



Edelläkävijäkunnat uudistavat toimintaansa eivätkä sammaloitu

– Kokeilu- ja kehittämistoiminnalla on tärkeä rooli toimintaympäristön muuttuessa

Kaisa Kurkela & Petri Virtanen

PÄÄTULOKSET

Kuntien kokeilutoiminta älykkäiden kokonaisratkaisujen mahdollistajana – tutkimushankkeessa toteutetussa kyselyssä kartoitettiin hankkeen kuntien edustajien näkemyksiä kokeilu- ja kehittämistoiminnasta. Kokeilu- ja kehittämistoiminnan merkitys tunnustetaan kunnissa kohtuullisen hyvin ja avainhenkilöiksi sen kannalta vastaajat mielsivät erityisesti kunnan ylimmän johdon, kunnan työntekijät sekä kuntapalveluja käyttävät asiakkaat. Sidosryhmistä esimerkiksi yritykset, yrittäjäjärjestöt, kolmas sektori ja tutkimusorganisaatiot nähdään kohtuullisen tärkeinä toimijoina, mutta ne eivät näytä olevan aivan kokeilu- ja kehittämistoiminnan keskiössä.

Kyselyn tuloksissa näkyy kehittämis- ja kokeilutoiminnan moninaisuus. Vastauksissa nimittäin nähdään useita tekijöitä, jotka edistävät kokeilu- ja kehittämistoimintaa ja kokeilu- ja kehittämistoiminnan edistäminen näyttää kiinnittyvän muun muassa strateginen näkemyksellisyys ja henkilöstön osaamiseen, kehittämistiedon välittämiseen, yhteistyöhön sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa sekä korkeatasoinen projektinhallintaan.

Vaikka kokeilu- ja kehittämistoiminta perustuu monialaisuuteen, on se kuitenkin vastausten valossa vielä melko ”kotikutoista”. Kysely osoittaa, että sidosryhmiä ei vielä laajasti hyödynnetä kokeilu- ja kehittämistoiminnassa. Esimerkiksi kehittämisen ei nähdä vielä laajasti tapahtuvan yhteistyössä asiakkaiden ja tutkimusorganisaatioiden kanssa eikä vastauksissa laajasti nähdä, että yhteistyö ulkopuolisten kanssa tällä hetkellä vielä johtaisi innovaatioihin. Kokeilu- ja kehittämistoiminnan jarruna näyttäytyy taloudellisten resurssien puute, kiire, kasvavat palvelutarpeet ja valtion normiohjaus. Kyselyssä valtion rooliin kuntien kokeilu- ja kehittämistoiminnan kanssa suhtauduttiin kriittisesti.

Taustaa

Kuntien kokeilutoiminta älykkäiden kokonaisratkaisujen mahdollistajana on tutkimushanke, jonka Tampereen yliopisto toteuttaa yhteistyössä Työsuojelurahaston, kahdeksan suomalaisen kunnan sekä Suomen Kuntaliiton kanssa. Hankkeen tutkijoina toimivat Petri Virtanen, Jari Stenvall, Risto Harisalo ja Kaisa Kurkela. Tutkimukseen osallistuvat kunnat ovat Hattula, Hollola, Hämeenlinna, Kuusamo, Pudasjärvi, Raahe, Rovaniemi ja Salo. Tutkimushankkeen tavoitteena on selvittää, miten kokeilutoiminnalla voidaan vahvistaa kuntaorganisaation älykkyyttä ja miten kyetään ajattelu- ja toimintatapojen muutokseen. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään kokeilutoiminnan esteitä. Tutkimushankkeessa kiinnitetään huomiota kokeilutoimintaan osana älykkäiden kokonaisratkaisujen edellytyksiä kuntasektorilla. Älykkäillä ratkaisuilla tarkoitetaan sellaisia toiminnallisia ja kehittämiseen liittyviä kokonaisuuksia, joissa kyetään hyödyntämään sekä palvelu- ja käyttävien asiakkaiden että henkilöstön osaaminen sekä vahvistamaan näiden tahojen hyödyntämistä toiminnassa, kehittämisessä ja uusien ratkaisujen tuottamisessa. Tutkimuksen loppuraportti valmistuu alkuvuodesta 2016. Tutkimuksen tuloksia raportoidaan myös tieteellisissä artikkeleissa sekä kotimaassa että kansainvälisillä foorumeilla vuosina 2014–2016.

Tutkimushankkeessa on toteutettu kysely keväällä 2015, johon osallistui edellä mainittujen kuntien viranhaltijoita, luottamushenkilöitä ja sidosryhmäedustajia. Kysely lähetettiin 500 henkilölle ja vastauksia saatiin 172 vastausprosentin ollessa 34,4 prosenttia. Kyselyssä kartoitettiin vastaajien näkemyksiä kokeilu- ja kehittämistoiminnasta. Kyselyn teema-alueita olivat kokeilu- ja kehittämistoiminta, strateginen johtaminen ja henkilöstöpolitiikka. Kyselyssä selvitettiin vastaajien näkemyksiä kokeilu- ja kehittämistoiminnan tärkeistä toimijoista ja sitä edistävästä tekijöistä. Lisäksi siinä kartoitettiin vastaajien näkemyksiä kunnan kokeilu- ja kehittämistoiminnan tilasta, valtion roolista kuntien kokeilu- ja kehittämistoiminnan kannalta, palvelujen uudistamista estävistä tekijöistä sekä kunnan toimintavasta kehittämisen ja uudistumisen kannalta. Tässä julkaisussa tarkastellaan vastaajajoukkoa pääosin yhtenä joukkona nostoen muutamassa kohdassa esiin vastaajaryhmittäisiä eroja. Näissä kohdissa on verrattu vastauksia

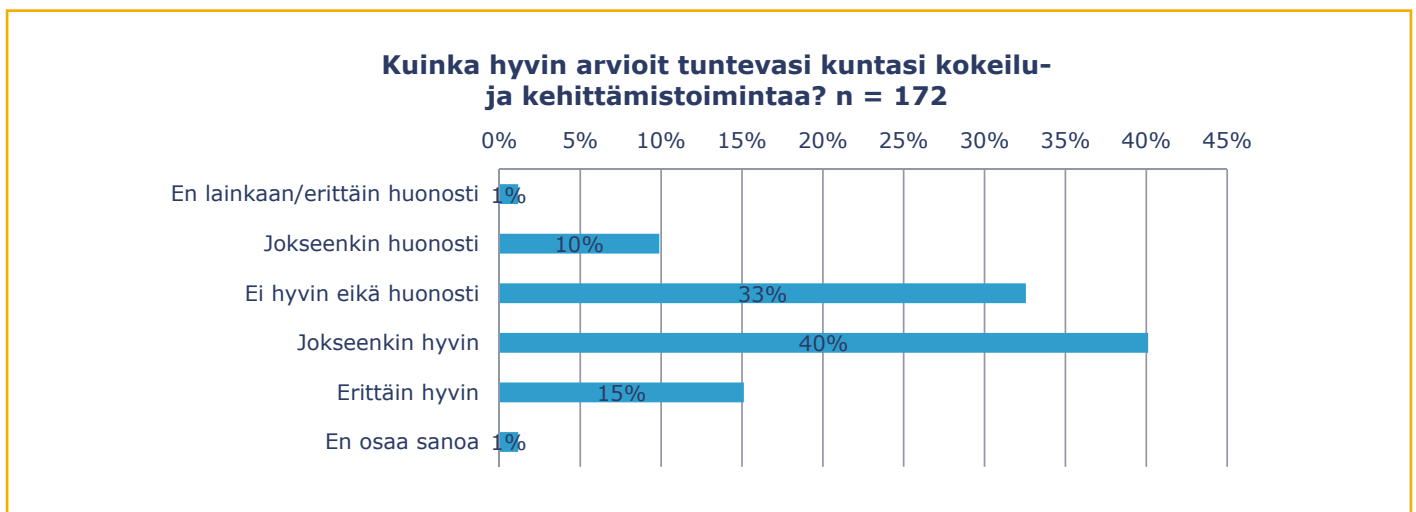
ryhmittäin jakaen vastaajat heidän aseman mukaan seuraaviin ryhmiin: luottamushenkilöt, kunnan johto ja toimiala- tai sektori-johtajat, viranhaltijat ja työntekijät sekä muut toimijat.

