



**KESTÄVÄ JA
VAIKUTTAVA
KUNTATEKNIIKAN
PALVELUMALLI**

LOPPURAPORTTI 13.7.2023

**Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020**



**Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto**



Sisällysluettelo

1. Hankeorganisaatio ja tavoitteet	3
2. Palvelumalli.....	8
3. Uudenlainen tapa tehdä työtä.....	13
4. Prosessiohjattu oppimispolku ja itseohjautuvuus	19
5. Jatkuvan parantamisen kulttuuri	25
5.2. Vesihuolto.....	26
5.3. Rakennuttamisen ja työmaavalvonnan toimintamallin kehitys.....	30
5.4. BEM kehittäminen.....	32
5.5. IT ja HR kehittäminen	33
6. Hankkeen vaikuttavuus ja mittaritiedot	35
6.2. Talouden toteuma.....	40



Alkusanat

ESR-hanke “Kestävä ja vaikuttava kuntatekniikan palvelumalli” aloitti toimintansa vuoden 2021 helmikuun alussa. Hanke on Euroopan sosiaalirahaston tukema hanke “Kestävää kasvua ja työtä”-ohjelmasta ja tarkemmin toimintalinjaa kolme “Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus”. ESR-hankkeen erityistavoitteena on **tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen** kohdealueena Etelä-Savo. Hankkeen oli määrä kestää vuoden 2022 loppuun saakka, mutta hanke sai jatkoa huhtikuun 2023 loppuun saakka.

Miksi hanke oli tarpeellinen? Miksi on oikea aika perustaa pienten kuntien kuntatekniikkaan moderni ja jatkuvasti kehittyvä palvelumalli? Näkökulmaa aiheeseen saa kunnallisalan kehittämissäätö (KAKS) tutkimuksesta 2022 tutkimuksen *Pienten kuntien strategiat ja luovat ratkaisut* (Kurvinen et al. 2022, saatavissa: <https://kaks.fi/julkaisut/pienten-kuntien-strategiat-ja-luovat-ratkaisut/>). Tutkimuksessa analysoitiin kaikkien Suomen pienten, alle 5 000 asukkaan ja väestöään menettävien kuntien kuntastrategiat (2017 – 2021), elinvoimastrategiat ja hyvinvointikertomukset. Tutkimuksen havaintoja:

- Pienet kunnat kertovat strategioissaan innovatiivisuudesta ja digitalisaation hyödyntämistavoitteista, mutta jää epäselväksi missä määrin tähän sisältyy konkreettisia tekoja.
- 92% pienistä kunnista strategisena tavoitteena yhteistyö muiden toimijoiden kanssa.

Aihepiiri on siis erittäin yleinen ja tärkeä, mutta samalla konkreettinen kehitystyö näyttäytyy harvinaiselta. Osaltaan tähän vaikuttaa kuntatekniikan osaajapulalla (Kuntalehti 03/2023, Tekninen toimiala kärvistelee osaajapulassa).

Tässä kehityshankkeessa lähdettiin ajattelemaan kuntatekniikan tehtäväkuvia uudestaan. Uusi palvelumalli sisältää sopivassa suhteessa etä- ja lähiasiointia ja itse palvelut tuotetaan etä- ja lähipalvelujen yhdistelmänä. Uuden palvelumallin perustana on itseohjautuva, yhteistyökykyinen ja motivoitunut henkilöstö. Kuntatekniikka on tulevaisuuden haluttu työpaikka.

Hanketyötä on tehty aktiivisesti yhteistyössä Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n omistajakuntien ja hyvinvointialueen Eloisan kanssa sekä pilotoitu erilaisia kehittämiskohteita kehittäen **palvelumalli-kokonaisuutta**. Uusia järjestelmiä on otettu käyttöön ja kehitetty niiden käyttämistä osana arkea edelleen syventäen osaamista. Tämä mahdollistaa etänä ja kaukana toimimisen ja jatkuvan toiminnan parantamisen, myös erilaisten käyttöönotettujen mittareiden avulla. Organisaatiokulttuuria on kehitetty viestinnän keinoin ja



tarinallisuus on ollut vahvasti esillä arjen tarinoiden ja blogien muodossa. Oppilaitosyhteistyön kehittämisen tuloksena valmistui **kaksi opinnäytetyötä**. Hanke on tehnyt näkyväksi kuntakentän kehittämistarpeita, joita on yhteistyössä viety eteenpäin. Palvelumallin kehittäminen on mahdollistanut erilaisen pilotoinnin ja kokeilun kulttuurin yhdessä oppien.

Luottamus ja avoimuus omistajakuntien ja Eloisan kanssa ovat mahdollistaneet kehittämistyön hankkeessa. Hankkeen tuloksena palvelumalli on saanut mahdollisuuden laajentua edelleen uusiin kuntiin. Hankkeen kehittämistyön tulokset jatkavat elämää sekä edelleen kehittyvät - toivottavasti myös laajenevat tulevaisuudessa. Hanke on saanut positiivista palautetta sen laajuudesta ja ulottuvuudesta läpi organisaation kuin yhteistyössä hankekumppaneiden kanssa. Tästä syystä hankkeen vaikuttavuus on ollut yllättävää. Tärkeintä on kehittämistyön näkyminen arjessa: laadukkaina palveluina alueen asukkaille.





Arvomme: **työnilo, luottamus ja rohkeus** ovat näkyneet hankkeen kehittämistyössä ja sen tuloksissa. On aika antaa kiitoksia. Erityisesti kiitos Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n hallitukselle luottamuksesta hankkeen toteuttamiselle. Kiitos hankkeen ohjausryhmälle palautteesta ja kannustuksesta. Kiitos hanketiimille panostuksesta kehittämistyölle arkityön rinnalla. Kiitos hankekumppaneille yhteistyöstä.

5.6.2023 Juvalla

Projektipäällikkö Jenni Rytönen



1. Hankeorganisaatio ja tavoitteet



Projektipäällikkö
Jenni Rytönen



Vesihuoltopäällikkö
Anne Ruotsalainen



IT- ja HR asiantuntija
Sari Honkanen



Palvelumuotoilija
Emmi Tiimonen

Hanketiimistä Jenni Rytönen ja Anne Ruotsalainen rekrytoitiin yhtiöön hankkeen alkuvaiheessa. Hanketiimiin kuuluivat myös palvelumuotoilija Jonna Vironen ja vesihuoltomestari Jarmo Viita (rekrytoitiin, kun hankkeessa käyttöinsinöörinä aloittanut Anne Ruotsalainen siirtyi yhtiön vesihuoltopäälliköksi). Hankkeen ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana viisi kertaa.

Ohjausryhmän kokoonpano:



- Kirsi Komppa / Ely-keskus
- Kirsi Kautonen / Samiedu (Puheenjohtaja)
- Antti Hulkkonen / Sulkavan kunta
- Teija Pylkkänen / Esedu
- Kari Joutsalainen / Te-palvelut
- Jyri Eskelinen / Järvi-Saimaan Palvelut Oy
- Jenni Rytönen / Järvi-Saimaan Palvelut Oy

Hankkeen suorana kohderyhminä olivat koko yhtiön henkilöstö, kuntatekninen palvelutuotanto ja yhteistyökumppanit kunnissa. Lisäksi kohderyhmänä olivat myös omistajakuntien kuntatekniikkaan osallistuva henkilöstö, esimerkiksi rakennustarkastajat sekä kuntateknisiin ratkaisuihin osallistuvat päätöksentekijät. Välillisinä kohderyhminä olivat myös alueen pk-yritykset ja muut julkiset toimijat, jotka hyötyvät uudesta palvelumallista ja uudenlaisista yhteistyömahdollisuuksista.

Hankkeen tavoitteena oli luoda kokonaan uusi ja kokonaisvaltainen palvelumalli kuntatekniikkaan. Hankkeessa kehitettiin työn organisointia ja johtamista, henkilöstön muutosvalmiutta ja uudenlaista tapaa tehdä työtä. Hankkeen toimenpiteillä työssä jaksamista ja työuraa tuettiin. Tavoitteena oli lisäksi lisätä kunta-alan vetovoimaisuutta.

Hankkeessa kuntatekniikka ymmärretään laajasti sisältäen kaikki kunnan tekniset palvelut:

- Rakennuttaminen ja maankäyttö
- Vesihuolto
- Kiinteistöihin liittyvät palvelut
- Liikunta
- Ateria- ja puhtauspalvelut



Hankepäättös perustelee hanketta seuraavasti:

Hankkeessa kehitetään työn organisointia ja johtamista, henkilöstön muutosvalmiutta ja uudenlaista tapaa tehdä työtä. Hankkeen toimenpiteillä lisätään henkilöstön osaamista mm. uudesta teknologiasta ja digitaalisuudesta. Ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista ja työuraa tuetaan. Kuntatekniikka-alan vetovoimaisuutta lisätään.

Hankkeessa oli neljä päätavoitetta.

- Kutsuva ja ymmärrettävä **palvelumalli** -osa-alueessa tavoitteena on muotoilla toimintaympäristön muutos ja haluttu toimintamalli ymmärrettäväksi.
- Hankkeen toisena osa-alueena on **Uudenlainen tapa tehdä työtä**.
- **Prosessiohjattu oppimispolku ja itseohjautuvuus** -osa-alueessa valmennetaan asiantuntijoita ja esimiehiä uudelleenlaiseen johtamistapaan, tavoitteisiin ja mittareihin.



- Hankkeen neljäs osa-alue luo pohjan kuntatekniikan **jatkuvalle parantamiselle**, jossa päätökset perustuvat käytön, kunnossapidon, resurssitehokkuuden ja turvallisuuden kokonaisarviointiin.



Hankkeelle perustettiin heti alkuvaiheessa nettisivut, joista löytyy hankkeen perustiedot. Linkki: <https://www.jarvisaimaanpalvelut.fi/kestava-ja-vaikuttava-kuntatekniikan-palvelumalli/>



KUTSUVA JA YMMÄRRETTÄVÄ PALVELUMALLI

Tavoitteena on on muotoilla toimintaympäristön muutos ja haluttu toimintamalli ymmärrettäväksi. Kyse on pohjimmitaan organisaatiokulttuurin ja vanhojen toimintatapojen muuttamisesta. Keinoina hyödynnetään koulutuksia, tarinallistamista ja palvelumuotoilua sekä edistymistä seuraavia mittareita. **Modernissa palvelutuotannossa persoona saa näkyä.**



UUDENLAINEN TAPA TEHDÄ TYÖTÄ

Hankkeessa rikotaan perinteiset kuntatekniikan toimintorajat ja vaihdetaan näkökulmiksi etänä vai lähellä, läsnä vai diginä. On selvää, että yksittäisessä kunnassa ei voi hallita kaikkea ja **paikallistasolla keskiöön nousee ristiintekeminen**. Lisäksi tarvitaan uudenlaisia kumppanuuksia. Hankkeessa koulutetaan tavoitteellisesti uutta osaamista ja haetaan yhteistyömahdollisuuksia.



