



Kehittämishankkeen projektisuunnitelma

"Vantaan kaupungin työllisyyspalveluiden innovatiivisen liiketoimintamallin kehittäminen"

Valmisteluryhmä:

Vantaan kaupunki, Hilma Aminoff, Katarina Keskitalo, Tuja Jokinen.

Tapio Varis, Liikkeenjohdon konsultti, LJK, TTM Consulting Partners
Network/Incite Oy



Kehittämishankkeen projektisuunnitelman sisältö:

Vantaan kaupungin odotukset kehittämissuunnitelmasta	3
1. Kuvaus työllisyyspalveluiden toimintatavoista ja kehittämistarpeista	4
2. Innovatiivisen liiketoimintamallin kehittäminen - lähtöhypoteesi liite 4	6
3. Kehittämissuunnitelman aikataulu ja vaiheistus	11
4. Vantaan kaupungin resurssien käyttö, kustannusarvio ja rahoitus	12
5. Liittymät kehittämistyöhön Vantaan kaupungissa	12
6. Riskit	12
7. Ohjausryhmän kokoonpano	13
8. Kehittämissuunnitelman tulosten jakaminen ja hyödyntäminen	13
9. Tutkimuksellinen ja teoreettinen tausta-aineisto	13
10. Liitteet 1-4	13 - 18

Kehittämissuunnitelma oli osa Liideriin jätettyä tutkimushanketta

Professionaalisen työnteon, sen johtamisen ja organisoinnin uudet muodot

(Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto ja Työterveyslaitos)



Vantaan kaupungin odotukset kehittämisprojektilta:

Kehittämisprojektin tavoitteet Vantaan kaupungin toiminnan kehittämisen näkökulmasta – **näiden tavoitteiden mukaisia tuloksia hyödynnetään koko Vantaan kaupungissa ja laajemmin suomalaisessa työelämässä:**

- Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantaminen: Kuntalaisten palveluiden ja hyvinvoinnin uudet muodot
- Asiakaslähtöisen ja asiakasta osallistavan toimintamallin kehittäminen; Asiakasyhteydenpidon uudet muodot, osallistavat toimintatavat/palvelut, yhteydenotot, seuranta, tukimuodot, palvelujen tarveharkintainen yksilöllistäminen jne.
- Toiminnan tuloksellisuuden ja tuottavuuden parantaminen tukemaan kaupungin talouden tasapainottamisohjelman toteuttamista
- Verkostoituneen toimintatavan jatkojalostaminen:
Työn tuottavuuden parantaminen verkostotyötä edelleen mallintamalla, integroimalla ja sen johtamista kehittämällä
(Laaja verkosto, mm. Työvoimatoimisto, Kela, muut kaupungit, koulutusorganisaatiot, 3. sektori, seurakunta, kuntaliitto, ministeriöt, Vantaan kaupungin muut toimialat) -> Edelläkävijämalli!
- Uusien työnteon tapojen kehittäminen asiantuntijatyötä ja tiedon hallintaa kehittämällä - Kehitetään innovatiivinen toimintamalli Vantaan kaupunkiin ja koko maahan
- Joustavuuden lisääminen eri ammattikuntien sisällä ja välillä
- Vastuullisen itseohjautuvuuden lisääminen asiantuntijatyössä ammatillisuutta laajentamalla (uusi ammatti-identiteetti)
- Kokonaisvaltaisen johtamisotteen kehittäminen: Uusi Johtajuus syntyy yhteistyössä ja yhdistämällä
 - Osaava ja muutosmyönteinen henkilöstö
 - Projektipohjainen toiminnan organisointi
- Sosiaalisen pääoman (Kunta 10) vahvistaminen vastuullista toimintakulttuuria kehittämällä
- Tuotetaan uutta tietoa ja levitetään sitä
- Kohdennetaan ja säästetään resursseja
- Poistetaan vanhat rajat uudessa ammatillisuudessa
- Aktiivinen arviointi ja benchmarking tiimeissä vahvistaa ja kehittää itseohjautuvuutta (kehittävä arviointi)



1. Kuvaus työllisyyspalveluiden toimintatavoista ja kehittämistarpeista

Tulosalueen tehtävänä on tuottaa Vantaan kaupungin nuorille, pitkäaikaistyöttömille ja yhteiskunnasta syrjäytymisvaarassa oleville työllistymisen ja yhteiskuntaan osallistumisen mahdollisuuksia.

Vantaalla on paljon työpaikkoja ja paljon työttömiä. Kaupungin mahdollisuudet vaikuttaa työttömien määrään ovat rajalliset. Valtakunnallisesti kaupunki esiintyy yrityksille hyvänä sijaintipaikkana ja Vantaan työpaikkaomavaraisuus onkin edelleen hyvällä tasolla. Työnantajat eivät palkkaa ihmisiä kotipaikan perusteella, vaan osaamisen ja sopivuuden. Jos työnhakijalla on puutteita esimerkiksi koulutuksessa, työelämätaidoissa tai elämänhallintataidoissa, mahdollisuudet työllistyä heikkenevät.