Kokeilu- ja kehittämistoiminnan merkitys tunnustetaan kunnissa

Kyselyssä kartoitettiin kokeilu- ja kehittämistoiminnan tunnettuutta ylipäänsä. Kokeilu- ja kehittämistoimintaa tunnetaan kohtuullisen hyvin vastaajien keskuudessa. Positiivista ja huomiolarvoista onkin, että hieman yli puolet vastaajista kokee tuntevansa kehittämistoimintaa joko jokseenkin tai erittäin hyvin. Toinen huomion kiinnittävä seikka on, että kuitenkin peräti noin kolmannes vastaajista kokee tuntevansa kokeilu- ja kehittä-

toiminnan neutraalisti eli ei hyvin eikä huonosti. Vaikka huonosti toiminnan tuntevien määrä onkin varsin pieni, parantamisen varaa kehittämistoiminnan tunnettuuden suhteen näyttää siis olevan.

Tarkasteltaessa vastauksia vastaajaryhmittäin (liite 1) huomataan, että kuntaorganisaation toimijat eli luottamushenkilöt, johtohenkilöt ja viranhaltijat ja työntekijät tuntevat kuntansa kokeilu- ja kehittämistoimintaa huomattavasti paremmin kuin muut toimijat. Tämä on sinänsä melko luonteavaa, mutta saattaa viestiä siitä, että tieto kunnan kokeilu- ja kehittämistoiminnasta ei välity vielä laajasti kuntaorganisaation ulkopuolelle.



Kuvio 1. Kokeilu- ja kehittämistoiminnan tunnettuus

Johto, palvelujen käyttäjät ja henkilöstö ovat kokeilu- ja kehittämistoiminnan keskeiset toimijat

Kyselyssä kartoitettiin kehittämistoiminnan tärkeitä toimijoita. Vaikka sidosryhmät ja yhteistyökumppanit nähdäänkin melko tärkeinä, niitä ei selvästikään nähdä vielä perinteisten toimijoiden rinnalla keskeisinä kehittäjänä ja niiden kohdalla keskeisinä kehittämisen toimijoina lienee vielä panostamisen varaa. Positiivisena tulkittava asia toki on asiakaslähtöisyyden merkityksen välittyminen: ainakin periaatteellisella tasolla asiakkaat ja kuntalaiset tunnustetaan tärkeiksi toimijoiksi kunnan kehittämistoiminnassa. Se, mitä tämä käytännön tasolla tarkoittaa ja kuinka paljon tämä tuotu osaksi käytännön toimintaa, riippuu luonnollisesti kunnasta ja toimialasta.

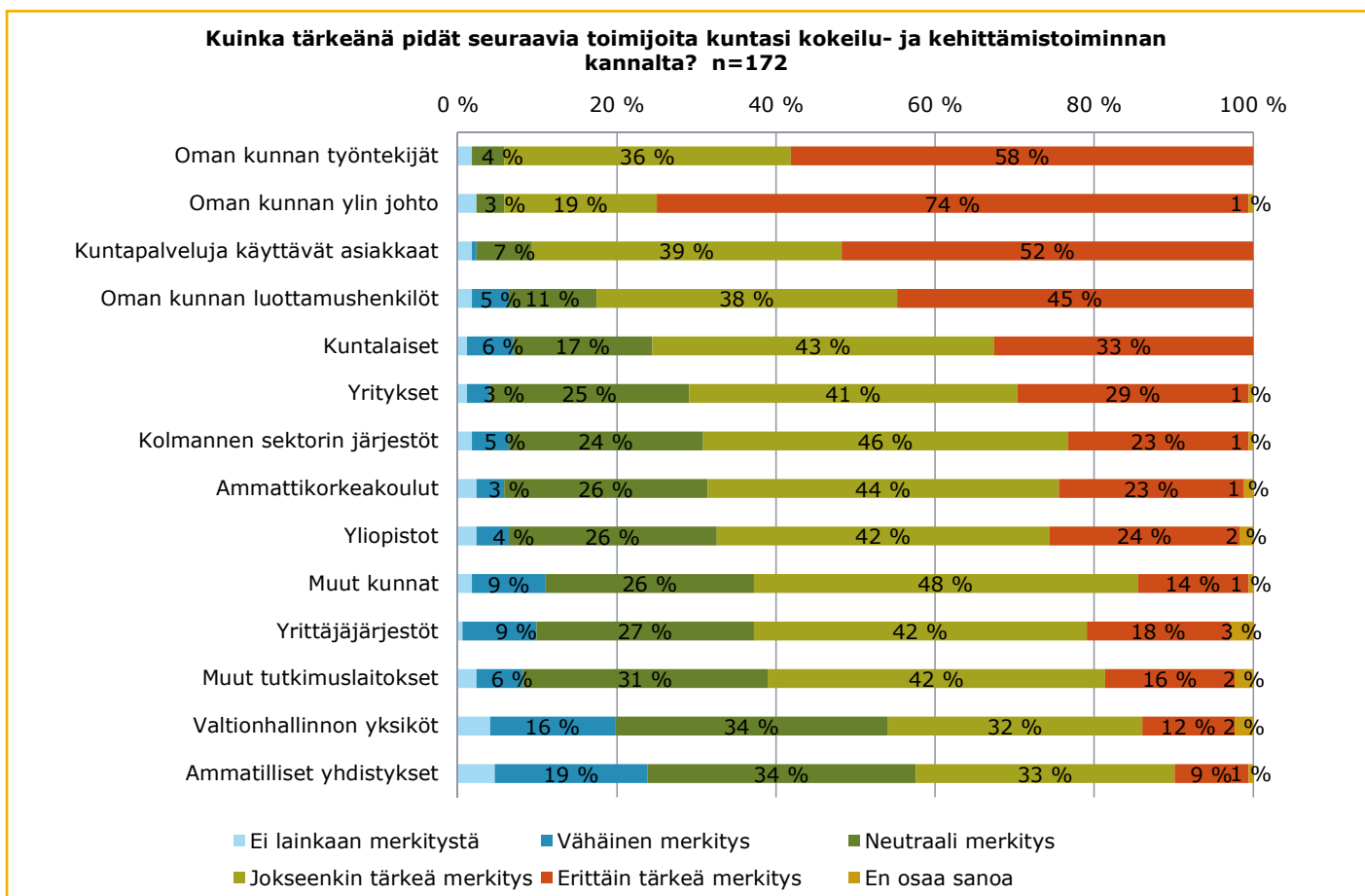
Kyselyn perusteella kokeilu- ja kehittämistoiminnan avainhenkilöitä ovat ylin johto, henkilöstö ja palveluja käyttävät kuntalaiset. Muita kuntaorganisaation ulkopuolisia toimijoita ei nähdä aivan samoissa määrin tärkeinä toimijoina: esimerkiksi yritykset, yrittäjäjärjestöt, kolmas sektori, muut kunnat ja tutkimusorganisaatiot näyttävät kohtuullisen tärkeinä toimijoina, mutta eivät näytä kyselyn perusteella olevan samalla tavalla aivan kokeilu- ja kehittämistoiminnan keskiössä. Huomattavasti vähemmän tärkeinä toimijoina näyttävät ammattilliset yhdistykset ja valtionhallinnon yksiköt.

Vastaajaryhmittäin tarkasteltuna (liite 2) huomataan, että kaikissa ryhmissä kuntapalveluja käyttävät asiakkaat, kunnan työntekijät ja ylin johto nähdään erittäin tärkeinä toimijoina. Luottamushenkilöiden sekä viranhaltijoiden ja työntekijöiden näkemyksissä tärkeimpänä toimijana näyttää ylin johto. Johtohenkilöt näkevät sitä vastoin tärkeimpänä toimijana työntekijät. Muiden toimijoiden keskuudessa nähdään tärkeimpänä sekä työntekijät että ylin johto.