OPPIMISPOLKU JA ITSEOHJAUTUVUUS

Perinteisesti kuntatekniikkaa on johdettu kapeina sektoreina, siloina. Uusi palvelumalli edellyttää horisontaalista ohjausta yli palvelualueiden eikä se ole mahdollista ilman riittävän itseohjautuvaa toimintakulttuuria, jossa **henkilöstö kokee omistajuutta työhönsä**. Lisäksi kiinnostuksen kohteena on erityisesti prosessien skaalautuvuus yli kuntarajojen.



KÄYTÖN MERKITYS JA JATKUVA PARANTAMINEN

Tulevaisuudessa **kuntatekniikan osaajat ovat jatkuvan parantamisen ammattilaisia** ja he ovat tottuneet muuttuvaan toimintaympäristöön sekä uudenlaisiin yhteistyömalleihin. Päätökset perustuvat käytön, kunnossapidon, resurssitehokkuuden ja turvallisuuden kokonaisarvioon. Työkaluina ovat kriittisyyskartoitukset ja toimintaa kuvaavat mittarit. Lisäksi osa-alueessa tarkastellaan hankintakriteerejä käytön näkökulmasta.

Kuvakaappaus hankkeen nettisivuilta, tavoitteet pähkinäkuoressa.



2. Palvelumalli

Työpaketti WPI: Kutsuva ja ymmärrettävä palvelumalli -osa alueessa tavoitteena oli muotoilla toimintaympäristön muutos ja haluttu toimintamalli ymmärrettäväksi. Kyse oli pohjimmiltaan organisaatiokulttuurin ja vanhojen toimintatapojen muuttamisesta. Keinoina hyödynnettiin koulutuksia, tarinallistamista ja palvelumuotoilua sekä edistymistä seuraavia mittareita. Henkilöstöä rohkaistiin osallistumaan. **Modernissa palvelutuotannossa persoona saa näkyä!**

Kunnat otettiin heti hankkeen alusta saakka mukaan palvelumallin kehittämiseen ja viestintää hankkeesta suunnattiin myös JSP:n omistajakuntien ulkopuolelle. Esimerkiksi Pertunmaan kunnan valtuustoseminaarissa 26.4.2021 käsiteltiin palvelumallia otsikolla *Etelä-Savon alueen kuntien yhteistyön toimintamalleja ja esimerkkejä*. Sittemmin Pertunmaa liittyi JSP:n omistajakunnaksi 31.12.2022.



Digitaalisuus mahdollistaa ristiintekemisen paikallistasolla

Asiantuntijataso: Tietojärjestelmät, prosessit, vuosikellot ja monet hankintakriteerit voivat olla samankaltaisia eri paikkakunnilla. **Osaaminen ratkaisee.**

Paikallistaso: kuntatekniikkaan soveltuu hyvin moniosaaminen. Ei erillisiä päivystysrinkejä tai teennäisiä toimialuerajoja. **Kulttuuri ratkaisee.**

"Nyky päivän menestyminen riippuu pitkälti siitä, miten osataan hyödyntää nykyajan digitaalisia ratkaisuja"

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Kuva 2.1. Ote Pertunmaan valtuustoseminaarin 26.4.2021 materiaalista.

Lisäksi kunnille lähetettiin kysely osaamistarpeista, jonka tarkoituksena oli tarjota mahdollisuutta yhteisesti osaamisen kehittämiseen laajasti eri teemoista. Hankkeen aikana järjestettiin useita koulutuksia, joissa myös kunnat olivat



mukana. Kaikissa kunnissa on tehty kehittämistyötä ja pilotoitu erilaisia kehittämiskohteita.

Kuntapilotit

MÄNTYHARJU.	<ul style="list-style-type: none">▶ Liikuntapaikkaselvitys▶ Rekrytointi▶ Osaamisen kehittäminen ja kartoitus▶ Asiakaspalaute palvelu
JUVA	<ul style="list-style-type: none">▶ Turvallisuusinfo-kokonaisuus▶ Sähköinen huoltokirja-BEM▶ Hankintamallin kehittäminen▶ Vesihuollon vuosikello
RANTASALMI	<ul style="list-style-type: none">▶ Kuntainfra ja tilakäytön▶ kartoitus ja selvitys-palvelu▶ Automaattinen ajopäiväkirja▶ Maxtech
Sulkava	<ul style="list-style-type: none">▶ Liikuntapaikkaselvitys▶ Moniosaajamalli▶ Vesikanta palvelu▶ Automaattinen ajopäiväkirja▶ Maxtech

Organisaatiokulttuuria kehitettiin ja mitattiin sen toteutumista henkilöstökyselyillä ja tiimikierroksilla, jotka olivat myös osa kehittämistyön toimenpiteitä. **Henkilöstö on ollut keskiössä.** Etenkin osaamisen kehittäminen on ollut merkittävä hanketyön osa-alue ja **oppimispolku-malli** sai muotonsa hanketyön tuloksena. Digitaitoja ja järjestelmäosaamista on viety eteenpäin, joka mahdollistaa palvelumallin mukaisen työskentelyn etänä ja kaukana. Laatutyön osaamisen vahvistaminen ja erilaisten mittareiden käyttöönotto on jalkauttanut jatkuvan parantamisen mallin kulttuuria. Tämä luo pohjan uudella tavalla tehdä työtä.

Palvelumallin muotoilu on kehittynyt läpi koko hankkeen. Sen eri osa-alueista syntyi kokonaisuus, jota viedään edelleen eteenpäin yhdessä omistajiemme kanssa. Hankkeen aikana Järvi-Saimaan Palveluiden arjen sujuvuus on kehittynyt digiloikan ja jatkuvan parantamisen kulttuurin juurruttamisen myötä. Uusien toimintatapojen omaksuminen ei tapahdu hetkessä. Hankkeen toimenpiteissä kehittämistyötä on tehty pienin ja tavoitteellisin askelin eri tavoitteissa. Sen myötä palvelumalli on rakentunut nykyiseen muotoonsa ja näyttänyt toimivuutensa arjen kautta. Organisaatiokulttuurin muutos on merkittävä tekijä palvelumallin toimivuudessa. Selkeä kuva palvelumallista on tuonut rohkeutta kokeilla uutta ja oppia yhdessä.

Mittareiden käyttäminen ja hyödyntäminen toiminnassa on tuonut vaikuttavuutta palvelumallin kehittämiseen. Hankintaosaamisen parantaminen ja asiakkaiden kuuleminen erilaisten kyselyiden muodossa ovat olleet keskeisessä roolissa. Hankkeessa käytettyjä mittareita ja palautekanavia:



- Avoin palaute - linkki nettisivuillamme
- Juvan ateriapalveluiden asiakastytyväisyyskysely (pilotti)
- Mäntyharjun asiakastytyväisyyskysely (pilotti)
- Henkilöstökysely (ostopalveluna)
- Hyvinvointikysely henkilöstölle ja esihenkilökysely
- Kuntaseminaarin palautekysely

Palvelupalettiin on koottu hankkeessa kehittyjä asiantuntijapalveluita, joita on pilotoitu sidosryhmäyhteistyössä eri kuntien kanssa, esim.

liikuntapaikkaselvitys, moniosaaja-malli ja **rekrytointipalvelut**.

Taloushallinnon prosesseja kehitettiin laskutusmääräys- ja ostolaskuprosessien kohdalla. Otimme myös käyttöön **automaatiokierron ostolaskuihin**, jonka käyttöastetta saatiin nostettua 11 % laskuista.



Ateriapalveluissa toteutettiin Partalan Kuninkaankartanon & Paula Tegelbergin kanssa työpajat, joissa palveluiden prosessien toimivuutta ja kehittämiskohteita työstettiin eteenpäin yhdessä esihenkilöiden ja henkilöstön kanssa. Henkilöstölle järjestettiin tarvittavaa koulutusta. Syntyi kehittämissuunnitelma, jonka myötä viedään palvelumallin mukaisesti jatkuvan parantamisen mallia eteenpäin.

Vuoden 2023 alussa hankkeen jatkoajalla

(1.1.-30.4.2023) Järvi-Saimaan Palveluiden laajentumisen myötä nousi tarve jatkaa palvelumallin viemistä eteenpäin uusiin kuntiin. Palvelumallin edelleen kehittäminen ja laajentaminen jatkui seuraavin teemoin:

- Palveluelinkaari prosessien kehittämien
- Jatkuvan parantamisen kulttuuri ja laatu ajattelu
- Palvelumallin laajentaminen ja skaalaus

Hankkeen nimestä *Kestävä ja vaikuttava kuntatekniikan palvelumalli* kehitettiin visuaalinen elementti, joka kuvasti sitä, että kyseinen palveluosa-alue tai prosessi on käyty läpi tässä kehityshankkeessa.



Hankkeen nimestä kehitetty visuaalinen elementti. Elementin muoto symboloi kunnan vaakunaa – juuri pienissä kunnissa konkreettinen kehitystyö on helposti jäänyt visioiden asteelle.

Visuaalisessa elementissä käytetään sanaa ”sertifikoitu”, joka ei tässä yhteydessä tarkoita vielä muuta kuin, että sille aihepiiri on kehityshankkeen myötä saanut tällaisen itse myönnetyn ”sertifikaatin”.

Tavoitteena tässä on ollut lisätä laatutietoisuutta ja toisaalta luoda siltaa eteenpäin. Aikanaan kehityshankkeen hankesuunnitelmaa varten EURA-järjestelmässä kysyttiin: *Miten hakemuksen kohteena olevaa toimintaa jatketaan ja tuloksia sekä kokemuksia hyödynnetään hankkeen päättymisen jälkeen?* Tähän vastattiin, että hankkeen päättymisen jälkeen yhtiö teettää syntyneen palvelumallin auditoinnin ulkopuolisen tahon toimesta ja selvitetään jatkuvien auditointien mahdollisuus. Tämä suunnitelma on edelleen voimassa, yhtiössä on tavoitteena edetä kohti soveltuvaa standardia vasten sertifioitua kuntatekniikan palvelumallia/toimintajärjestelmää. Kehityshanke on tukenut tätä

3. Uudenlainen tapa tehdä työtä

Työpaketti WP2: Organisaatiokulttuurin edistäminen ja kehittäminen on toteutunut monin tavoin eri muodoissa hankkeen aikana. Tämä näkyy vaikuttavuutena myös jatkuvan parantamisen mallin ajattelun eteenpäin kehittymisenä organisaation toiminnassa myös arjen tasolla. Keskeisimpiä teemoja ovat olleet arjen työn merkityksellisyys ja sen esille tuominen viestinnän keinoin. Osaamiskartoituksen perusteella hankkeessa yhtiöön kehitettiin pätevyysrekisteri.