Toiminnan laadun ja tulosten seurannassa kovia lukuja käyttäen ainoat mittarit ovat työllistyneet tai työttömyysaste. Ohjausta palvelun piiriin ei lasketa. Jos vaikuttavuutta on vain se, että henkilö työllistyy saman tien vapaille työmarkkinoille, työllisyyspalveluissa ei päästä erityisen hyvään vaikuttavuuteen. Työllisyyspalveluiden pääasiakasryhmä on henkilöt, joiden työttömyys on pitkittynyt. Työvoiman palvelukeskuksessa oli 1179 asiakasta vuonna 2012. Avoimille työmarkkinoille siirtyi 83 henkilöä. Erilaisissa toimenpiteissä oli 322 henkilöä vuoden aikana, työvoimakoulutuksen aloitti 83 henkeä, työvoiman ulkopuolelle, eläkkeelle sairaslomalla yms oli 439 ja loput asiakkaista siirtyivät kuntouttavaan työtoimintaan.

Kuntouttava työtoiminta on lain määritelmän mukaan kunnan järjestämää toimintaa, jonka tarkoitus on lisätä henkilön työelämätaitoja sekä luoda edellytyksiä työllistymiselle. Työllisyyspalveluihin tulee paljon asiakkaita, joiden edellytykset selviytyä takaisin työelämäänsä ovat hyvin huonot. 2012 kuntouttavaan työtoimintaan osallistui 585 henkilöä, joista työllistyi avoimille markkinoille 24.

Yli 50-vuotiaiden työttömien määrän kasvusta on syytä olla huolissaan, koska heidän uudelleen työllistymisensä on vaikeaa ja sitä kautta työttömyys pitkittyy. Vuoden 2011 lopussa yli vuoden työttömänä olleista 54 prosenttia oli yli 50-vuotiaita. Huolta kasvattaa se, että suurten asiakasmäärien takia TE-toimistojen panostus saattaa painottua helpommin työllistymiin työhakijoihin. Kaupungin vaikutusmahdollisuuksia vaikeuttaa se, että tästäkin ryhmästä tulee kaupungille tieto vasta kun työttömyys on jo pitkittynyt.

ESR-rahoitteinen alle 25-vuotiaille suunnattu PETRA-hanke on toiminut hyvin ja tulokset ovat olleet hyvät. Hankkeen toiminta on tärkeä osa nuorisotakuun toteuttamista yhdessä kaupungin muiden toimialojen Te-toimiston ja Kelan kanssa. Nuorten projektissa on helpompaa saada aikaiseksi näkyvää vaikuttavuutta kuin pitkittyneesti työttömien parissa, koska PETRA-hankkeen asiakkuus alkaa heti työttömäksi ilmoittauduttaessa ja nuorten palkkaaminen on mediaseksikästä.

Kuntakokeiluhanke on hallitusohjelman mukainen määräaikainen kokeilu, jonka tavoitteena on pitkäaikaistyöttömyyden vähentäminen. Toteutusaika 1.9.2012 - 31.12.2015. Työraide on Vantaan kaupungin työllisyyspalveluiden palvelu pitkään työttömänä olleille eli vähintään yli 12 kk yhtäjaksoisesti työnhakijana olleille TE-toimiston asiakkaille. Tavoitteena on lisätä pitkään



työttömänä olleiden työelämäosallisuutta, tukea pitkään työttömänä olleiden työllistymistä ja alentaa rakennetyöttömyyttä. Tavoitteena on etsiä 3-6 kk kuluessa jokaiselle asiakkaalle aktiivinen vaihtoehto passiiviselle työttömyydelle. Yli 100 asiakasta on työllistynyt elokuun 2013 loppuun mennessä.

Kansallinen lainsäädäntö hankaloittaa joissain tilanteissa järkevää rahankäyttöä. ESR- ja ELY-hankkeet ovat tiukasti työllistäviä. Käytännössä sosiaaliohjausta on järjestettävä niiden ohelle erikseen kunnan toimesta.

Työllisyyspalvelut tekee hyvää yhteistyötä kaupungin eri toimialojen kanssa. Esimerkiksi terveydenhuoltolain edellyttämien työttömien terveystarkastusten malli kehitettiin yhdessä TE-toimiston ja sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan kanssa.

Palkkatuella oli vuonna 2012 yhteensä 462 henkilöä, joista kaupungilla omilla toimialoilla 243, yrityksissä 34 ja järjestöissä 185 henkilöä.

Kehittämisprojektin lähtökohtana on kehittää työllisyyspalveluiden tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja asiakaslähtöistä toimintamallia. Projektissa on tavoitteena uudistaa asiantuntijoiden työtapoja ja ammatillisuutta sekä kehittää yhteistoiminnallista johtamista Vantaan kaupungin uuden strategian ja yhteisen johtamisjärjestelmän sisällön ja tavoitteiden mukaisesti. Ydintavoitteena on kuvata työllisyyspalveluiden kestävä muutoksen ja johtamisen asiakaslähtöinen liiketoimintamalli.

Tavoitteena on työmenetelmien ja toimintamallien uudistaminen niin, että ratkaisulla on laajempaa sovellettavuutta Vantaan kaupungissa ja suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa.