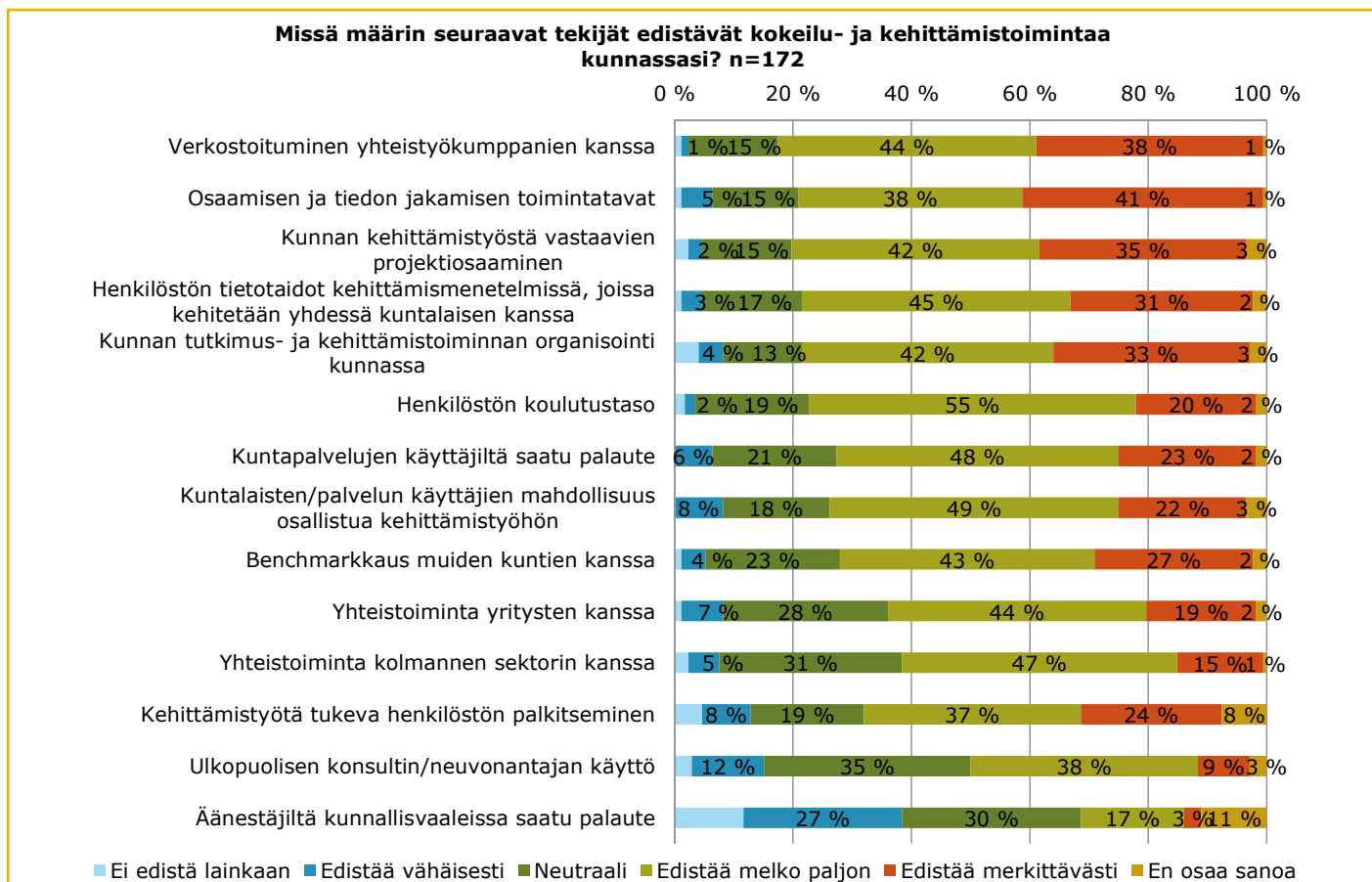
Kokeilu- ja kehittämistoimintaa vauhdittavat tekijät

Yksi tapa tarkastella kokeilu- ja kehittämistoimintaa on tarkastella sitä, minkä tekijöiden mielletään edistävän kokeilu- ja kehittämistoimintaa. Kyselyn tuloksissa näkyy kokeilutoiminnan moninaisuus. Kokeilu- ja kehittämistoiminnan edistäminen näyttää kiinnittävän vastausten perusteella henkilöstöön liittyviin kysymyksiin, osaamisen ja tiedon välittämiseen, yhteistyöhön sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa sekä projektinhallinnollisiin tekijöihin.

Kyselyssä huomio kiinnittyy yhteistyökumppaneiden kanssa verkostoitumiseen, osaamisen ja tiedon jakamisen toimintatapoihin, kehittämistyöstä vastaavien projektiosaamiseen, tutkimus- ja kehittämistoiminnan organisointiin sekä henkilöstön koulutustasoon ja heidän tietotaitoihin niissä kehittämismenettelyissä, joissa kehitetään yhdessä kuntalaisen kanssa. Nämä



Kuvio 2. Arviot eri toimijoiden merkityksestä kokeilu- ja kehittämistoiminnan kannalta.



Kuvio 3. Arviot kokeilu- ja kehittämistoimintaa edistävästä tekijöistä.

mainitut tekijät nähdään kyselyssä erityisen tärkeinä. Toisaalta huomio kiinnittyy niihin tekijöihin, joita ei nähdä kovin merkittävänä: Äänestäjiltä kuntavaaleissa saatu palaute ja konsultin tai neuvonantajan käyttö eivät näyttäyty vastausten valossa laajasti merkittävänä edistävänä tekijänä.

On kiinnostavaa tarkastella näkemyksiä kokeilu- ja kehittämistoimintaa edistävästä tekijöistä vastaajaryhmittäin (liite 3) ja eroja ryhmien välillä onkin havaittavissa. Luottamushenkilöt näkevät eniten edistävänä tekijänä kuntapalvelujen käyttäjiltä saadun palautteen, kunnan kehittämistyöstä vastaavien projektiosaamisen, henkilöstön koulutustason sekä osaamisen ja tiedon jakamisen toimintatavat. Kuntien johtohenkilöt sen sijaan näkevät eniten edistävänä tekijänä henkilöstön tietotaidot niissä kehittämissä menetelmissä, joissa kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Viranhaltijoille ja työntekijöille eniten edistävänä näyttäytyy kunnan kehittämistyöstä vastaavien projektiosaaminen ja verkostoituminen yhteistyökumppanien kanssa. Muille toimijoille eniten edistävänä näyttäytyy niin ikään verkostoituminen yhteistyökumppanien kanssa.

Kokeilu- ja kehittämistoiminta perustuu monialaisuuteen, mutta on edelleen "kotikutoista"