Esimerkkinä hankkeen toimenpiteistä Järvi-Saimaan Palveluilla oli **Arjen Sankari-haaste**, jossa työntekijät saivat anonyymisti ilmiantaa työkaveri, joka pelasti työ päivän tai auttoi tukalassa tilanteessa. Otimme käyttöömmme myös **Tervetuloa taloon-kassit** ja **Tervetuloa taloon-oppaan**, jotka jaetaan uusille työntekijöille. Monipuolistimme myös sisäisen viestinnän kanavaamme, intranettiä.

Hankkeen aikana intraa oli katsottu lähes 20 000 kertaa!

Intran monipuolinen käyttö on ydinkanava henkilöstölle, jonka kehittäminen on jatkunut läpi hankkeen. Eri toiminnoista kertominen arjen tarinoiden ja kuvien kautta ovat lisänneet henkilöstön tietämystä yrityksen erilaisesta ja rikkaasta toiminnasta laajoilla osa-alueilla. Intraan on hankkeen aikana kehitetty henkilöstöä kuullen esimerkiksi työhyvinvointi ja työkyky osio, jossa on erilaista materiaalia aiheeseen ja tallenteita järjestetyistä luennoista sekä koulutuksista.

Henkilöstön kuulemista ja kohtaamisia vietiin edelleen eteenpäin hankkeen aikana. Korona-aika rajoitti jonkin verran hankkeen kehittämistoimintaa. Hankkeessa kehitettiin tiimikierrokset. **Tiimikierroksilla** käytiin läpi organisaation hanketyön tavoitteita ja toimenpiteitä sekä organisaation muita ajankohtaisia aiheita. Henkilöstö sai antaa palautetta ja esittää toiveita sekä ideoita. Tiimikierroksista koostettiin yhteenveto, joka käsiteltiin myös yhtiön hallituksessa ja mietittiin eteenpäin kehitettäviä asioita. Edelleen henkilöstölle kerrottiin mitä toimenpiteitä tullaan viemään eteenpäin. Tiimikierrokset ovat tulleet jäädäkseen ja ne ovat tärkeä osa organisaatiokulttuurin kehittämistä. Hankkeen aikana syntyi myös ensimmäinen henkilöstöstrategia, joka kulkee



rinnan yrityksen strategian kanssa. Henkilöstö osallistuttiin strategian luomiseen tiimikierrosten kautta.



Kuva 3.1. Poimintoja hankkeen aikana laaditusta yhtiön ensimmäisestä henkilöstöstrategiasta.

Hankkeen ensimmäisen vuoden aikana toteutettiin yhtiön ensimmäiset **henkilöstökyselyt**. Kysely toteutettiin, kun hanke oli jo täydessä käynnissä ja siitä oli viestitty kohderyhmälle. Kysely tapahtui kuitenkin sen verran alkuvaiheessa, että siitä oli hyötyä kehitystarpeiden tunnistamiseen.



Henkilöstökysely 2021

N-luku
103



VAHVUUDET

	Keskiarvo
+ Kannan vastuun omasta terveydentilastani.	4,47
+ Työni on riittävän vaihtelevaa ja haasteellista.	4,11
+ Pidän omasta kunnostani riittävästi huolta.	4,10
+ Yrityksen uudistuminen on välttämätöntä muuttuvassa toimintaympäristössä.	4,09
+ Minulla on selvä käsitys työtehtävistä ja tavoitteista.	4,08
+ Ymmärrän yrityksen tavoitteet ja sitoudun niihin.	4,08

Kuva 3.2. Hankkeessa toteutetun henkilöstökyselyn tuloksia.

Hankkeen kannalta erityisen ilahduttavaa oli se, että kohderyhmä piti uudistumista välttämättömänä (arvosana 4,09). Tätä voi pitää onnistumisena hankkeen alkuvaiheen viestinnän osalta (Työpaketti WP1). Joka tapauksessa uudistumishalukkuus edesauttoi hankkeen tavoitteiden saavuttamisessa.

Toisena hankevuonna jatkettiin henkilöstökyselyn toteutusta, mutta rinnalle otettiin **esihenkilökysely**, jonka myötä päästiin kehittämään esihenkilötyötä työpajoissa ja kehittämispäivillä eteenpäin. Myös **asiakastyytyväisyyskyselyiden** kehittäminen on ollut osa hankkeen työtä.

Viestintäkumppaniksi valittu Groteski on ollut rinnalla ja luonut näkyviä visuaalisia kokonaisuuksia meidän tarpeisiimme läpi hankkeen. Olemme uudistaneet yrityksen ilmettä osana palvelumallin konseptointia. Joukkuehenki



ja työnilo ovat saaneet näkyä myös visuaalisessa ilmeessä tarinallisuutta unohtamatta. Hankkeen aikana toteutettiin kaksi juliste kampanjaa: **Työnilo- ja Parempi päivä -julisteet**. Molemmat ovat olleet eri toimipaikoissa esillä esim. Taukotiloissa muistuttamassa meitä joukkuehengestä. Hankkeen aikana loimme myös yhtiön viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman, jonka Järvi-Saimaan Palveluiden hallitus hyväksyi. Hankkeen kehittämistyön näkyväksi tekeminen on ollut tärkeä osa kokonaisuutta. Tavoitteellinen viestintä työ saa jatkoa hankkeen kehittämistyön ansiosta.

Järvi-Saimaan Palveluissa otettiin hankkeen aikana käyttöön Kuntarekry-järjestelmä, jonka koulutusta järjestettiin myös henkilöstölle. Yhteistyötä kuntien työllisyysneuvonantajien, yhteyshenkilöiden kanssa käynnistettiin avoimien työpaikkojen ja kesätyöpaikkojen sekä sijaisuuksien osalta. Näihin liittyy myös palveluiden kuvaaminen ja visuaalinen esitysmuoto, joita suunniteltiin yhteistyökumppaneiden toiveisiin ja tarpeisiin. Kuntarekry-järjestelmään tehtiin hankkeen aikana myös työntekijä **urapolku tarinoita**.



Uratarinoita

Tutustu työntekijöidemme uratarinoin.



Kimmon työskentelee kiinteistöhoitajana Vesiliikuntakeskus Sampolassa

Kimmo työskentelee liikuntapalveluissa kiinteistöhoitajana Vesiliikuntakeskus Sampolassa. Hän on toiminut nykyisessä tehtävässään vuodesta 2018 saakka. Kimmon työtehtäviin kuuluvat vedenlaadun tarkkailua, teknistä valvontaa ja kiinteistön kunnossapitoa sekä huoltotyötä. Talvisin hoidetaan kiinteistön lumityöt ja liukkauden torjunta. Työtä tehdään myös ristiin, kesäkuukausina autetaan tarvittaessa urheilukentän töissä



Veli-Pekka viihtyy laitosmiehenä Sulkavalla

Olen Veli-Pekka Sulkavalta. Keväällä 2021 huomasin avoimen työpaikan Järvi-Saimaan Palvelut Oy:ssä. Yritys haki laitosmiestä vesihuoltotehtäviin. Minulla oli työkokemusta putkipuolelta joten laitoin hakemuksen, pääsin haastatteluun ja tulin valituksi tehtävään. Edellinen laitosmies oli jäänyt jo työstä pois ja sain perehdytyksen kiinteistöhuollon kavereilta, esimieheltä ja itsenäisesti opiskellen. Heti kohta työsuhteen alettua aloitin myös vesihuoltomestarin opinnot. Minut valittiin myös työsuojeluvaleissa varavaltuutetuksi.

Hankkeen aikana **monitaitoisuutta ja ristiintekemistä** pilotoitiin sekä koulutettiin, esimerkkejä:



- verkostoveden kloorauskoulutus, jossa myös kiinteistöhuollon henkilöitä mukana.
- Märkätilojen hygieniakoulutusta myös henkilöille, jotka eivät sitä työssään jatkuvasti tarvitse.
- Hankkeessa käyttöön otetun ylikunnallisen ja toimialarajat ylittävän häiriöviestijärjestelmän koulutus.

Hankesuunnitelmassa mainittiin yhtenä kysymyksenä päivystisyhteistyö yli kunta-, toimialue- ja organisaatorajojen. Organisaation sisällä päivystysvalmiuksia lisättiin ja lisäksi päivystykseen liittyviä käytänteitä ja ohjeistuksia kehitettiin. Sitä vastoin kunta- tai organisaatorajat ylittävän päivystys osoittautui selvityksessä pidemmäksi poluksi kuin hankehakemuksessa oli ajateltu:

- Ensinnäkin esille nousi haaste siitä, että päivystystapahtumista ei ollut riittävästi dataa toiminnan analyysia varten. Tämä haaste alkoi ratkeamaan hankkeen piirissä tehdyn maxtech-työaikaseurannan käytön aktivoinnin kautta, mutta datan kertyminen ottaa aikaa.
- Toiseksi haasteeksi havaittiin se, että järjestelmät eivät olleet riittävän yhteensopivia. Selvitysten perusteella hankkeen aikana tehtiinkin merkittäviä investointipäätöksiä (itse investoinnit erillään hankkeesta) mm. vesihuollon automaatiojärjestelmien integraatiosta, kiinteistöhuollon automaatiojärjestelmien integraatiosta sekä toimenpiteistä vesihuollon tietoliikenteen ja -turvallisuuden varmistamiseksi. Nämä investoinnit valmistuvat vuoden 2023 loppuun mennessä ja ovat käytännössä edellytys esimerkiksi päivystystoimintojen laajemmalle integraatiolle/kehittämiselle.

Hankkeen aikana Juvalla syksyllä 2021 sattui laaja vesihuollon häiriötilanne. Tämä tilanne testasi laajasti häiriötilanteiden hallintaa ja yhteistyötä. Tilanne oli ei-toivottu ja erittäin haastava. Käytännössä se kuitenkin edesauttoi myöhemmin merkittävästi myös hankkeen tavoitteiden saavuttamista:

- Häiriötilanne lisäsi yleistä kiinnostusta vesihuoltoon kohtaan, mikä edesauttoi hankkeessa tehtävää turvallisuuskulttuurin kehittämistä.
- Häiriötilanne osoitti hankkeessa aktivoituneen Maxtech-työaikaseurantajärjestelmän hyödyllisyyden jo työsuojelullisestakin näkökulmasta. Koko ajan nähtiin reaaliajassa ketkä ovat töissä. Toisaalta taas BEM-järjestelmästä nähtiin tehdyt toimenpiteet. Tämä edelleen motivoi ja edesauttoi hankkeessa tapahtunutta molempien järjestelmien jalkauttamista hankkeessa.