Vantaan kaupungin työllisyyspalveluiden kehittämisprojektin lähtökohdat:

- Johtamisjärjestelmän arvioinnin yhteenvedotulokset – syksy 2013:
 - Työllisyyspalvelujen johtamisjärjestelmän arviointi tuo esille vahvuuksia, kuten asiakkaan aktivoiminen ja voimaannuttaminen oman elämän hallintaan, toiminnan rakenteiden ja johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen ja hyvä valmius uudistumiseen ja muutokseen.
 - Kehittämisalueita ovat mm. perehdyttämismallin laatiminen, projektiosaamisen vakiinnuttaminen ja sisäinen viestintä onnistumisista ja aikaansaannoksista.
 - Erityishaasteena on eri hallintokuntien välinen työnjako sekä valtion ja kunnan roolit ja velvoitteet.
 - Viestintä ja markkinointi työllisyyspalveluiden toiminnassa nähdään tärkeäksi välineeksi tulevaisuuden toimintojen suunnittelemisessa ja hahmottamisessa. Asiakaspalvelut/ tuotteet/ tukimuodot, joita työllisyyspalveluissa tulevaisuudessa tarjotaan asiakkaille, tulee olla niin haluttuja, että asiakas valitsee kaupungin tarjoamat palvelut, kuin sen että jää passiivisesti ulkopuolelle.



- Strategiasta johdetut keskeiset lähtökohtatavoitteet kehittämisprojektille (diat 2-4):
 - Palveluiden uudistuminen ja tehokas asiakasohjaus
 - Kehittäminen osana perustyötä
 - Tavoitteellinen verkostotyö ja sen arviointi
 - Tulokellinen johtaminen
 - Osaava ja muutosmyönteinen henkilöstö
 - Taloudellisten resurssien tehokas käyttö

2. Innovatiivisen liiketoimintamallin kehittäminen – lähtöhypoteesi liite 4

Edellä kuvattuihin lähtötilanteeseen, kartoituksiin ja strategiin tavoitteisiin pohjautuen tavoitteeksi on määritelty kehittää työllisyyspalveluiden innovatiivinen liiketoimintamalli, joka huomio toiminnan erityispiirteet ja kaupungin strategiset tavoitteet.

Projektisuunnitelman liitteellä 4 on kuvattu lähtöhypoteesi tavoitelluksi työllisyyspalveluiden innovatiiviseksi liiketoimintamalliksi. Yritystoimintaan on kehitetty erilaisia liiketoimintamalleja (esimerkit liitteet 2 ja 3), julkisella puolella vastaavaa toiminnan erityispiirteet huomioivaa innovatiivista liiketoimintamallia ei tietääksemme ole kehitetty.

Kehittämisprojektin tavoitteena on luoda, mallintaa ja ottaa käyttöön julkiselle sektorille soveltuva innovatiivinen liiketoimintamalli, jonka "innovatiivisuuden kehittämisen haasteet" ovat alustavasti seuraavat (alustavat tutkimus- ja kehittämiskysymykset):

- Miten tunnistaa toimintaympäristön muutoksesta uudet heikot signaalit ja uuden toimintatavan optiot innovaatioille syntyä ja tulla esiin?
- Miten luoda organisaation mallintamaan strategiatyöhön "Strategiasta toimintaan" tilaa innovatiivisuudelle ja uusille ratkaisuille, jotka ovat kuitenkin linjassa kaupungin strategisten painopisteiden ja päämäärien kanssa?
- Miten tunnistaa, arvioida ja kehittää toimintavalmiuksia niin, että niissä piilevät innovaatiopotentiaalit (esim. yksilöiden henkinen kasvupotentiaali, tietojärjestelmät, osaaminen, innovointi projekteissa) saadaan täydessä mitassaan käyttöön?
- Miten rakennetaan yhdessä asiakkaiden kanssa uudistuvat asiakaslupaukset niin, että aktiivisena osapuolena oleva asiakas on osa toiminnan innovatiivista uudistamista?
- Miten verkostoitunut toiminta mahdollistaa verkostotoimijoiden ja heidän resurssiensa kehittämisen niin, että resurssien optimaalinen yhdistäminen tuottaa jatkuvasti uusia innovatiivisia avauksia ja ratkaisuja kokeiltavaksi ja parhaat niistä vakiinnutettavaksi osaksi asiakas- ja verkostotyötä?
- Miten kehittää johtamisen proaktiivisuutta niin, että toiminnan sujuvuus mahdollistaa johtoryhmätyön painottumisen tulevaisuuteen katsovaan uusien mahdollisuuksien, ideoiden ja yhteistyösuhteiden/verkoston kehittämiseen?
- Miten kehittää innovatiivista, kestävää ja vastuullista toimintakulttuuria niin, että toimintakulttuuri muuttuu kehittämisprojektin viitekehyksessä (sivu 8) kuvattuun suuntaan eli toimintakulttuurissa toteutuvat samanaikaisesti joustavuus, tuottavuus, yhdessä tekeminen ja työn ilo?



- Miten johtaa liiketoimintamallin osien integraatiota ja innovatiivisuutta tavoitteiden ja seurannan avulla – toimintaa ja liiketoimintamallia ohjaavan mittariston luominen

Innovaatioita haetaan kollektiivisen oppimisprosessin kautta yhdistämällä kokemuseräistä tietoa tutkittuun tietoon. Tavoitteena on tuottaa organisaationaalisia ja palveluinnovaatioita, jotka muuttavat toimijoiden välisiä suhteita ja vaikuttavat toiminnan pelisääntöihin, rooleihin, toimintatapoihin, rakenteisiin, kommunikaatioon sekä työllisyyspalveluiden ja alati muutoksessa olevan toimintaympäristön välisiin suhteisiin.