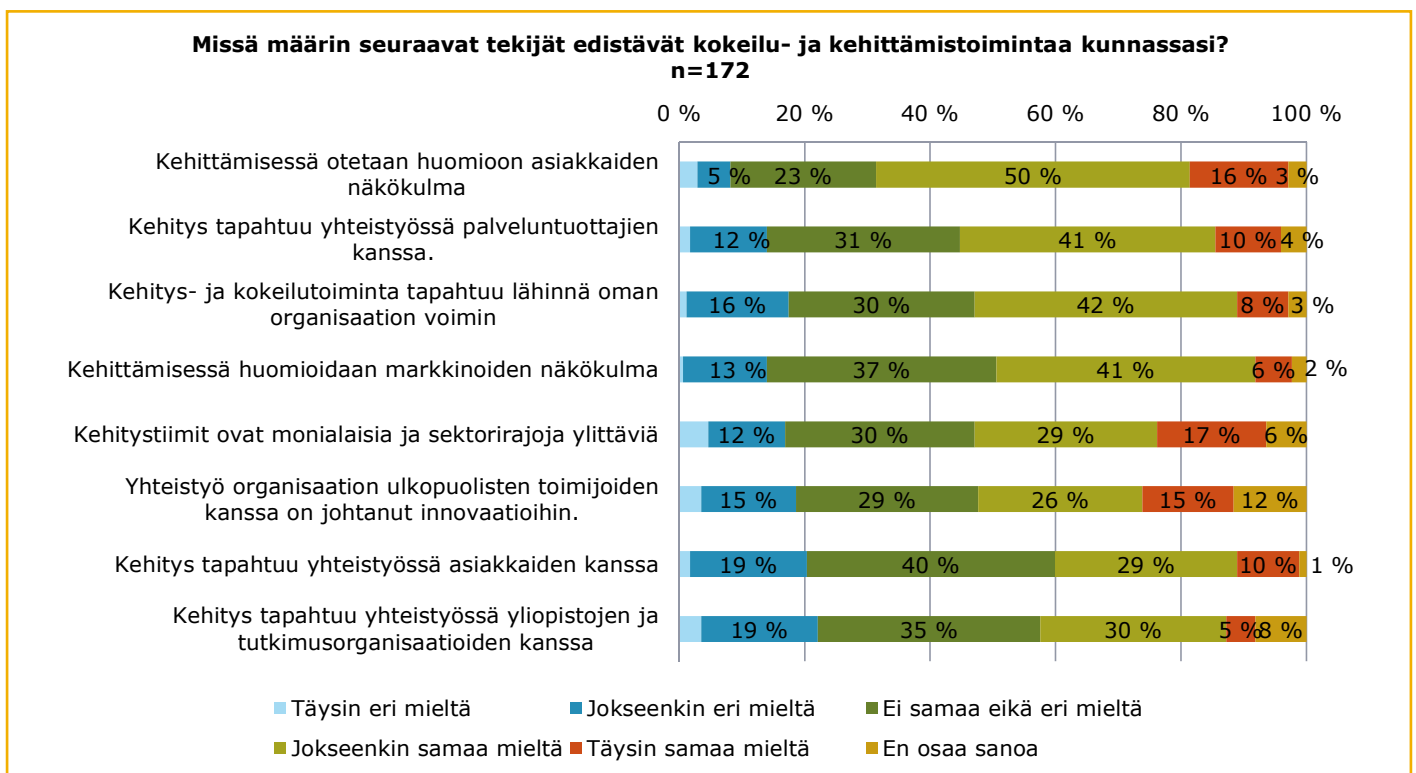
Kuntien kokeilu- ja kehittämistoimintaa koskevien väittämien kautta voidaan hahmottaa sitä, miten kunnissa nähdään kokeilu- ja kehittämistoiminnan tila ja merkitys. Kokeilu- ja kehittämistoiminta koetaan tärkeäksi ja esimerkiksi tutkimusorganisaatioiden merkitys koetaan periaatteellisella tasolla tärkeänä. Käytännössä kuitenkin tutkimusorganisaatiot ovat kokeilujen sidosryhmänä vielä nykyisin melko hyödyntämätön voimavara. Ja

vaikka verkostoituminen yhteistyökumppanien kanssa nähdään tärkeänä edistävänä tekijänä, ei samoissa määrin nähdä yhteistyön ulkopuolisten kanssa johtaneen innovaatioihin. Ainakin siis jonkinlainen kuilu olisi nähtävissä sen suhteen, mitä pidetään tärkeänä ja edistävänä tekijöinä ja sen suhteen, miten käytännössä toimitaan.

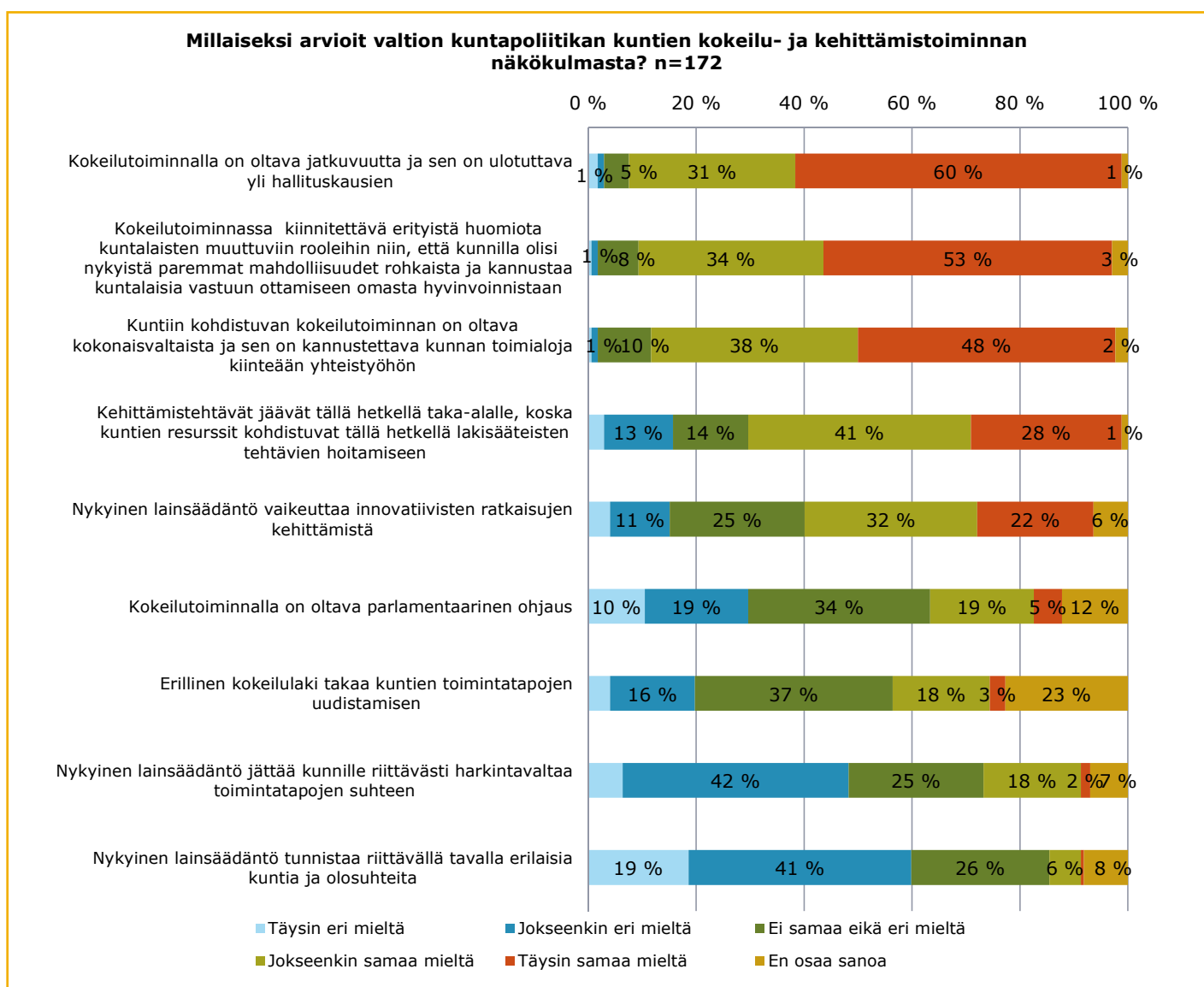
Kyselyn tuloksissa huomion kiinnittää suhtautuminen asiakkaisiin ja asiakaslähtöisyyteen. Asiakkaat ja kuntalaisethan nähdään tärkeinä kehittämisen toimijoina ja toisaalta heidän mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön nähdään melko laajasti edistävänä tekijänä (ks. kuvat 2 & 3). Väittämiä koskevista vastauksista nähdään kohtalaisesti otettavan huomioon asiakkaiden näkökulman. Kehittämisen osalta kuitenkin ei läheskään samoissa määrin nähdä, että kehitys tapahtuisi yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Eräänlainen kuilu näyttäytyy myös asiakaslähtöisyyttä koskevia vastauksia tarkasteltaessa. Kuntien kehitystiimien monialaisuudessa ja sektorirajojen ylittämässä on vielä nykyisin paljon toivomisen varaa.

Valtion kuntapolitiikka koetaan kuntien kokeilu- ja kehittämistoiminnan jarruna

Kunnissa suhtaudutaan kriittisesti valtion kuntapolitiikkaan kokeilu- ja kehittämistoiminnan mahdollistajana ja valtion kuntapolitiikka näyttäytyy osaltaan jopa kokeilu- ja kehittämistoiminnan jarruna. Yli puolet vastaajista nimittäin katsoo, että tällä hetkellä lainsäädäntö vaikeuttaa innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä. Lisäksi lainsäädännön ei nähdä laajasti jättävän kunnille riittävästi harkintavaltaa toimintatapojen suhteen ja sen ei myöskään nähdä tunnistavan riittävällä tavalla erilaisia kuntia ja olosuhteita.