- Häiriötilanteen ratkaisuun osallistui tavalla tai toisella noin 20 eri organisaatiota. Havaittiin käytännössä mitkä toimintatavat toimivat ja toisaalta mitä pitää kehittää. Yhdeksi kehityskohteeksi nousi häiriöviestintä ja tähän tarkoitukseen kartoitettiin ja koulutettiin hankkeessa uusi tekstiviestipohjainen järjestelmä (itse järjestelmän investointi erillään hankkeesta). Kyseinen järjestelmä on käytettävissä yli-kunnallisesti erityyppisiin häiriötilanteisiin, ei ainoastaan vesihuollon häiriöihin. Sitten järjestelmästä on ollut käytännön hyötyä monta kertaa.
- Häiriötilanteeseen liittyviä käytänteitä ja suunnitelmia täsmennettiin eri toimijoiden kanssa: tuloksena mm. uudistetut varastointikäytännöt, uutta varavedenjakelelun kapasiteettia (hankinnat erillään hankkeesta) sekä yhteistyön yhdyspintojen tarkennusta.

Edellä mainittuja seikkoja ei ennalta tunnistettu hankesuunnitelmassa, mutta hankkeen tavoitteiden täyttyminen sai monella tapaa vauhtia, kun kiinnostus häiriötilanteiden hallintaa kohtaan kasvoi merkittävästi. Samalla jouduttiin hakemaan hyvin konkreettisia vastauksia hankehakemuksen kysymykseen: "mitä jos pitäisi mennä avustamaan naapurikuntaa?". Hankkeen piirissä kehitettiin samalla uusia yhteistyötapoja, kuten vesihuollon ylikunnallinen ohjausryhmä. Ohjausryhmä kokoontuu joka toinen kerta ylikunnallisena ja joka toinen kerta palveluntuottajan oman henkilöstön voimin. Vuoden aikana ohjausryhmä kokoontuu yhteensä noin 8 – 10 kertaa. Ohjausryhmä toimii vakioagendalla ja sitä varten kehitettiin hankkeessa myös vuosikello.



Kuva 3.1. Vesihuollon vuosikello.

4. Prosessiohjattu oppimispolku ja itseohjautuvuus

Työpaketti WP3: Hankkeen ydintavoitteita on **osaamisen kehittäminen**, jota on tehty tavoitteellisesti läpi hankkeen kahden vuoden ajan. Kehittämistyötä on toteutunut lähi- ja etäkoulutuksina niin työpaja muotoisina kuin sisäisinä ja ulkoisina koulutuksina. Osaamisen kehittämistä on toteutettu myös yhteistyössä omistajakuntien kanssa. Henkilöstön tarpeita osaamisen kehittämiseksi on kuultu henkilöstökyselyn ja tiimikierrosten kautta. Vahvasti arjen tekemiseen linkittyvä osaamisen vahvistaminen on koettu tarpeelliseksi. Hankkeen aikana on vahvistettu edelleen järjestelmä-, hankinta-, laatu-, turvallisuus- ja lakiosaamista, mutta myös työkyvyn- ja työhyvinvoinnin näkökulmaa. Mittaritietojen seuranta osana jatkuvan parantamisen mallia on viety eteenpäin. Eri palveluiden prosessien kehittämistä on tehty työpaja muotoisina toteutuksina yhdessä



henkilöstön ja esihenkilöiden kanssa. Laatutyön saralla pilotoitiin sisäiset auditoinnit vesihuollossa.

Palveluiden kehittämisen näkökulmasta tarvittiin palvelumuotoilun lisäksi myös osaamisen kehittämistä. Erilaisten järjestelmien tyypillinen haaste on se, että ne jäävät vähälle käytölle. Hankkeessa keskityttiin näiden työkalujen käytön aktivointiin. Osaamisen lisäämisen kautta **jatkuvan parantamisen ajattelu** on kehittynyt hankkeen aikana. Kun järjestelmä osaaminen on hallussa, voidaan kehittää mittari tiedon keräämistä, tulkintaa ja edelleen palveluiden kehittämistä tämän tiedon pohjalta. Osaamisen kehittämistä tapahtui niin arjessa kuin työpajoissa kuin myös koulutusten muodoissa.

Moniosaaja-malli, ristiin tekeminen ja koulutus yhdistettyinä on saatu aikaan malli, jota on esitelty eri kunnille sekä organisaation sisällä mallin kokeilua laajennettu. Eri toimintojen välinen yhteistyö on tehokasta, mutta myös osaamis pohjaa vahvistavaa ja laajentavaa toimintaa. Case pohjainen työskentely ja palvelumuotoilu ovat olleet kehittämistyön pohjana. Onnistuneista piloteista on tuotettu tarinoita henkilöstön nähtäväksi intraan.

Hankkeen kehittämistyön kohteena oli myös yhdenmukainen pienten kuntien maankäytön/kaavoituksen, paikkatiedon hallinnan ja rakennusvalvonnan palvelumalli: kartoitustyö ja tilannearvio tehtiin ja haettiin vaihtoehtoja yhdessä kuntien ja myös kumppaniyritysten kanssa. Tältä osin työ ei kuitenkaan edennyt suunnitellusti, koska Järvi-Saimaan Palvelut Oy:n kaksi kaavoittajaa vaihtoivat omasta aloitteestaan työpaikkaa hankkeen aikana. Täydentävät rekrytoinnit käynnistettiin välittömästi, mutta ilman menestystä, mikä osaltaan osaavan työvoiman saatavuuden haasteita. Toisaalta muuttunut tilanne kirkasti kuntien ja yhtiön visiota siitä, että kaavoitus kannattaa järjestää jatkossakin kuntarajat ylittävänä yhteistyönä. Hankkeen päättymisen jälkeen yhtiö onnistui kesällä 2023 täydentämään kaavoituksen resursointia ja kehitys pääsee nyt vauhtiin hankkeessa tehtyjen suunnitelmien pohjalta.



Osaamisen kehittämistä on tehty monella saralla hankkeen aikana. Esimiesten osaamisen kehittämisen kokonaisuus toteutettiin työpaja muotoisena kokonaisuutena. Järvi-Saimaan Palvelut poikkileikkaavana näkökulmana osaamisen kehittämistä tehtiin eri palveluissa laajasti. Ateria- ja puhtauspalveluissa järjestettiin koulutusta palveluiden uusien sisältöjen ja toiminnanohjausjärjestelmän näkökulmasta. Puhtauspalveluiden osalta toteutettiin laatukoulutuksen tarpeita. Vesihuollossa henkilöstö sai osaamisen kehittämisen näkökulmasta vahvistusta kuten myös talouspalveluissa omien järjestelmien osaamisen vahvistamiseksi.

Rakennuttamisen kehittäminen aloitettiin asiantuntijakumppani Tehos Oy:n kanssa suunnittelutyöllä, miten prosessi viedään läpi ja millaisia tavoitteita on olemassa prosessien kehittämiseksi. Tämä oli hankkeessa yksi isommista kokonaisuuksista osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi järjestettiin laki- ja tietosuoja- sekä palvelumuotoilukoulutusta. Henkilöstön ja kuntien kuulemisen näkökulmasta oli ilo nähdä, että osaamistarpeita nousi pitkin hankkeen matkaa esille.



Järjestelmäosaamista tehostettiin myös tietoiskutyypisillä **täsmäkoulutuksilla**, joita vetivät yhtiömme omat työntekijät. Näin saatiin aikaan käyttäjäläheinen ja helposti ymmärrettävä koulutus, joka oli kestoaltaan 30-45min. Osaamista vahvistettiin eri teemoissa työpajoissa, joissa keskiössä oli jonkin toiminnon prosessien kehittäminen.

Osaamispolku sai hankkeen kehittämistyön tuloksena muotonsa. Mallin pohjalta laajentunut palvelumalli voi lähteä kehittymään eteenpäin vahvistaen osaamista, jota ilman ei pärjätä. Alla kuva Järvi-Saimaan Palveluiden osaamispolku-mallista.



Organisointi ja johtaminen

Hankepäätöksen perusteluissa todetaan, että hankkeessa kehitetään työn organisointia ja johtamista, henkilöstön muutosvalmiutta ja uudenlaista tapaa tehdä työtä. Edelleen jo hankehakemuksessa kysyttiin, kuinka johtaminen muutetaan asiakaslähtöiseksi, yhteistyöhön pohjautuvaksi ja horisontaaliseksi – kun taas kunnissa vanhastaan on vahva yksikkö- ja osastopohjainen ajattelu, joka johtaa helposti siiloutumiseen ja henkilöitymiseen. Aiemmin tässä luvussa on kuvattu muutosvalmiuden ja itseohjautuvuuden edistämistä sekä esihenkilötyön kehittämistä valmentavan johtamisen suuntaan, mutta miten kestävä ja vaikuttava palvelumalli näkyy itse organisaatorakenteessa?

Tämä kysymys osoittautui erittäin haastavaksi. Pienissä kunnissa henkilöstömäärä on hyvin pieni ja osaaminen henkilöityy. Järvi-Saimaan Palveluiden tapauksessa henkilöstöä on kuntarajat ylittävän yhteistyön kautta enemmän, mutta edelleen paikkakuntaakohtaisesti (tai yli paikkakuntarajojen) tiimit ovat hyvin pieniä ja toimialueet valtavan laajoja. Hankkeen aikana tähän haasteeseen törmättiin hyvin konkreettisesti:

- Miten ehtiä tehdä yhteistyötä, jos arjessa on jo valmiiksi kiire?
- Mihin keskittyä kehittämisessä, jos toimialue on yhdistelmätyönkuvien kautta kovin laaja?



- Miten varmistetaan asiakkaan äänen kuuleminen, jos työtä tehdään myös aiempaa kauempaa (etänä)?
- Miten toimia niin, että toinen voi jatkaa omaa työtäni? (hiljainen tieto)
- Miten kehitystyö muuttuu kerryttäväksi (jatkuvaksi parantamiseksi, ks. työpaketti 4)

Aihetta sparrattiin yhtiön johdossa ja lisäksi ajatuksia vaihdettiin hankkeessa kehittämiseen osallistuneen Tehos Oy:n kanssa. Lopputuloksena voi todeta, että hankkeessa ei näiltä osin tultu valmiiksi, mutta johtamiseen ja viestintään löydettiin kuitenkin merkittäviä kehitysaskkeleita:

- Rakennettiin jatkuvan asiakaspalautteen kanavat
- Perustettiin kanavat turvallisuuteen liittyvien havaintojen käsittelylle (jatkokehittäen yhtiön M365 palveluja)
- Uudistettiin yhtiön organisaatio (1.1.2023 alkaen) ohjausryhmävetoiseksi, ks. seuraava kuva. Lisäksi kullekin ohjausryhmälle perustettiin omat teams-, sharepoint ja planner-kanavat.