Kehittämiprojektin toteuttaminen - yhteenveto:

- a. Kehittämiprojektin toteuttamiseen perustetaan vaihekohtaisia työryhmiä, joiden laskennallinen työpanos on kohdassa 4 osana rahoitussuunnitelmaa
- b. Kehittämiprojekti testataan vaiheittaisena käsittelynä työllisyyspalveluiden kehittämisfoorumeilla liitteen 1 mukaisesti
- c. Kehittämiprojektin suunnitelmaa ja liiketoimintamallin lähtöhypoteesia tarkennetaan kyselytutkimuksen pohjalta, joka rakentuu lähtöhypoteesin ja kehittämiskysymysten pohjalta
- d. Asiakkaiden ja verkoston osallistuminen perustettaviin työryhmiin tarkennetaan projektin toteutuksen vaiheittain nimettävissä työryhmissä
- e. Kehittämiprojektin toteutumista arvioidaan ja uudelleen suunnataan vuoden 2014 lopussa laadittavan väliraportin pohjalta

Projektissa käytettävät analyysimenetelmät:

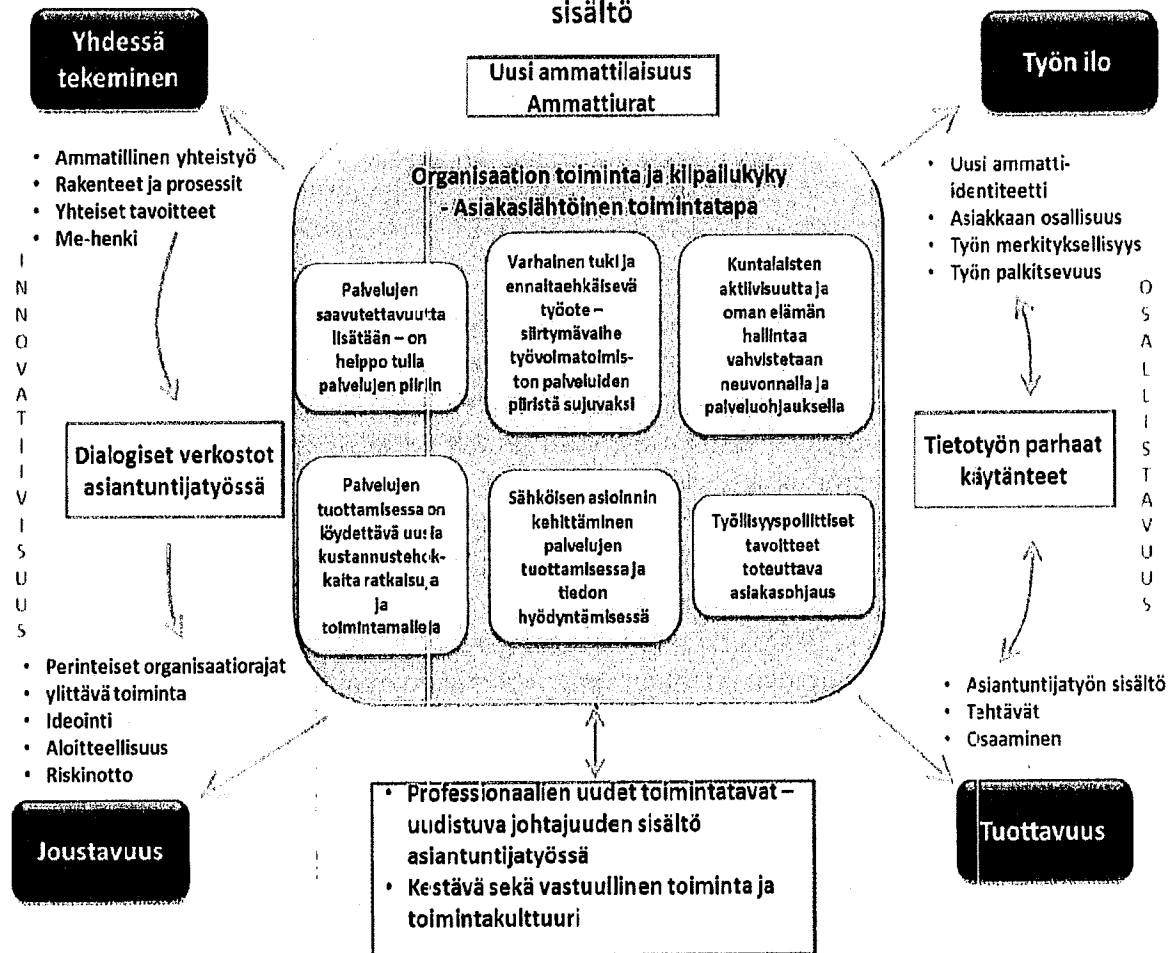
- a) henkilöstö-, asiakas- ja verkostokyselyt/ Questback
- b) Kunta 10 tulosten hyödyntäminen
- c) ryhmähaastattelut ja asiakaspaneelit
- d) kaupungin kehittämä tuottavuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuusmittaristo/strategian toteuttaminen

Projektissa käytettävät kehittämismenetelmät:

- e) prosessikonsultointi
- f) innovatiivinen työpajatyöskentely
- g) uusien toimintamallien kokeilut strategian mukaisesti
- h) verkostofoorumit – verkoston ideariihet ja rohkeat avaukset
- i) johtamisen vuosikellon mukaiset yhteistyön ja kehittämisen foorumit (liite 1)
- j) kollektiivisen oppimisprosessin ohjaaminen
- k) muutosta tukeva johtoryhmäohjaus - coaching



Kehittämiskokkehtin viitekehys ja sisältö



Uudistuvaa ammatillisuutta ja asiakaslähtöistä toimintamallia kehitetään kaikilla tasoilla





3. Kehittämiskohtien aikataulu ja vaiheistus

Aikataulu – kehittämisprojektin vaiheistuksen mukaisesti

Projektin alustava vaiheistus:

I. Lähtötilanteen kartoittaminen

Kyselytutkimuksen sisällön suunnittelu
Tulosten käsittely ja yhteenveto
Projektisuunnitelman täsmentäminen

II. Liiketoimintamallin kehittäminen

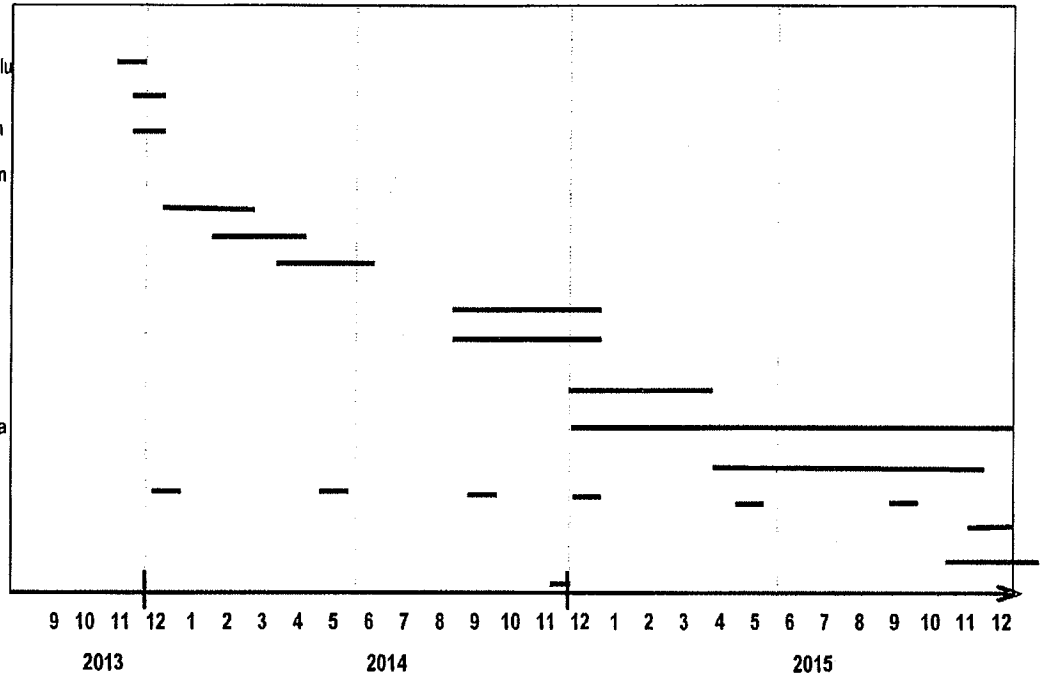
Strategiset
Palvelutarpeet ja ratkaisut
Toimintavalmuuden kehittäminen
Verkostoituneet toimintatavat
Proaktiivinen johtaminen ja kulttuuri

III. Käyttöönnoton ohjaus

Uudet työmenetelmät
Yksilönäkökulma liiketoimintamallissa
Toiminnan ja kulttuurin ohjaaminen
Johtoryhmätyöskentelyn ohjaaminen

IV. Vaikuttavuuden arviointi

V. Tulosten jakaminen
Väliraportti 12/2014



Kehittämisprojektin yllä kuvattu vaiheistus ja aikataulu tarkentuvat vaiheen I tulosten pohjalta sekä väliraportin 12/2014 pohjalta.

Osallistuvat henkilöt/Työryhmät 1, 2, 3, 4, 5:

- 1) johtoryhmä: työllisyyspalveluiden johtaja Anu Tirkkonen, suunnittelija Anne Karjalainen, projektipäällikkö Anne Matilainen, työvalmennuspäällikkö Anne Hyyrynen ja työllisyyspäällikkö Katariina Keskitalo
- 2) johtoryhmä + laajennettu johtoryhmä kuntouttavan työtoiminnan esimies Camilla Sippola, työvoimanpalvelukeskuksen esimies Susanna Malmivaara, kehittäispäällikkö Ritva Joutsenlahti, suunnittelija Jouni Rajala, koordinaattori Kari Ahlström, pajatoiminnan esimies Antero Aalto
- 3) muut osallistujat työllisyyspalveluista:
kuntouttavan työtoiminnan työntekijä Ira Mattila, palveluohjaaja Mervi Aalto
- 4) Ohjausryhmä,
- 5) Henkilöstökeskus Jokinen Tuija kehittämiskonsultti
- 6) sidosryhmien osallistujat, asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit.