Kuvio 4. Mielipiteet kuntien kokeilu- ja kehittämistoimintaa koskevista väittämistä.



Kuvio 5. Arviot valtion kuntapoliitikkaa koskevista väittämistä kuntien kokeilu- ja kehittämistoiminnan näkökulmasta.

Kokeilutoiminnalle ei suurelta osin toivota parlamentaarista ohjausta. Sen sijaan kokeilutoiminnalle toivotaan laajasti jatkuvuutta yli hallituskausien ja siltä toivotaan kokonaisvaltaisuutta kannustaen eri toimialoja yhteistyöhön.

Taloudellisten resurssien puute, kiire, kasvavat palvelutarpeet ja normiohjaus vaikeuttavat kuntapalvelujen uudistamista

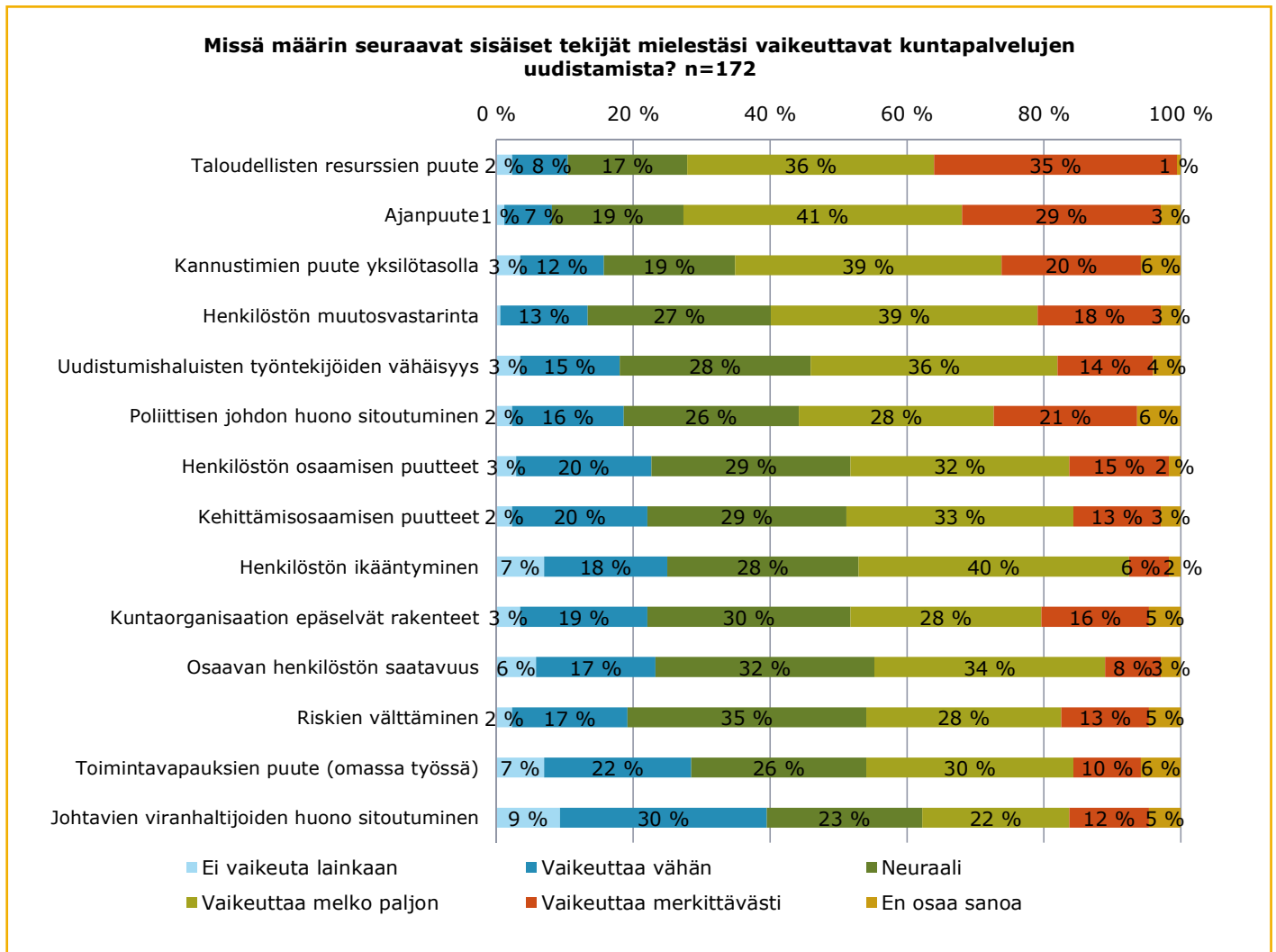
Eniten vaikeuttavina tekijöinä palveluiden uudistamisen kannalta nähdään taloudellisten resurssien puute, ajanpuute ja kannustimien puute yksilötasolla. Sen sijaan esimerkiksi johtavien viranhaltijoiden huono sitoutuminen, toimintavapauksien puute ja riskien välttäminen ei näyttäyty samoissa määrin vaikeuttavina tekijöinä, vaikka jossain määrin jarruttavana nekin nähdään.

Tarkasteltaessa eri vastaajaryhmien näkemyksiä uudistamista vaikeuttavista tekijöistä (liite 4) ovat kaikki yhtä mieltä siitä, että taloudellisten resurssien puute ja ajanpuute ovat merkittäviä uudistamista vaikeuttavia tekijöitä. Ryhmien vastausten välillä

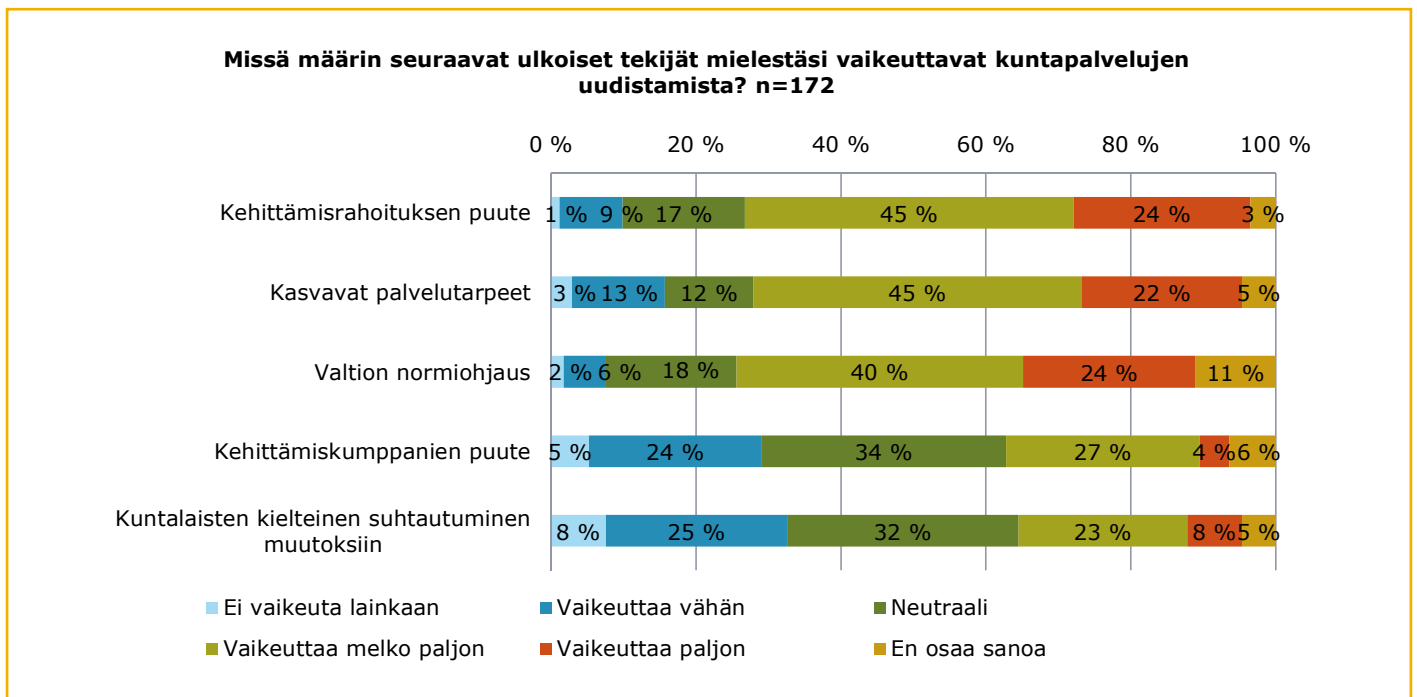
on kuitenkin eroja: Luottamushenkilöt näkevät eniten vaikeuttavana tekijänä henkilöstön muutosvastarinnan, johtohenkilöt taloudellisten resurssien ja kannustimien puutteen, viranhaltijat ja työntekijät ajanpuutteen ja muut toimijat riskien välttämisen.