Ohjausryhmät on jaettu siten, että INVE-ohry keskittyy rakennuttamiseen, investointeihin ja kaavoitukseen liittyviin kysymyksiin. RAPU-ohry aterial- ja



puhtauspalveluihin. TEKNISET-ohry kuntatekniikkaan, kiinteistöhoitoon, liikuntaan ja yleisiin alueisiin sekä VESI-ohry vesihuollon kysymyksiin (vesi-ohryssä joka toinen kerta mukana myös kuntien edustajat). Johtoryhmän neljä eri jäsentä jalkautuvat ohjausryhmiin eri rooleissa.

Alustavat kokemukset ohjausryhmämalliin siirtymisestä ovat erittäin rohkaisevat. Erityisesti ohjausryhmät ovat tuoneet helpotusta siihen, että tietyn osa-alueen tai prosessin käsittelyyn ja kehittämiseen ehditään paremmin paneutua.

Keskeisin hyöty ohjausryhmävetoisuudessa liittyy kuitenkin siihen, että ohjausryhmien myötä entistä useampi henkilö pääsee vaikuttamaan palveluiden ohjaukseen, mikä on parantanut huomattavasti tiedon kulkua sekä organisaation yleistä reagointikykyä. Esimerkiksi rakennushankkeiden verottajailmoituksista vastaava taloustiimin jäsen toimii nyt INVE-ohjausryhmän jäsenenä ja saa sieltä suoraan tiedon meneillään olevista hankkeista, kun ne aiemmin kerrottiin hänelle yksitellen, sikäli kun muistettiin.

Ohjausryhmille kehitettiin yhteiset toimintatavat ja käytänteet. Kukin ohjausryhmä käsittelee omaan toimialueeseensa liittyvät asiakaspalautteet ja turvallisuushavainnot, mikä nopeuttaa vastetta. Toisaalta ohjausryhmävetoisuus on myös helpottanut johtoryhmän työskentelyä, kun suurin osa operatiivista asioista käsitellään suoraan asiasta tietävien parissa.

Organisaatorakenne ei ole koskaan "valmis" ja kehitystyö jatkuu myös hankkeen jälkeen. Ohjausryhmävetoisuudessakin on omat sudenkuoppansa, kuten riski siiloutumiseen toimialoittain (joskaan ei paikkakunnittain). Tätä riskiä on pyritty vähentämään mm. jalkauttamalla johtoryhmän jäsenet ohjausryhmiin eri rooleissa. Esimerkiksi toimitusjohtaja toimii vesi-ohjausryhmässä sihteerin roolissa. Lisäksi on korostettu ohjausryhmien viestintävastuuta: kukin ohjausryhmä kertoo omat terveisensä JSP:n kuukausittaisessa uutiskirjeessä, joka jaetaan sekä henkilöstölle että 2023 alusta alkaen myös jokaiselle JSP-kunnanvaltuutetulle asti.

Tällainen organisointimalli ei sinänsä ole erityisen innovatiivinen, koska esimerkiksi yrityksissä vastaavia malleja on paljon. Ylikunnalliset, aidosti operatiivista toimintaa ohjaavat ohjausryhmät, ovat pienissä kunnissa kuitenkin todella harvinaisia (tiedossamme ei ole toista esimerkkiä). Ylikunnallisuuden hyöty tuli selvästi esille JSP:n laajennuttua 1.1.2023: Nyt esimerkiksi Pertunmaan ateriapalveluista vastaava voi suoraan vaihtaa ajatuksia toisten kuntien ateriapalveluista vastaavien kanssa. Muutos on valtava, kun aiemmin vastuuhenkilön työ on voinut olla vuosia hyvinkin yksinäistä kunnan ainoana kyseisen alan erityisasiantuntijana.

Hankkeen piirissä on toteutettu myös prosessiohjautuvuutta tukevien tunnuslukujen pilotointia, kuten esimerkiksi talousjärjestelmästä automaattisesti saatavat eur/m² tunnusluvut kiinteistöjen ylläpitoon.

5. Jatkuvan parantamisen kulttuuri

Hankkeen työpaketti 4 (WP4) keskittyi käytön merkitykseen ja jatkuvan parantamisen kulttuuriin. Hankkeessa laadittiin käytön merkitystä kuvaava kiinteistöomaisuuden jäävuorimalli. Jäävuorimallilla havainnollistettiin sitä, että kuntien päätöksenteossa keskitytään tyypillisesti investointien ja käyttötalouden näkyviin osuuksiin (veden pinnalla olevat asiat). Sitä vastoin pinnan alla olevat käyttöön, jatkuvuuteen ja käytettävyyteen liittyvät asiat jäävät helposti vähemmälle huomiolle, vaikka niiden merkitys kokonaiskustannuksista on suurempi.



Kuva 5.1. Kiinteistöomaisuuden jäävuorimalli, ote hankkeen kuntaseminaarin 28.3.2022 materiaalista.



5.2. Vesihuolto

Hankkeen aikana on toteutettu pitkäkestoisia ja laajoja kokonaisuuksia, sekä lyhyempiä työpaketteja, kuten koulutuksia ajankohtaisiin tarpeisiin.

Laajoista kokonaisuuksista osa on saatu hankkeen aikana päätökseen, osan kohdalla työt jatkuvat hankkeen jälkeen. Yksi läpi hankkeen työnalla olleista kokonaisuuksista on Rantasalmella merkittävän vesiosuuskunnan liittäminen kunnalliseen vesihuoltolaitokseen. Vesiosuuskuntien kunnallisiin laitoksiin liittymisiä tapahtuu valtakunnallisesti, vastuuhenkilöiden ikääntyessä ja vesihuoltoalan säätelyn kasvaessa. Rantasalmella on hankkeen myötä voitu edistää ensimmäisen liitoksen toteuttamista sekä tukea kuntaa prosessissa, mikä auttaa merkittävästi seuraavissa vastaavissa projekteissa. Toistettavuuden mahdollisuus on hyvä, sillä kolme muuta vesiosuuskuntaa on osoittanut halukkuutensa liittyä vesilaitokseen.

Hankkeessa painopisteenä oli vesihuollon turvallisuuskulttuurin vahvistaminen. Turvallisuuskulttuurin havainnollistamiseen laadittiin seuraava kaaviokuva:



Kuva 5.3. Vesihuollon turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuuria ja jatkuvan parantamisen mallia vietiin käytäntöön mm. sisäisillä auditoinneilla. Ensiksi henkilöstöä koulutettiin auditointien tekemiseen ja sitten henkilöstö auditoi toisiaan "ristiin". Seuraavassa kuvakaappauksessa on kokemuksia auditoinneista.



Vesihuollon sisäiset auditoinnit

Syksyn aikana JSP:ssä toteutettiin vesihuollon sisäiset auditoinnit. Tämä tarkoittaa, että vesihuollossa olleet työntekijät saivat aiheesta ensin koulutusta. Yhdessä työstettiin pohjaa auditoinneille, jossa tarkoituksena oli tarkastella vesihuollon käytänteitä ja toiminnan toteutumista suhteessa alan yleisiin ohjeisiin, lakeihin ja esim. WSP:n (Water Safety Plan). Koko homman ideana on tietysti jatkuvan parantamisen ajattelu ja toiminnan kehittäminen - sekä tietysti yhdessä tekeminen ja oppiminen.

Käytännössä työntekijät menivät ristiin "vierailulle" toistensa yksiköihin ryhmissä. Tarkasteltavia sisältöjä Vesihuollon laitostiloissa olivat esimerkiksi: laitoksen siisteys, suojaruusteet, ilmanvaihto ja lämpötila, putkistot ja letkut, koneet, kemikaalihallinta, ensiapuvälineet jne. Ennen ensimmäistä auditointia sisällöt käytiin yhdessä läpi, jotta kaikilla on sama tieto mitä ollaan auditoinnissa toteuttamassa. Auditioijilla oli tarkastuslista, johon huomiot kirjattiin ylös.

Pilotin toteutusta ja edistymistä koordinoi Vesihuoltopäällikkö Anne Ruotsalainen. Hän kommentoi yhteenvedon: *"Ajankohtien löytyminen arkitöihin keskellä oli haastavaa. Seuraava askel on viedä tulokset eteenpäin eli korjataan huomatuksi asiat kuntoon. Ja tämä ei jää tähän eli viedään kehittämistyötä edelleen eteenpäin."*

Vesihuoltomestari Jarmo Viita kommentoi, että *"Sisäisissä auditoinneissa näki ulkopuolelta asioita ja huomasi miten omalle työlle sokeutuu."*

Partalan kartanossa käytiin yhdessä läpi pilotoinnin onnistumista. Tiedotusta pilotoinnista keuhuttiin. Suunnittelutyö oli selkeää ja kaikki olivat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Aiheeseen sai tutustua ja perehtyä hyvin materiaalien kera. Tarkastuslista oli toimiva ja selkeä, myös turvallisuusnäkökulmat tulivat esille. Parasta antia oli, että porukka saatiin kasaan ja tulokset käydään yhdessä läpi. Tuloksista tehtiin yhteenvedo, jonka pohjalta tehdään toimenpiteitä.

Auditointien toteutusta työntekijät kommentoivat:

"Kyseenalaistamista positiivisessa mielessä. Asioiden kehittämistä."

"Oli mielenkiintoista nähdä muita paikkoja ja miten asiat on tehty erilailla."

"Avasi silmiä, kun näki toisten laitosten kunnon ja siisteyden."

"Auditoinnin jälkeen osaa katsoa omaa työtään kriittisellä silmällä."

"Toi ulkopuolista näkökulmaa mitä ei itse näe omassa työympäristössä."

Pilotoinnin pohjalta vesihuollon asioita kehitetään eteenpäin auditoinnissa esille tulleiden asioiden osalta. Hienointa oli, että kaikki pääsivät osallistumaan ja oppimaan millaista laatutyö auditointien osalta on - mikä on tarkoitus ja tavoite eli toiminnan kehittäminen.



Rambollin Anu Rinkinen veti työpajaa Partalan kuninkaankartanossa.



Kehittämishanke on mahdollistanut vesihuollon kehittämistyötä.

Kuva 5.2. Kokemuksia vesihuollon sisäisistä auditoinneista, julkaistu JSP:n intranetissa



Vesihuollon väki mietti sisäisten auditointien toteutusta.