Henkilöiden osallistuminen kehittämisprojektin vaiheisiin on merkitty yllä kuvatuilla numeroilla kunkin työvaiheen tehtävän kohdalle ryhmäkohtaisesti (esim. TR 1).

Ulkopuolisen asiantuntijan käyttämät konsultointipäivät on samoin merkitty kunkin vaiheen tehtävän kohdalle (esim. 2 KP); Konsultointipäivä tarkoittaa aikaa, jonka asiantuntija on käyttänyt kyseisen tehtävän tietoperustan luomiseen, työskentelyn ryhmässä ohjaamiseen ja työskentelyn tulosten toimittamiseen ryhmälle sähköisessä muodossa.

Alustava työsuunnitelma – vaiheistus -työllisyyspalveluiden innovatiivisen liiketoimintamallin sisällön rakentamiseen ja käyttöönottoon:

- I. Lähtötilanteen kartoittaminen - (10 konsultointipäivää - KP)**
- i. Kyselytutkimuksen sisällön suunnittelu liiketoimintamallin lähtöhypoteesin (liite 4) rakenteella (tutkimuskysymykset sivu 6) (TR 1, 2 KP)
 - ii. Tutkimusyhteenvedon laatiminen (4 KP)
 - iii. Tulosten käsittelyn ohjaaminen työpajoissa (TR 2, 3, 4 ja 5, 2 KP)
 - iv. Projektsuunnitelman ja liiketoimintamallin sisällön täsmentäminen (TR 1 JA 4, 2 KP)

Liittymät ja riippuvuudet:

Yhdistetään myös jo tehtyjen tutkimusten (Kunta 10, johtamis palaute, työilmapiirimittaukset, johtamisjärjestelmän arviointi) tulokset johtopäätöksiin.

- II. Työllisyyspalveluiden innovatiivisen liiketoimintamallin kehittäminen – (44 konsultointipäivää - KP)**
- i. Strategiset linjaukset ja muutokset toimintaympäristössä (TR 1, 2 KP)
 - 1. Lähtötilanne – Muutokset toimintaympäristössä – innovaatioita hakevat heikot signaalit – työpaja
 - 2. Kaupungin strategiasta johdetut strategiset linjaukset
 - 3. Liiketoimintamallin "strategiset piirteet" ja uudistaminen
 - ii. Asiakkaiden palvelutarpeet ja palveluratkaisut (TR 2,3 JA 6, 10 KP ja hyväksymislinjaukset TR 1)
 - 1. Asiakkaiden kuuleminen – asiakaspaneelin toteuttaminen
 - 2. Asiakasratkaisujen muotoilu - innovatiiviset palveluratkaisut
 - 3. Yksilölliset asiakaspolut – monikanavainen asiointi
 - 4. Interaktiivinen asiakkuus – asiakas aktiivinen osapuoli
 - iii. Toimintavalmiuksien kehittäminen (TR 3, 5, koko henkilöstö, hyväksymislinjaukset TR 1, 10 KP)
 - 1. Yksilövalmiudet (ammattillisuus, rooli, identiteetti ja kutsumus) – asiakaslupauksiin vastaaminen - valmennus



2. Asiakastiedon hallinta ja dokumentointi – muutokset tietojärjestelmiin (ohjaussignaalit järjestelmien kehittämiseen)
 3. Projektionnin yhteisten käytäntöjen rakentaminen
 4. Osaamisprofiilien kuvaaminen avainrooleissa – uusi osaaminen
- iv. Verkostoituneet toimintatavat (TR 2,6 ja hyväksymislinjaukset TR 1, 8 KP)
1. Verkostosuhteiden tunnistaminen - verkostofoorumit
 2. Suorituksen johtaminen verkostossa – innovatiivisuus verkostossa – käytäntöjen rakentaminen
 3. Dialogiset verkostot – vuorovaikutus ja kokeileva toiminta
- v. Proaktiivinen johtaminen – johtamismallit ja käytännöt (TR 1, 2, 5, 7 KP)
1. Vaikuttaminen ennakoivasti työllisyyspalveluita ohjaavaan lainsäädäntöön ja normistoon
 2. Vaihtoehtoisten toimintasuunnitelmien rakentaminen -> nopea reagointi muutoksiin - mallinnus
 3. Uusien haasteiden ratkaiseminen projektipohjaisella työotteella - projektointikäytännöt
 4. Joustava ja ennakoiva resurssien uudelleen yhdistäminen (omat tiimit, verkosto, vaihtuvat määräaikaisten projektit)
 5. Verkostoyhteistyö/-johtaminen osaksi toiminnan suunnittelua, päätöksentekoa ja arviointia - mallinnus
 6. Aktiivinen rooli kuntien keskinäisessä kehittämissyhteistyössä - fgoorumit
 7. Johtoryhmätyöskentelyn arviointi ja uudistaminen (2 KP) (kyseenalaistaminen, innovatiivinen kokeilu, liiketoimintamallin ohjaavuuden arviointi ja uudistaminen)
- vi. Innovatiivisen ja vastuullisen toimintakulttuurin kehittäminen (TR 1,2,3,4,5 7 KP)
1. Erityishaaste: Yhteisöllisyyden rakentaminen vaihtuvassa resurssiallokaatiossa – sosiaalisen pääoman kehittämisen näkyväksi tekeminen – Kunta 10 arviointi ja mallinnus
 2. Kaupungin arvojen ja eettisten periaatteiden ohjaama toiminta – arvojen mukainen toiminta työpaja
 3. Vahvat avainhenkilöt toimintakulttuurin kannattelijoina – tietoisena toimintana
 4. Muutoksen ohjaaminen samanaikaisesti kaikilla tasoilla (organisaatio, yhteisö, yksilö) - projektisuunnitelma sivu 7.
 5. Muutoksen ja kulttuurin johtaminen; Joustavuus, yhdessä tekeminen, työn ilo, tuottavuus – uudentava innovatiivisuus kulttuurin muutoksen tukena - työpajat



