraportti.pdf>

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P., Stenvall, J. 2011. Julkinen johtaminen. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P., Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma

Julkaisemattomat lähteet

Digitalisaatio-ohjelman toteutuksen jatkaminen vuodelle 2023. Kulttuurin ja vapaa-ajan lautakunta 15.11.2022. Diaarinumero HEL 2018-006494. <https://paatokset.hel.fi/fi/asia/hel-2018-006494/21175271-1d64-4537-9260-efe1c5f6e660> (viitattu 5.1.2025)

Helsingin kaupunki 2025a. Intra organisaatio. <https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/sites/Intra-Organisaatio> (viitattu 6.6.2025).

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan digitalisaatio-ohjelma 2019-2023, loppuraportti.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, talouden ja toiminnan suunnittelu. Intranet. <https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/sites/kuva-talouden-ja-toiminnan-suunnittelu>. (Viitattu 13.9.2025)

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala, talouden ja toiminnan suunnittelun vuosikello 2025. Intranet. <https://create.plandisc.com/wheel/showPublic/92ajuwl>. (Viitattu 13.9.2025)

Päätös muutoshankkeiden hallintamallista, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan johtoryhmä 11.12.2023.

Päätös strategisten muutoshankkeiden määritelmästä, Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan strateginen muutoshankeryhmä 17.9.2024.

Kuviot

Kuvio 1: Seuraavan vuoden talouden ja toiminnan suunnittelun eteneminen.....	12
Kuvio 2: Strategisten muutoshankkeiden päätöksenteko ja päätösroolit	14
Kuvio 3: Kehittämistyön vaiheet ja tuotokset	27
Kuvio 4: Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 21)	28

Kuvat

Kuva 1: Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan organisaatiokaavio	9
Kuva 2: Talouden ja toiminnan suunnittelun vuosikello	11
Kuva 3: Strategisten muutoshankkeiden vuosikello	41
Kuva 4: Uusien strategisten muutoshankkeiden käynnistäminen	42
Kuva 5: Käynnissä olevien strategisten muutoshankkeiden seuranta	44
Kuva 6: Esimerkki strategisten muutoshankkeiden aineistosta	48

Taulukot

Taulukko 1: Kehittämistapaamiset ja niiden aiheet.....	33
Taulukko 2: Teemahaastattelun nykytilaa ja esteitä koskevien vastausten tyypit	36
Taulukko 3: Teemahaastattelun kehittämiskohteita koskevien vastausten tyypit.....	38
Taulukko 4: Strategisten muutoshankkeiden esittelyaineistot eri talousarvioseminaareissa ..	46

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun kuvaus 65

Liite 1: Teemahaastattelun kuvaus

Marika Westman / Laurea ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön teemahaastattelu:

Haastattelun tavoitteena on selvittää näkemyksiä strategisten muutoshankkeiden kytkeytymisestä talouden ja toiminnan suunnitteluun.

- Strategisilla muutoshankkeilla tarkoitan johtoryhmän käynnistämiä muutoshankkeita, joita hallitaan strategisten muutoshankkeiden salkussa.
- TAE -prosessilla (virallisesti talousarvioehdotusprosessilla) tarkoitan yhteistä työskentelyä palvelukokonaisuuksien kanssa ja TAE-vuosikelloa.

Teema 1 nykytila

1. Miten kuvaisit muutoshankkeiden kytkeytymistä TAE-prosessiin tällä hetkellä (kevällä / aiemmin)?
2. Miten prosessi tukee hankkeiden läpimenoa ja miten hankkeet tukevat TAE -suunnittelua?

Teema 2 Esteet

1. Mikä estää paremman kytkeytymisen?
2. Mikä TAE -prosessissa on haasteellista?
3. Mikä muutoshankkeissa on erillistä?
4. Miten muutoshankkeet näyttäytyvät aineiston kokonaisuudessa?

Teema 3 Muutos

1. Mikä olisi ihannetilä muutoshankkeiden ja TAE -suunnittelun yhdistämisessä?
2. Mitä pitäisi muuttaa muutoshankkeiden prosessissa / raportoinnissa, jotta tähän päästään?
3. Millä aikataululla asioita olisi hyvä esitellä? (vuosisyklit tms.) ja miten käsitellä?