Kuva 5.3. Sisäisiä auditointeja suunnitellaan.

Ympäristölupaprosessin läpivieminen Juvan jätevedenpuhdistamo- hankkeessa oli eräs pitkäkestoinen ja laaja kokonaisuus, joka toteutettiin hankkeen piirissä. Tyypillisesti tämänkaltaisen työ on hankittu erillisinä konsulttipalveluina, mutta nyt sitä tehtiin hankkeessa, koska juuri lupaprosessissa luodaan perusteet laitoksen käyttöön, ympäristöturvallisuuteen ja operointiin pitkälle tulevaisuuteen asti. Lupaprosessista saatu kokemus tulee palvelemaan omistajakuntiamme tulevaisuudessa, sillä tulossa on sekä laitosten laajoja saneerauksia, että kokonaan uuden vesilaitoksen rakentaminen lähivuosina.

Hankkeen loppuvaiheessa hanketyöt painottuivat turvallisuuteen, maailmantilanteen vaikuttaessa myös Järvi-Saimaan Palveluiden omistajakuntien arkeen. Osin painotus muuttui myös hanketyöntekijän

vaihdoksen myötä. Lokakuussa 2022 hanketöiden pääasiallinen vastuu siirtyi käyttöinsinööriltä vesihuoltomestarille.

Turvallisuusteema nousi yhteiskunnassa monella tapaa keskiöön vuoden 2022 aikana, kun sodan vaikutuksesta mm. sähkönjakelun katkot näyttivät todennäköisille. Vaikka kiertävät sähkönjakelukatkokset eivät toteutuneetkaan, eivät varautumiseen käytetyt resurssit mene hukkaan. Näin voidaan todeta, koska samoilla toimilla tuodaan turvaa tavallisten syysmyrskyjen ja muihin jakeluverkon häiriöiden aiheuttamiin sähkökatkoihin.



Henkilöstön osaamista lisättiin mm. turvalliseen kemikaalien käyttöön ja varastointiin. Myös sisäisen auditoinnin piloteissa keskityttiin paljolti laitosten turvallisuuden havainnointiin.

Hankkeen perintönä mm. yllä kuvatuissa aiheissa Järvi-Saimaan Palvelut voivat tarjota entistä laajemmin ja asiantuntevammin palveluita omistajakunnilleen. Myös Järvi-Saimaan Palveluiden työntekijät, sidosryhmät, sekä yksittäiset kuntalaiset hyötyvät hankkeen hedelmistä muun muassa toiminnan turvallisuuteen panostamisen kautta.

5.3. Rakennuttamisen ja työmaavalvonnan toimintamallin kehitys

Projektissa toteutettiin seuraavat toimenpiteet:

1. Toimenpidesuunnitelman laadinta
2. Nykytilanteen ongelmakohtien kartoitus ja toiveet kehitystyöltä haastatteluina
3. Kuntaseminaarissa 2022 suunnitelmista viestintä kunnille
4. Projektivalmennus: hyvien projektikäytäntöjen perusteet
5. Työpajat 5 x: tilannekatsaus, suunnitelmien läpikäynti ja arviointi, toimenpidesuunnitelmat
6. Tiedonhallinnan käytäntöjen suunnittelu ja läpikäynti
7. Buildercom-palvelun laajentaminen rakennuttamiseen
8. Tietoiskumallin käyttöönotto ja tietoiskut kohderyhmälle
9. Pääkäyttäjätyöpaja
10. Etenemisen seuranta ja toimenpiteet – ohjausryhmä
11. Soveltuvuuden auditoinnit syksy 2022 ja kevät 2023
12. Rakennuttamisen ohjausryhmätoiminnan käynnistys

Muut kehittämistoimet:

1. Vastuumatriisiin päivitys



2. Rakennuttamisen ohjeistukset: vastaava mestari, rakentamisen talous
3. Hankelistan ja hankepalaverikäytäntöjen kehittäminen
4. Kustannusseurantataulukon uudistaminen – lisäyksenä maksuerät
5. Asiakirjamallipohjien koostaminen Sharepoint-kansioihin
6. Sharepoint-kansiorakenteiden päivitys
7. Sähköisen työmaapäiväkirjan aktivointi BEM:issä
8. Vakiokansiorakenteiden luonti rakentamisen ja infran hankkeille

Hankkeessa tunnistettiin 75 kpl kehitystoimenpiteitä, joista 33 kpl toteutettiin, 17 kpl on hankkeen päättyessä työn alla ja 25 kpl odottaa käynnistämistä.



Rakennuttamisen ja työmaavalvonnan kehityslista

	Lisätieto	Suunniteltu
Hankelistan ja kokonaisuuden hallinta		
Hankeluokat ja niiden määrittäminen	Kaksi luokkaa: isot ja pienet	valmis
Hankepalaverikäytännön määrittäminen	Hankepalaverille luotu asialista ja ennakoivalmistautumiskäytännöt	valmis
Hankekortti		valmis
Hankelistan ylläpitovastuiden määrittäminen	Lähtökohtana, että projektipäällikkö ylläpitää ajantasaista tietoa ennen hankepalaveria, Timo valvoo	valmis
Hankelistaan hankeluokan lisääminen	Hankeluokan lisäksi hankelistaan. Näkemällä hankeluokan on mahdollista arvioida hankkeen edellyttämiä projektimenettelyitä.	ei toteuteta
Rakennuttamisen ja työmaavalvonnan mallit		
Rakennuttamisen vastaavan mestarin ohje		valmis
Vastuumatriisin selkiytyminen	Erilaisille hankkeille omansa: JSP, kunnat	valmis
Työmaavalvonnan tarkistuslista	RT-kortti "työmaavalvonnan tehtävälueetelo". Löytyy "Rakennuttamisen toimintamalli -> vastuut" kansiosista	valmis
Aloituskokouksen asialista ja muistion vakiointi	Vakiopohjainen muistio ja asialista. Jokainen kohta tulee käsitellä ja jokainen kohta on kirjattava. Jos hankkeella on urakkasopimus, muistiossa viitataan siihen.	kesken
Toimittajan talousvelvoitteiden sisällyttäminen sopimusehtoihin	Tavoitteena, että palveluntuottajat velvoitetaan toimimaan annettujen ohjeiden mukaan myös taloushallinnon asioissa esim. maksuerätaulukot Excel-tauluna ja laskujen tuottaminen ohjeiden mukaan	aloittamatta
Vastaanottotarkastuksen ja taloudellisen loppuselvityksen mallin vakiointi	Vakioitu lomake, jossa mukana viittaus YSE 1998 ja kytkös siirtoon ylläpitoon sekä kustannusseurannan lakkauttamiseen	aloittamatta
Ylläpitoon siirtymisen mallin vakiointi	Tarkistuslista, jossa varmistetaan mm. loppuselvityksen ja dokumenttien luovutusten tila, jotta ylläpitoon voidaan siirtyä -> asioiden sisällyttäminen osaksi vastaanottotarkistusta ja taloudellista loppuselvitystä	aloittamatta
Urakkaohjelman vakiointi	Päivitys menossa isojen hankkeiden osalta. Miten pienet hankkeet?	kesken
Urakkasopimuksen saaminen näkyväksi eri osapuolille	Urakkasopimuksen tallentaminen BEM:iin	kesken
Käyttötaloustöiden listauksen ja numeroinnin vakiointi	Vastaavanyppinen malli kuin investoinneilla	aloittamatta
AVI-ilmoitukset työntekijöistä	Miten varmistettu ajantasainen henkilöluettelo työmaalla	aloittamatta
RT-mallien hyödyntämisen laajentaminen	Voidaanko hyödyntää asiakirjoja ja esimerkiksi liitteellä täsmentää JSP- ja kuntakohtaiset lisävaatimukset	aloittamatta
Urakoitsijoiden ohjeistus BEM:iin käyttöön	Voidaanko hyödyntää asiakirjoja ja esimerkiksi liitteellä täsmentää JSP- ja kuntakohtaiset lisävaatimukset	kesken
Tiedonhallinta		
Tiedonhallinnan mallin luonti	Peruseriaatteet ja käytännöt, miten tietoa hallitaan eri järjestelmissä	valmis
Hankkeiden tiedonhallinnan perustan toteutus BEM:iin	Vakioidut kansiot, projektinhallinnan toimintojen avaaminen	valmis
Hankekansioiden luonti Sharepointiin/OneDriveen	Tiedonhallinnan mallin mukaisesti jokaisella hankkeella on kansio Sharepointissa/OneDrive:ssä	valmis
Tiedostojen keskittäminen vakioituihin kansioihin - BEM	Jokaisen projektin tiedostot saadaan BEM:iin näkyviin	kesken
Tiedostojen keskittäminen vakioituihin kansioihin - Sharepoint		kesken

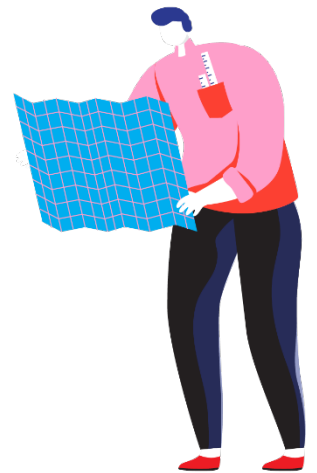
Kuva 5.3. Rakennuttamisen ja työmaavalvonnan kehittämisen tarkistuslistaa.

Yleisesti hankkeessa saatiin luotua perusta rakennuttamisen ja työmaavalvonnan yhtenäisille toimintamalleille. Työpajoissa saatiin rakennettua yhteinen käsitys tarpeesta, yhdenmukaisista toimenpiteistä ja käytänteistä, miten näitä saadaan sovellettua arjessa.

Keskeisessä roolissa on ollut työntekijöiden ja lähtötilanteen ymmärtäminen sekä työntekijöiden osallistuminen suunnitteluun. Työn edetessä on noussut esille osaamistarpeita sekä prosessikehityksen lisäksi **digitalisoida käytäntöjä**. Buildercomin käyttöönotto on tukenut tätä tavoitetta.