Kuntaorganisaation ulkoisia tekijöitä tarkasteltaessa huomataan, että merkittävänä uudistamista jarruttavana tekijänä näyttäytyy kehittämisrahoituksen puute, kasvavat palvelutarpeet ja valtion normiohjaus. Sitä vastoin kehittämiskumppanien puutetta ja kuntalaisten kielteistä suhtautumista muutoksiin ei nähdä laajasti jarruttavana tekijänä.

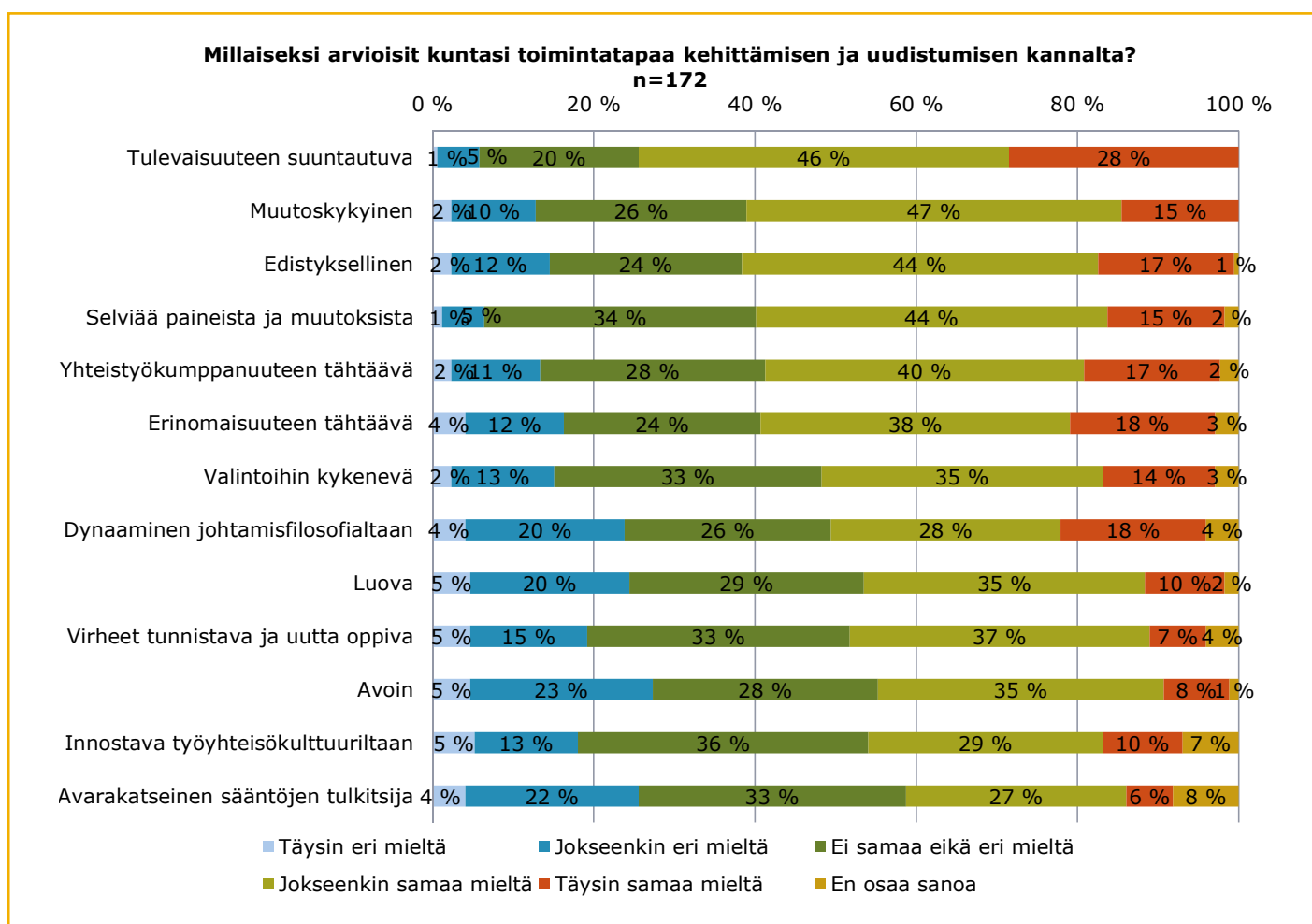
Vastaajaryhmittäisessä tarkastelussa (liite 4) luottamushenkilöille ja johtohenkilöille valtion normiohjaus näyttäytyy eniten vaikeuttavana tekijänä. Muiden toimijoiden ryhmälle näyttäytyy kehittämisrahoituksen puute eniten vaikeuttavana tekijänä. Viranhaltijoille ja työntekijöille sekä kehittämisrahoituksen puute että kasvavat palvelutarpeet näyttäytyvät uudistamisen suurimpana jarruna. Sen sijaan kehittämiskumppanien puute tai kuntalaisten kielteinen suhtautuminen muutoksiin ei näyttäyty samoissa määrin haasteina missään vastaajaryhmässä.



Kuvio 6. Kuntapalvelujen uudistamista vaikeuttavat sisäiset tekijät.



Kuvio 7. Kuntapalvelujen uudistamista vaikeuttavat ulkoiset tekijät.



Kuvio 8. Kunnan toimintatapa kehittämisen ja uudistumisen kannalta.

Kunnat eivät kehity ja uudistu sattumalta – se vaatii toimintatapojen systemaattisuutta, toiminnan johdonmukaisuutta ja hyvää johtamista

Kyselyssä haluttiin kartoittaa erilaisten määritelmien avulla sitä, millaisina kehittäjinä ja uudistajina vastaajat kuntansa näkevät. Tässä yhteydessä kysyttiin siis erilaisten luonnehdintojen kautta vastaajien näkemyksiä kuntansa toimintatavasta.

Huomionarvoista ja positiivista on, että suuri osa vastaajista näkee kuntansa tulevaisuuteen suuntautuneena. Samalla myös melko laajasti nähdään omat kunnat edistyksellisenä ja muutoskykyisenä. Sen sijaan ainoastaan reilu kolmannes näkee kuntansa avarakatseisena sääntöjen tulkitsijana. Lisäksi huomion kiinnittää myös se, että vastaajat eivät kovin laajasti näe kuntansa työyhteisökulttuuria innostavana. Kovin laajasti ei myöskään nähdä kunnan toimintatapaa avoimena, luovana eikä virheitä tunnistavana ja uutta oppivana.

Yhteenveto

Kuntien kokeilu- ja kehittämistoiminnan avaintoimijat ovat edelleen johto, palveluja käyttävät asiakkaat ja henkilöstö. Sidosryhmien ja kunnan ulkopuolisten toimijoiden (esim. kolmas sektori, yritykset ja tutkimusorganisaatiot) merkitys kyllä osaltaan

tunnistetaan, mutta ne eivät näy samalla tapaa kehittämisen keskiössä. Useat erilaiset tekijät edistävät nykyisin kuntien kehittämistoimintaa. Sitä vauhdittavat muun muassa strateginen näkemyksellisyys ja henkilöstön osaamisen, kehittämistiedon välittäminen, yhteistyö sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa sekä korkeatasoinen projektinhallinta.