Toimenpidesuosituksukset hankkeen päättymisen yhteydessä:

1. Rakennuttamisen prosessin ankkurointi osana strategian mukaista vuosisuunnitelmaa
2. Ohjausryhmässä mallin mukaisen toiminnan läpinäkyvyyden varmistaminen ja jatkuva seuranta
3. Läpinäkyvyys yksilöiden tekemiseen ja lähiesimiestyö: henkilöittäin seuranta, palautteenanto, poikkeamiin puuttuminen, kehityskeskustelut
4. Työilmapiiriin ja työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin varmistaminen
5. Organisaation mukautus jatkuvasti tavoitteisiin sopivaksi: toimenkuvien tehtävien tarkastelu, priorisointi, delegointi, uudelleenkohdistaminen, rekrytointi
6. Henkilöstön digiosaamisen kasvattaminen
7. Yleisesti rakennuttamisessa ennakointi ja valmistelu kuntien kanssa – entistä vähemmän Järvi-Saimaan Palveluita paljon työllistäviä hankkeita, jotka keskeytetään tai joissa tarvittavia lähtötietoja puuttuu
8. Työn laajentaminen kuntien prosessien harmonisointiin pilottina esim. Rantasalmi, kun on ensiksi oma pääty riittävän hyvin kunnossa (kesä 2023)
9. Toiminnan ja tiedonhallinnan mallin jatkokehitys ja dokumentointi
10. Digitalisoinnin jatkaminen
11. Kehitystyön resursointi: osana toimenkuvaa ja aika-allokaatio, päätoimi ja/tai ulkoiset resurssit



Rakennuttamisen ja työmaavalvonnan työ ja prosessit ovat vaativia, monitahoisia ja edelleen kehittämistä on tarpeen jatkaa. Aihealueen työ vaatii resursseja ja suosituksena ovat seuraavien osa-alueiden henkilöresurssitarkastelu:

1. seuranta ja työjohto
2. päivittäinen rakennuttaminen ja työmaavalvonta
3. kehittäminen

5.4. BEM kehittäminen

Kuntatekniikan osalta aktivoitiin kokonaisvaltaisen kiinteistön omaisuuden ja hallinnan järjestelmän (BEM) käyttöä sekä otettiin käyttöön uusia ominaisuuksia. Lisäksi järjestelmän käyttö laajennettiin myös Mäntyharjun kuntaan aiempien



Juva, Sulkava ja Rantasalmi lisäksi. Osaamisen kehittäminen kuntayhteistyössä, jalkautus arkeen osaksi kunnan teknisiä toimintoja. Käyttöön otettiin digitaalinen käyttöarkisto osaksi rakennuttamisen ja kuntatekniikan toimintoja, tiedon hallinta ja prosessi, projektikohtainen arkistointi kohdepohjaisesti.

- Kokonaisvaltaisen palvelukonseptin edelleen kehittäminen kunnille
- Takuujärjestelmäseuranta (pilotointi alla) > käytön laajentaminen ja osaamisen vahvistaminen

Puitesopimustoimittajat → työmääräimet järjestelmän kautta → yritysysteistyö ja osaamisen vahvistaminen osana toimintakulttuuria → kuntatekniikan työntekijöillä on kaikki tieto käytettävissä jatkuvan parantamisen kulttuurin edistämiseksi.

Kiinteistöhoitajat, laitosmiehet ja liikuntapaikkojen hoitajat syventyivät kiinteistöhuoltojärjestelmän käyttöön. Koulutuksia pidettiin hyvin käytännönläheisenä ja niissä varmistettiin, että kaikilla on ymmärrys, miten järjestelmää käytetään. Koulutusten pääpaino oli huoltokalenterissa, palvelupyynnöissä ja käyttöpäiväkirjassa. Palvelupyntöjen ja käyttöpäiväkirja merkintöjen kautta syntyy kiinteistön korjaushistoriaa. Tieto tehdyistä korjauksista ja havainnoista arkistoituu suoraan kohteelle. Kun kiinteistölle lähdetään selvittämään tehtyjä korjauksia ja huoltoja, niin on Bem juuri se paikka mistä tieto etsitään.

Palvelupyntöjä saapui 4 500 kpl hankkeen aikana

Yhdessä tekeminen ja yhdessä olo korostui koulutuksissa, apua pyydettiin rohkeasti ja vieruskaveri apua myös antoi. Yhdessä teimme havaintoja ja muutoksia. Tämä on juuri sitä, miten meidän pitääkin toimia, kun ongelmia ilmenee. Tuodaan asiat esille ja hoidetaan ne kuntoon. Ennen koulutuksia ennakkohuolloista ajallaan kuittaantui 41 %. Koulutusten ja huoltokalenterin uudelleen organisoiminen myötä lukema on noussut 75 %. Olemme yhdessä saaneet paljon aikaiseksi ja suunta oikea, pidetään se myös sellaisena.

5.5. IT ja HR kehittäminen

Hankkeen piirissä yhtiön kaikki tietojärjestelmät kartoitettiin. Kullekin järjestelmälle määritettiin pääkäyttäjät ja järjestettiin koulutusta pääkäyttäjyydestä. Lisäksi yhtiön eri Teams-ryhmiin määritettiin tiedon käsittelyn pelisäännöt. Hankkeen aikana yhtiön M365-alusta on toden teolla tullut täyteen käyttöön (Teams, Planner, Sharepoint yms.), mistä osaltaan on myös korona-tilannetta kiittäminen.



Hankkeen aikana Järvi-Saimaan Palvelut Oy:lle luotiin oma palvelinympäristö, joten yhtiö on nyt riippumaton omistajakuntien verkkoympäristöistä. ICT-kokonaiskuvaa työstettiin. Rakennuttamisen prosessien kehittämisen yhteydessä tehtiin pääkäyttäjälistaus käytössä olevista ohjelmista.

Hankkeen aikana luotiin riskien hallinnan prosessi ja elokuussa 2022 otettiin käyttöön palvelumuotoilijan luoma riskikartoituslomake, joka löytyy yhtiön intranetistä.

Yhtiössä otettiin lokakuussa 2021 käyttöön Maxtech -työajanseurantajärjestelmä, jonka käyttöä kehitettiin ja tehostettiin hankkeen aikana. Maaliskuussa 2023 yhtiön Maxtech pääkäyttäjä piti projektien vastuuhenkilöille tietoisuuden ohjelman tehokkaammasta hyödyntämisestä erilaisissa projekteissa.

Yhtiön tietosuoja ja -turva-asiat saatettiin hankkeen aikana lain vaatimusten mukaisiksi. Ylläpito ja seuranta toteutetaan D-Fence Oy:n easyGDPR -palvelussa. Tietosuojaselosteet löytyvät sekä yhtiön nettisivuilta että intranetistä. Yhtiölle tehtiin tietoturva ja -suojapolitiikka, jonka hallitus hyväksyi. IT/HR-asiantuntija suoritti hankkeen aikana Yrityksen tietosuoja web-koulutuksen ja sai siitä sertifikaatin.

Hankkeen aikana kehitettiin paljon yhtiön henkilöstöhallinnan prosesseja, kuten esihenkilöiden vuosikello, hr-vuosikello ja henkilölomake, jolla työntekijän elinkaari prosessiin liittyvät tiedot ilmoitetaan tietoa tarvitseville henkilöille. Hankkeen aikana luodun HR strategian mukaisesti on tehty tavoitteellista työtä, sillä henkilöstö on tärkein voimavara ja kantava voima. HR strategian mukaiset neljä päätavoitetta ovat vieneet kehittämistyötä eteenpäin:

Henkilöstön hyvinvointi

Rullaava henkilöstöjohtaminen

Osaamisen kehittäminen

Organisaatiokulttuurin muutos



6. Hankkeen vaikuttavuus ja mittaritiedot

Hankkeen käytännön tavoitteiden ja toimenpiteiden seurannasta on vastannut hanketiimi projektipäällikkö Jenni Rytkösen johdolla. Lisäksi hankkeen mittaritietoja on seurattu organisaation johtoryhmä säännöllisin väliajoin. Kunnat ovat antaneet palautetta hanketyöstä yhteisten tilaisuuksien yhteydessä. Hankkeen ohjausryhmä kokoontui säännöllisesti suunnitelman mukaan hankkeen aikana. Hankeen toimintaa on esitelty säännöllisesti henkilöstölle ja kysytty palautetta. Tiimipalavereissa on käsiteltyä tullutta palautetta ja tehty itsearviointia hanketoimenpiteistä. Myös johtoryhmässä on ollut säännöllisenä asiana hankekatsaus.

Hankkeen toimenpiteet työpaketeittain kuvattiin alustavasti hankesuunnitelmassa, kun taas varsinainen toimenpide- ja viestintäsuunnittelu, aikataulutusta ja seuranta suoritettiin sähköisen LATO-järjestelmän avulla. Sähköisen suunnitelma- ja seurantajärjestelmän käyttö todettiin toimivaksi jo ensimmäisessä hankkeen ohjausryhmässä. Sähköisen järjestelmän avulla toimenpidesuunnitelmaa oli myös helppo päivittää ja pitää ajan tasalla matkan varrella. Matkan varrella tavoitteet eivät niinkään muuttuneet, mutta puolestaan kaikki alun perin suunnitellut keinot niiden saavuttamiseksi eivät toteutuneet ja toisaalta tuli kokonaan uusia toimenpiteitä. Järjestelmän avulla hankkeen etenemisestä saatiin visuaalisia raportteja ja toisaalta myös yksittäisten toimenpiteiden edistymistä voitiin seurata.



Hankkeen toiminta vuonna 2022 Hankesuunnitelma LATO

UUDISTUMINEN (ESR-KEHITYSHANKE) (11)						
3. Teknisten palveluiden RAK, LVI ja S puitesopimukset (WP3)	0	0	3	—	0/2	...
4. Uutta hankintaohjetta noudatetaan ja tarvittaessa ohjetta päivitetään (WP3)		Etenee suunnitellusti	17,5%	0/4	...	
15. Löydetään tapa, jolla kerran kirjatut tunnit (Maxtech) siirtyvät palkanlaskentaan ilman käsikirjauksia (WP4)		Maxtech liittymä	80%	0/1 !	...	
18. BEM osaamisen kehittäminen ja käytön laajentaminen (WP4)	0	2	100	2%	0/5 !	
19. Esimiesvarallaolon mallin suunnittelu (WP2)		Etenee suunnitellusti	0/0	...		
20. Häiriötilanteiden henkilöresurssien käytön pelisäännöt ja ohjeet, toimintatavan jalkauttaminen (WP2)	—	0/0	...			
24. Rakennuttamisen prosessin virtaviivaistaminen (WP1)	—	0/0	...			
25. Kaavoituksen tavoitetila ja vastuut määritetty (WP1)	—	0/0	...			
26. Ateriapalveluiden PoweResta ruokatuotanto-ohjelman käyttöönotto (WP4)		Etenee suunnitellusti	0/0	...		
29. Henkilöstön kuukausiraportti käyttöön (WP3)	✓	Päällä	70%	0/1	...	
31. ESR-hanketiimin tavoitteet	→	0/0	...			

5

Etunimi Sukunimi

5.4.2022

Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020
ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Kuva 6.1. Hankkeen seuranta LATO-järjestelmän avulla, ote ohjausryhmän materiaalista 5.4.2022.



Valmiit toimenpiteet

Puhtauspalvelut tiimitoiminnan kehittämisen pilotti	Tilanne: Linkitys Karin Mei EsEdu kehittämistehtävä esimieskoulutus. Toteutetaan tiimissä kehittämistehtävä pienryhmissä > yhteenvedo > tulosten esittely tiimille pohjaksi 2022 kehittämistyölle tiimissä. (Org.kulttuurin kehittäminen, tarinallisuus, osallistaminen, esimies ja tiimityö) Karin kanssa tehty suunnitelma toteutuksesta ja pidetty yhteinen palaveri esimiehen kanssa (Marita). Määräaika:02 2022 , Vastuuhenkilö:Penttinen Marita, Rytönen Jenni, Valmis päivämäärä:02 2022
Korjaushankkeet-prosessin kehittäminen	Tilanne: 1. ehdotettu muutos esimiehelle VM ja kollegalle PK 2. käsitellään taloustiimissä 3. käsitellään Oivan kanssa 4. jalkautetaan käytäntöön, tiedotetaan MK ym. Prosessi testissä. Lopputulokset: 1250 muutettu kuukausittain laskutettavaksi-kerätään samalle laskulle. Määräaika:03 2022 , Vastuuhenkilö:Vironen Jonna, Valmis päivämäärä:02 2022
Vesilaitoksen perehdytysvideo	Tilanne: 22.6. kuvaus. Video tulossa kommentoitavaksi lokakuussa editoinnin jälkeen. Tekstit lähetetty kuvaajalle elokuussa. Kuvaaja lupasi videon lokakuussa, nyt ei enää vastaa yhteydenottoihin. Video valmis ja toimitettu jsp:lle. Mietittävänä tiedotus ja jalkauttaminen seuraavassa viestintäpalaverissa. Tiedotettu intrassa. Määräaika:02 2022 , Vastuuhenkilö:Ruotsalainen Anne, Vironen Jonna, Valmis päivämäärä:01 2022
Esimies-koulutukset	Tilanne: Tarjoukset kilpailutettu elokuussa, valinta tehty syyskuussa, koulutukset alkaa? Kilpailutus tehty, aikataulu ja ohjelma tehty kouluttajan kanssa toteutuksesta. Työpajat käynnissä suunnitelman mukaisesti. Määräaika:12 2021 , Vastuuhenkilö:Rytönen Jenni, Vironen Jonna, Valmis päivämäärä:11 2021
Pilotti: Asiakastytyväisyysskysely Mäntyharjun kunnalle	Tilanne: Kysely auki syyskuussa. Kokonaan uusi kysely työstetty yhdessä kunnan kanssa. Kysely toteutettu, tulokset toimitettu Mäntyharjun kunnan käyttöön.

Page 2 of 12

Kuva 6.2. LATO-järjestelmässä kunkin tavoitteen alle linkittyvät siihen liittyvät toimenpiteet, kuvassa esimerkkiote toimenpideseurantaraportista.

Itsearviointia on tehty hanketiimissä kuukausittain ja isommassa kuvassa tarkasteltiin hankkeen toteutumista hankkeen tiimiseminaareissa puolivuositain.

Hankkeessa tehtiin kaksi muutoshakemusta, jotka hyväksyttiin. Ensimmäisessä muutoshakemuksessa täsmennettiin henkilöresurssien käyttöä ja toisessa muutoshakemuksessa haettiin jatkoaikaa ja lisäksi täsmennettiin toimenpiteitä käsittämään myös mm. palvelumallin laajentamiseen ja skaalaukseen liittyviä



asioita. Hankkeen piti alun perin päättyä 31.12.2022, mutta jatkoajan myötä hanke jatkui 30.4.2023 asti. Tämä osoittautui erityisen hyödylliseksi, kun hanketta päästiin hyödyntämään myös uuden henkilöstön kohdalla: yhtiö laajeni 31.12.2022 Mäntyharjuun, Pertunmaalle ja Puumalaan. Laajentumisen myötä yhtiön henkilöstömäärä kasvoi keväällä 2023 noin 60 henkilöllä.

Kuntien kanssa yhteistyössä arvioitiin kuntakyselyiden muodossa teknisiä palveluita Mäntyharjussa ja ruokapalveluita Juvalla. Kuntakyselyiden kautta palveluita on kehitetty edelleen esimerkiksi muutettu ruokalistojen sisältöä ja otettu toteutukseen toive ruokapäiviä. Palautteen myötä henkilöstön osaamista on vahvistettu koulutuksella ruokapalveluissa. Teknisellä puolella Mäntyharjun kunta sai palautteesta eväitä seuraavan vuoden kehittämiskohteisiin.

Hankkeen kokonaisuuden arvioinnissa ohjausryhmä on antanut kannustavaa palautetta ja että hanke on edennyt sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti tehden vaikuttavaa ja vakuuttavaa työtä. Hankkeen sisältö on ollut rikasta ja monipuolista hankekumppanikuntien kanssa, mutta osallistaen ja poikki leikaten läpi organisaation kaikkia. Kehittämistyö on ulottunut kaikkiin palveluihin ja hankkeen kohderyhmään.

Hanketoimenpiteiden mukaisesti hankkeen aikana kehitettiin ja työstettiin useita kyselyitä:

- Henkilöstö- ja työhyvinvointikysely
- Esihenkilökysely
- Asiakastyytyväisyyskysely
- Ateriapalveluiden asiakastyytyväisyyskysely

Kyselyiden sisällön työstäminen ja järjestelmiin vieminen kuului hanketyöhön. Kyselyiden toteutuksesta ja tuloksista on raportoitu viestinnän keinoin. Tuloksia on käyty läpi myös yhdessä kuntien kanssa ja palveluiden kehittämistä viety eteenpäin.

Hankkeen kuntaseminaari toteutettiin maaliskuussa 2022. Seminaarista kerättiin osallistujapalautetta. Ohjelma, järjestelyt ja sisällöt koettiin onnistuneeksi kokonaisuudeksi. Kuntien edustajat toivat esille, että etenkin työryhmä työskentely oli antoisaa kehittämisen näkökulmasta.

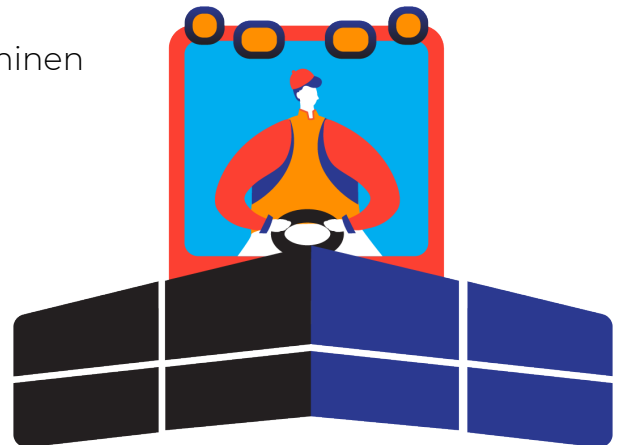
Hankkeessa oli mukana yhteensä **50 kumppaniyritystä** (tavoite 30) ja **94 kohdehenkilöä** (tavoite 105). Erilaisia koulutuksia on järjestetty 53 kappaletta ja lähi-, etä- ja konsultointityöpäiviä on ollut 609 (tavoite 1440). Korona tilanne vaikutti lähikoulutusten järjestämiseen osaltaan. Toisaalta koronatilanne



edesauttoi digitaalisten ratkaisujen käyttöönottoa, mikä tuki hankkeen tavoitteita tältä osin.

Hankkeen aikana valmistui Sari Kaipiaisen **opinnäytetyö** ”*Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittäminen*”.

Ohjausryhmä on seurannut hankkeen etenemistä läpi hankkeen. Hanke on esimerkiksi saanut palautetta, että hanke on mahdollistanut uuden kehittämistä sekä **kunta- ja yritys yhteistyötä**. Merkittäviä muutoksia on ollut nähtävissä arjen tekemisessä. **Digiloikka** näkyy esim. palvelupyyntöprosessissa, joka toimii hyvin. **Työllistymisen kehittäminen** on arvokas onnistuminen, nuoret ja maahanmuuttajat mukaan lukien, koulutukset ja yritys yhteistyö. Hanke on tehnyt vaikuttavaa kehittämistä, etenkin osaamisen kehittämisen laajuus, monipuolista kuntayhteistyötä ja intran käytön lisääntyminen huimasti osana organisaatiokulttuurin kehittämistä.





6.2. Talouden toteuma

Talouden seuranta on keskeinen osa hankkeen onnistunutta hallintaa. Se antaa arvokasta tietoa budjetin käytöstä, varojen riittävydestä ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta. Tarkka talouden seuranta mahdollistaa havaita ajoissa myös mahdolliset talouteen liittyvät haasteet ja ryhtyä tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin.

Hankkeen talouden seurannasta on vastannut hankkeen projektipäällikkö yhtiön taloustiimin ja talousjohtajan avustuksella. Lisäksi talouden kehityksen kokonaisuutta on seurattu säännönmukaisesti ohjausryhmässä sekä yhtiön johtoryhmässä.

Hankkeen rahoituspäätös oli 340 222 euroa. Hanketta jatkettiin alkuperäisestä 31.12.2022 neljällä kuukaudella siten, että hanke päättyi 30.04.2023.

Ajanjaksolla 01.02.2021 - 30.04.2023 hankkeesta haettavat nettokustannukset ovat 327 339,70 euroa. Tämä vastaa 96,21 % hankkeelle myönnetystä rahoituksesta.

	Rahoituspäätös	Toteutuneet kustannukset
Palkkakustannukset	193 077,00 €	179 133,36 €
Ostopalvelut	114 320,00 €	117 753,66 €
Flat rate 17 %	32 825,00 €	30 452,68 €
Kustannukset yhteensä	340 222,00 €	327 339,70 €

Ohjausryhmä on ollut aktiivisesti mukana varmistamassa taloudellisen tilanteen seuranta ja raportointia. Hankkeen kokonaisbudjetin hallinta on ollut onnistunutta ja käytettyjen eurojen prosenttiosuus myönnetystä rahoituksesta on pysynyt hyvin hallinnassa. Tämä osoittaa tarkkaa budjettivalvontaa ja tehokasta varojen käyttöä hankkeen edistämiseksi. Lisäksi hankkeen projektipäällikkö on ollut matkan varrella ennakoivasti yhteydessä rahoittajan yhteyshenkilöön käyden konsultatiivisia keskusteluja mm. muutoshakemusten valmisteluun liittyen.