Asiakaslähtöisyys ja sen merkitys näyttäytyy ainakin periaatteellisella tasolla kyselyn vastauksissa. Se ei kuitenkaan vielä kerro siitä, nähdäänkö asiakkaat ja kuntalaiset aidosti kehittämiskumppaneina vai enemmänkin palautteen antajina. Vaikka asiakkaat mielletäänkin kehittämistoiminnan tärkeiksi toimijoiksi ja yhteistyö heidän kanssaan nähdään kehittämistoimintaa edistävänä tekijänä, ei kyselyn perusteella kehittämissyöyhteistyön asiakkaiden ja kuntalaisten kanssa nähdä vielä toteutuvan täysin. On nähtävissä siis jonkinlainen kuilu sen välillä mikä nähdään tärkeänä ja miten käytännössä vielä toimitaan.

Samantapainen kuilu on nähtävissä myös muiden toimijoiden osalta: vaikka yhteistyö monien sidosryhmien kanssa nähdään ainakin kohtalaisen tärkeänä, ei samoissa määrin nähdä yhteistyön organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa johtaneen innovaatioihin. Yrityskenttä on vielä toistaiseksi pääsääntöisesti hyödyntämätön voimavara kuntien kokeilu- ja kehittämistoiminnassa.

Pohdittaessa niitä tekijöitä, jotka estävät kehittämistoimintaa tai uudistumista huomio kiinnittyy vastaajien kriittiseen suhtautumiseen valtion rooliin kokeilu- ja kehittämistoiminnan näkökulmasta. Palveluiden uudistamisen kannalta valtion normiohjaus näyttäytyy merkittävänä kehittämistä hankaloittavana tekijänä. Lisäksi kuntien haastava tilanne ja toimintaympäristön muutos heijastuu myös palvelujen uudistamista estäviä tekijöitä tarkasteltaessa: Taloudellisten resurssien puute, kehittämisrahoituksen puute, kasvavat palvelutarpeet ja ajanpuute nähdään merkittävinä estävinä tekijöinä.

Lisätietoja tutkimuksesta antavat:

Tutkimushankkeen johtaja: sosiaali- ja terveystieteiden professori Petri Virtanen, Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö, etunimi.sukunimi(at)uta.fi

Tutkimushankkeen tutkija: tutkija Kaisa Kurkela, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, etunimi.sukunimi(at)uta.fi

Liite 1: Kuinka hyvin arvioit tuntevasi kuntasi kokeilu- ja kehittämistoimintaa?

	Luottamus- henkilöt N=29	Kunnan johto ja toimiala-/ sektorijohtajat N=53	Viranhaltijat ja työntekijät N=59	Muut (sidosryhmät ja muut) N=29
Heikosti	14 %	9 %	5 %	24 %
Neutraali	24 %	26 %	36 %	48 %
Hyvin	62 %	64 %	59 %	28 %

Liite 2: Kuinka tärkeänä pidät seuraavia toimijoita kuntasi kokeilu- ja kehittämistoiminnan kannalta?

		Luottamus- henkilöt	Kunnan johto ja toimiala-/ sektorijohtajat	Viranhaltijat ja työntekijät	Muut (sidosryhmät ja muut)
Kuntalaiset N= 30/54/59/29	vähäinen merkitys	7 %	2 %	12 %	7 %
	neutraali	17 %	22 %	15 %	14 %
	tärkeä merkitys	77 %	76 %	73 %	79 %
Kuntapalveluja käyttävät asiakkaat N=30/54/59/29	vähäinen merkitys	3 %	0 %	5 %	0 %
	neutraali	13 %	6 %	3 %	10 %
	tärkeä merkitys	83 %	94 %	92 %	90 %
Oman kunnan työntekijät N=30/54/59/29	vähäinen merkitys	3 %	0 %	3 %	0 %
	neutraali	3 %	2 %	7 %	3 %
	tärkeä merkitys	93 %	98 %	90 %	97 %
Oman kunnan ylin johto N=29/54/59/29	vähäinen merkitys	3 %	2 %	3 %	0 %
	neutraali	0 %	7 %	2 %	3 %
	tärkeä merkitys	97 %	91 %	95 %	97 %
Oman kunnan luottamushenkilöt N=30/54/59/29	vähäinen merkitys	3 %	6 %	12 %	0 %
	neutraali	3 %	13 %	14 %	10 %
	tärkeä merkitys	93 %	81 %	75 %	90 %
Yritykset N=30/53/59/29	vähäinen merkitys	3 %	6 %	5 %	0 %
	neutraali	23 %	26 %	31 %	14 %
	tärkeä merkitys	73 %	68 %	64 %	86 %
Yrittäjäjärjestöt N=30/52/56/29	vähäinen merkitys	3 %	12 %	16 %	3 %
	neutraali	37 %	27 %	36 %	7 %
	tärkeä merkitys	60 %	62 %	48 %	90 %
Kolmannen sektorin järjestöt N=30/53/59/29	vähäinen merkitys	7 %	6 %	5 %	10 %
	neutraali	30 %	19 %	25 %	28 %
	tärkeä merkitys	63 %	75 %	69 %	62 %
Ammatilliset yhdistykset N=30/53/59/29	vähäinen merkitys	23 %	19 %	27 %	28 %
	neutraali	33 %	38 %	34 %	28 %
	tärkeä merkitys	43 %	43 %	39 %	45 %
Valtionhallinnon yksiköt N=30/52/57/29	vähäinen merkitys	20 %	23 %	19 %	17 %
	neutraali	23 %	44 %	33 %	34 %
	tärkeä merkitys	57 %	33 %	47 %	48 %
Muut kunnat N=30/54/58/29	vähäinen merkitys	13 %	15 %	7 %	10 %
	neutraali	17 %	31 %	26 %	28 %
	tärkeä merkitys	70 %	54 %	67 %	62 %
Yliopistot N=29/53/58/29	vähäinen merkitys	10 %	4 %	7 %	7 %
	neutraali	17 %	32 %	31 %	17 %
	tärkeä merkitys	72 %	64 %	62 %	76 %
Ammattikorkeakoulut N=29/53/59/29	vähäinen merkitys	10 %	4 %	5 %	7 %
	neutraali	24 %	34 %	29 %	7 %
	tärkeä merkitys	66 %	62 %	66 %	86 %
Muut tutkimuslaitokset N=30/53/56/29	vähäinen merkitys	13 %	4 %	11 %	7 %
	neutraali	27 %	43 %	30 %	17 %
	tärkeä merkitys	60 %	53 %	59 %	76 %

Liite 3: Missä määrin seuraavat tekijät edistävät kokeilu- ja kehittämistoimintaa kunnassasi?

		Luottamus- henkilöt	Kunnan johto ja toimiala- /sektorijohtajat	Viranhaltijat ja työntekijät	Muut (sidosryhmät ja muut)
Äänestäjiltä kunnallisvaaleissa saatu palaute N=30/49/48/26	edistää vähän	30 %	43 %	52 %	42 %
	neutraali	30 %	37 %	35 %	31 %
	edistää paljon	40 %	20 %	13 %	27 %
Kuntapalvelujen käyttäjiltä saatu palaute N=30/54/57/28	edistää vähän	7 %	2 %	9 %	11 %
	neutraali	10 %	17 %	33 %	18 %
	edistää paljon	83 %	81 %	58 %	71 %
Kuntalaisten/palvelun käyttäjien mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön N=29/54/55/28	edistää vähän	10 %	4 %	11 %	11 %
	neutraali	24 %	17 %	16 %	21 %
	edistää paljon	66 %	80 %	73 %	68 %
Henkilöstön koulutustaso N=30/54/56/29	edistää vähän	3 %	0 %	7 %	3 %
	neutraali	13 %	31 %	13 %	17 %
	edistää paljon	83 %	69 %	80 %	79 %
Kehittämistyötä tukeva henkilöstön palkitseminen N=30/52/52/25	edistää vähän	3 %	12 %	23 %	12 %
	neutraali	23 %	19 %	25 %	12 %
	edistää paljon	73 %	69 %	52 %	76 %
Henkilöstön tietotaidot kehittämismenetelmissä , joissa kehitetään yhdessä kuntalaisen kanssa N= 30/53/57/28	edistää vähän	13 %	2 %	4 %	4 %
	neutraali	10 %	15 %	19 %	25 %
	edistää paljon	77 %	83 %	77 %	71 %
Kunnan tutkimus- ja kehittämistoiminnan organisointi kunnassa N=29/52/58/28	edistää vähän	7 %	10 %	9 %	7 %
	neutraali	14 %	15 %	14 %	11 %
	edistää paljon	79 %	75 %	78 %	82 %
Kunnan kehittämistyöstä vastaavien projektiosaaminen N=29/52/57/28	edistää vähän	7 %	2 %	7 %	4 %
	neutraali	10 %	23 %	9 %	21 %
	edistää paljon	83 %	75 %	84 %	75 %
Osaamisen ja tiedon jakamisen toimintatavat N=29/54/59/29	edistää vähän	7 %	6 %	8 %	3 %
	neutraali	10 %	20 %	12 %	14 %
	edistää paljon	83 %	74 %	80 %	83 %
Verkostoituminen yhteistyökumppanien kanssa N=30/54/58/29	edistää vähän	7 %	0 %	3 %	0 %
	neutraali	20 %	19 %	12 %	10 %
	edistää paljon	73 %	81 %	84 %	90 %
Ulkopuolisen konsultin/neuvonantaja n käyttö N=30/51/58/28	edistää vähän	20 %	12 %	17 %	14 %
	neutraali	27 %	35 %	38 %	43 %
	edistää paljon	53 %	53 %	45 %	43 %
Yhteistoiminta yritysten kanssa N=30/53/58/28	edistää vähän	7 %	9 %	10 %	4 %
	neutraali	17 %	38 %	29 %	21 %
	edistää paljon	77 %	53 %	60 %	75 %
Yhteistoiminta kolmannen sektorin kanssa N=30/53/59/29	edistää vähän	7 %	4 %	10 %	10 %
	neutraali	20 %	40 %	31 %	28 %
	edistää paljon	73 %	57 %	59 %	62 %
Benchmarkkaus muiden kuntien kanssa N=30/54/56/28	edistää vähän	10 %	2 %	5 %	7 %
	neutraali	17 %	17 %	32 %	25 %
	edistää paljon	73 %	81 %	63 %	68 %

Liite 4: Missä määrin seuraavat (sisäiset ja ulkoiset) tekijät mielestäsi vaikeuttavat kuntapalvelujen uudistamista?

		Luottamus -henkilöt	Kunnan johto ja toimiala-/ sektorijohtajat	Viranhaltijat ja työntekijät	Muut (sidosryhmät ja muut)
Taloudellisten resurssien puute N=30/54/59/28	vaikeuttaa vähän	13 %	6 %	12 %	14 %
	neutraali	17 %	13 %	24 %	14 %
	vaikeuttaa huomattavasti	70 %	81 %	64 %	71 %
Henkilöstön osaamisen puutteet N=30/54/59/26	vaikeuttaa vähän	23 %	20 %	34 %	4 %
	neutraali	23 %	28 %	31 %	38 %
	vaikeuttaa huomattavasti	53 %	52 %	36 %	58 %
Henkilöstön ikäntyminen N=30/54/59/26	vaikeuttaa vähän	20 %	28 %	24 %	31 %
	neutraali	23 %	28 %	31 %	31 %
	vaikeuttaa huomattavasti	57 %	44 %	46 %	38 %
Osaavan henkilöstön saatavuus N=30/53/58/26	vaikeuttaa vähän	23 %	17 %	38 %	8 %
	neutraali	37 %	28 %	33 %	38 %
	vaikeuttaa huomattavasti	40 %	55 %	29 %	54 %
Henkilöstön muutosvistarinta N=29/54/59/25	vaikeuttaa vähän	17 %	15 %	14 %	8 %
	neutraali	10 %	28 %	37 %	24 %
	vaikeuttaa huomattavasti	72 %	57 %	49 %	68 %
Kuntaorganisaation epäselvät rakenteet N=29/53/57/25	vaikeuttaa vähän	31 %	21 %	28 %	8 %
	neutraali	31 %	40 %	19 %	40 %
	vaikeuttaa huomattavasti	38 %	40 %	53 %	52 %
Ajanpuute N=29/54/59/25	vaikeuttaa vähän	14 %	7 %	7 %	8 %
	neutraali	28 %	20 %	12 %	28 %
	vaikeuttaa huomattavasti	59 %	72 %	81 %	64 %
Uudistumishaluiste n työntekijöiden vähäisyys N=28/54/58/25	vaikeuttaa vähän	29 %	17 %	19 %	12 %
	neutraali	14 %	35 %	22 %	48 %
	vaikeuttaa huomattavasti	57 %	48 %	59 %	40 %
Kannustimien puute yksilötasolla N=29/53/58/22	vaikeuttaa vähän	24 %	4 %	21 %	27 %
	neutraali	34 %	15 %	12 %	36 %
	vaikeuttaa huomattavasti	41 %	81 %	67 %	36 %
Toimintavapauksien puute (omassa työssä) N=28/53/58/23	vaikeuttaa vähän	25 %	32 %	31 %	30 %
	neutraali	46 %	25 %	22 %	22 %
	vaikeuttaa huomattavasti	29 %	43 %	47 %	48 %
Poliittisen johdon huono sitoutuminen N=30/52/54/25	vaikeuttaa vähän	33 %	12 %	22 %	16 %
	neutraali	20 %	35 %	24 %	28 %
	vaikeuttaa huomattavasti	47 %	54 %	54 %	56 %
Johtavien viranhaltijoiden huono sitoutuminen N=30/54/57/23	vaikeuttaa vähän	43 %	50 %	37 %	30 %
	neutraali	27 %	24 %	25 %	17 %
	vaikeuttaa huomattavasti	30 %	26 %	39 %	52 %
Riskien välttäminen N=28/54/57/25	vaikeuttaa vähän	18 %	22 %	25 %	8 %
	neutraali	46 %	41 %	35 %	20 %
	vaikeuttaa huomattavasti	36 %	37 %	40 %	72 %

Kehittämisoaamisen puutteet N=30/52/59/26	vaikeuttaa vähän	17 %	25 %	27 %	15 %
	neutraali	33 %	35 %	29 %	19 %
Valtion normiohjaus N=30/53/47/23	vaikeuttaa huomattavasti	50 %	40 %	44 %	65 %
	vaikeuttaa vähän	10 %	4 %	15 %	4 %
Kehittämiskumppanien puute N=29/52/57/23	neutraali	10 %	19 %	23 %	30 %
	vaikeuttaa huomattavasti	80 %	77 %	62 %	65 %
Kehittämiskumppanien puute N=29/52/57/23	vaikeuttaa vähän	21 %	29 %	40 %	26 %
	neutraali	38 %	44 %	28 %	35 %
Kehittämiskumppanien puute N=29/52/57/23	vaikeuttaa huomattavasti	41 %	27 %	32 %	39 %
	vaikeuttaa vähän	10 %	8 %	12 %	12 %
Kasvat palvelutarpeet N=30/53/58/23	neutraali	13 %	23 %	17 %	12 %
	vaikeuttaa huomattavasti	77 %	70 %	71 %	76 %
Kuntalaisten kielteinen suhtautuminen muutokseen N=30/50/58/26	vaikeuttaa vähän	20 %	11 %	19 %	17 %
	neutraali	13 %	15 %	10 %	13 %
Kuntalaisten kielteinen suhtautuminen muutokseen N=30/50/58/26	vaikeuttaa huomattavasti	67 %	74 %	71 %	70 %
	vaikeuttaa vähän	30 %	30 %	33 %	50 %
Kuntalaisten kielteinen suhtautuminen muutokseen N=30/50/58/26	neutraali	30 %	36 %	36 %	27 %
	vaikeuttaa huomattavasti	40 %	34 %	31 %	23 %