Liittymät ja riippuvuudet:

Liiketoimintamallin kehittäminen Vantaan kaupungin strategian ja johtamisjärjestelmän määrittämissä puitteissa.

III. Liiketoimintamallin käyttöönoton ohjaus - 30 konsultointipäivää

- i. Uusien työmenetelmien soveltaminen (TR 1,2 3, KP 7)
 - 1. Varhainen tuki ja ennaltaehkäisevä ote - yhteistyöfoorumit
 - 2. Asiakastiedon hallinta ja dokumentointi - seurantakysely
 - 3. Asiakasyhteydenpidon uudet muodot
 - 4. Työmenetelmien yhtenäistäminen verkostossa
 - 5. Projektityön käytäntöjen ohjaus ja mallintaminen
- ii. Yksilönäkökulma liiketoimintamallin mukaisessa toiminnassa (TR 1,2,3,5 ja koko henkilöstö KP 7)
 - 1. Uusi ammatillisuus ja osaaminen - työpajat
 - 2. Roolien joustavuus ja dialoginen vuorovaikutus - mallinnus
 - 3. Laajentunut ammatillinen identiteetti - työpajat
 - 4. Työn uudet merkityssisällöt - työpajat
- iii. Liiketoimintamallin mukaisen toiminnan ja kulttuurin ohjaaminen (TR 2,3,4,5 ja koko henkilöstö, KP 10)
 - 1. Liiketoimintamalliin perehdyttäminen ja ohjaus - työpajat
 - 2. Suorituksen johtaminen ja kehittäminen verkostossa - verkostofoorumit
 - 3. Verkostojohtamisen kiinnittäminen toimintakulttuuriin – luottamuksen, joustavuuden ja innovatiivisuuden vahvistaminen
 - 4. Uudistuminen ja Innovatiivinen toimintakulttuuri - työpajat
 - 5. Liiketoimintamallin innovatiivisuuden johtaminen – TR 1
- iv. Johtoryhmätyöskentelyn ohjaaminen ja arviointi (TR 1, KP 6)
 - 1. Johtoryhmätyöskentelyn reflektointi ja kehittäminen (osana projektia)
 - 2. Johtoryhmän jäsen henkilökohtainen ohjaus (erillinen)

Liittymät ja riippuvuudet:

Vantaan kaupungin strategiat ja arvomääritykset. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi sen hetkisen valtiollisen politiikkalinjauksen pohjalta.

IV. Liiketoimintamallin toimivuuden ja vaikuttavuuden arviointi - 7 konsultointipäivää

- i. Kyselytutkimuksen uusiminen (KP 1)
- ii. Tutkimusyhteenvedon laatiminen (KP 2)
- iii. Tulosten käsittelyn ohjaaminen työpajoissa (TR 1,2,4, 5, KP 2)
- iv. Liiketoimintamallin tarkentaminen työskentelyn pohjalta (TR 1,4 KP 2)



Liittymät ja riippuvuudet:

Liiketoimintamallin yhteensopivuus Vantaan kaupungin sen hetkiseen johtamisjärjestelmän sisältöön ja yleiseen käsitykseen työllisyyspalveluiden käytännössä testatuista sekä teoreettisesti luotettavista käsityksistä ja käytännöistä.

V. Kehittämiprojektin tulosten jakaminen ja raportointi - 5 konsultointipäivää

- i. Uuden liiketoimintamallin raportointi (TR 1,2 KP 5)
- ii. Liiketoimintamallin soveltaminen Vantaan kaupungissa ja työelämässä laajemminkin

Raportointi ja levittäminen edellyttänevät lisärahoitusta esim. Työsuojelurahastolta.

4. Vantaan kaupungin resurssien käyttö, kustannusarvio ja rahoitus

Vantaan kaupungin oma panostus kehittämisprojektin toteuttamiseen:

Kustannusarvio 2013 – 2015

KULUT	2013	2014	2015	Yhteensä
Rahapalkka	36 443	72 574	67 926	176 945
Henkilösivukulut	18 221	36 287	33 963	88 471
Ostettavat palvelut pk-yrityksiltä	15 000	45 000	40 000	100 000
Yleiskustannukset	7 288	14 514	13 581	35 383
KULUT YHTEENSÄ	76 952	168 375	155 470	400 799
Josta laskennalliset kustannukset				300 799

Työpanoksen määräytyminen henkilöittäin ks. Liitteet

5. Liittymät muuhun kehittämistyöhön Vantaan kaupungissa

Liittymät aikaisempiin tutkimuksiin ja hankkeisiin:

- i. Vantaan kaupungin johtamisen ja työyhteisöjen kehittämisen vetoketjumalli
- ii. Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmä
- iii. Työyhteisötaidot ja sosiaalinen pääoma



iv. Asiantuntijoiden johtaminen

6. Riskien tunnistaminen ja niihin varautuminen

Riskitekijöiden tunnistaminen

NÄKÖKULMA	RISKITEKIJÄT
Verkoston sitoutuminen	Kiireisen ja hajanaisen verkoston saaminen osallistumaan kehittämistyöhön ja ottamaan käyttöön uusia yhteistyö- ja työmenetelmiä.
Asiakkaiden sitoutuminen	Asiakkaat monesti syvällä oman elämän haasteissa ja osalla voi olla sähköisten menetelmien käytössä osaamisvajeita.
Organisaation ennakkoluulot	Liiketoimintamallin kehittäminen herättää pelkoja mm. toiminnan ulkoistamisesta.
Oman henkilöstön muutosvalmius	Muutosvalmiudessa on suuria eroja ja muutosvoiman synnyttäminen projektin alusta alkaen.
Ajankäyttö kehittämistyöhön	Tehtävien siirto valtiolta kunnille näyttää jatkuvan ja aiheuttaa vain lisää kiirettä, joka on uhka kehittämistyöhön ryhtymiselle.

Toimenpiteet priorisoitujen riskien hoitamiseksi:

Riski	Toimenpiteet riskien hoitamiseksi
Verkoston sitoutuminen	Verkoston mukaan ottaminen kehittämistyöhön heti vaiheesta I alkaen – avainhenkilöiden tunnistaminen.
Asiakkaiden sitoutuminen	Avainsegmenttien tunnistaminen ja työskentelyn käynnistäminen pienryhmissä.
Organisaation ennakkoluulot	Kehittämisprojektin viestintäsuunnitelman laatiminen ja työpajoihin mukaan ottaminen
Oman henkilöstön muutosvalmius	Kehittämisprojektin eteneminen liitteen 1 mukaisesti luo muutoskykyä.
Ajankäyttö kehittämistyöhön	Resurssimitoitusten ennakkoiva läpikäynti sekä tarvittaessa resurssijoustot, jotka turvaavat kehittämisprojektin toteuttamisen.



7. Ohjausryhmän kokoonpano

- a. Heidi Nygren
- b. Anu Tirkkonen
- c. Hilma Aminoff
- d. Tuija Jokinen
- e. Katariina Keskitalo
- f. Rahoittajan edustaja
- g. Asiakkaan edustaja
- h. Ulkopuolinen asiantuntija
- i. Henkilöstön edustaja

8. Kehittämisprojektin tulosten jakaminen ja hyödyntäminen

Kehittämisprojektilla haetaan yleistettävissä olevaa ymmärrystä ja toimintamalleja ammatillisen työnteon johtamisen uudistamiseen -> tavoitteena on innovatiivisten ratkaisujen (liiketoimintamalli) levitettävyyys Vantaan kaupungin organisaatiossa ja suomalaisessa työelämässä laajemminkin.

Kuntien ja kaupunkien talouksien pitkäkestoinen tasapainottaminen edellyttää toiminnan ja toimintatapojen merkittävää uudistamista, Oheinen innovatiivisen liiketoimintamallin kehittämistyö voi osaltaan luoda uusia ratkaisuja kuntapalveluiden verkostoituneeseen tuottamiseen ja taloudellisten tehostamistavoitteiden saavuttamiseen. Liiketoimintamallissa kuvataan, miten organisaatio toteuttaa strategiaansa, joka on vastaus alati muuttuvan toimintaympäristön muutoksiin.

9. Tutkimuksellinen ja teoreettinen tausta-aineisto sekä meneillään olevat kehittämishankkeet, joiden tuloksia hyödynnetään tämän kehittämisprojektin toteuttamisessa

Tutkimuksellisia ja teoreettisia lähdeaineistoja projektin teemaan liittyen:

- Professionaalisen työnteon, sen johtamisen ja organisoimisen uudet muodot – tutkimussuunnitelma 2013
- Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmä ja sen toimivuuden arvioinnit/KPMG 2013, Kunta 10 tulokset 2012
- Business Model Generation – Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur, 2010
- Kohti menestyvää liiketoimintamallia: Esa Saarelainen 2013
- YHTEINEN KEHITTÄMINEN LIIKETOIMINTAMALLIN EKSPANSIIVISEN-UUDISTAMISEN MAHDOLLISUUTENA – Arja Haapasaari
- Liiketoimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot – Teknologiaateollisuus
- VERKOSTOMAINEN LIIKETOIMINTAMALLI – Marja Valbacka
- Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen – TEM 2011
- Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen – TEKES 2013



- Palveluverkostojen asiakasymmärryksen tutkimuslähtökohtia – konseptimuutosten haasteet ja työhyvinvointi – tutkimusraportteja 13 – Työterveyslaitos, Helsingin yliopisto, Aalto-yliopisto, Tekes – Kohaus – hanke (meneillään)
- Dialogisten verkostojen kehittäminen – Dinno hanke – Tampereen yliopisto – (meneillään)
- BIT – Business Innovation Technology - Tutkimuskeskuksen tutkimushankkeet ja 8th International Innovation Lab

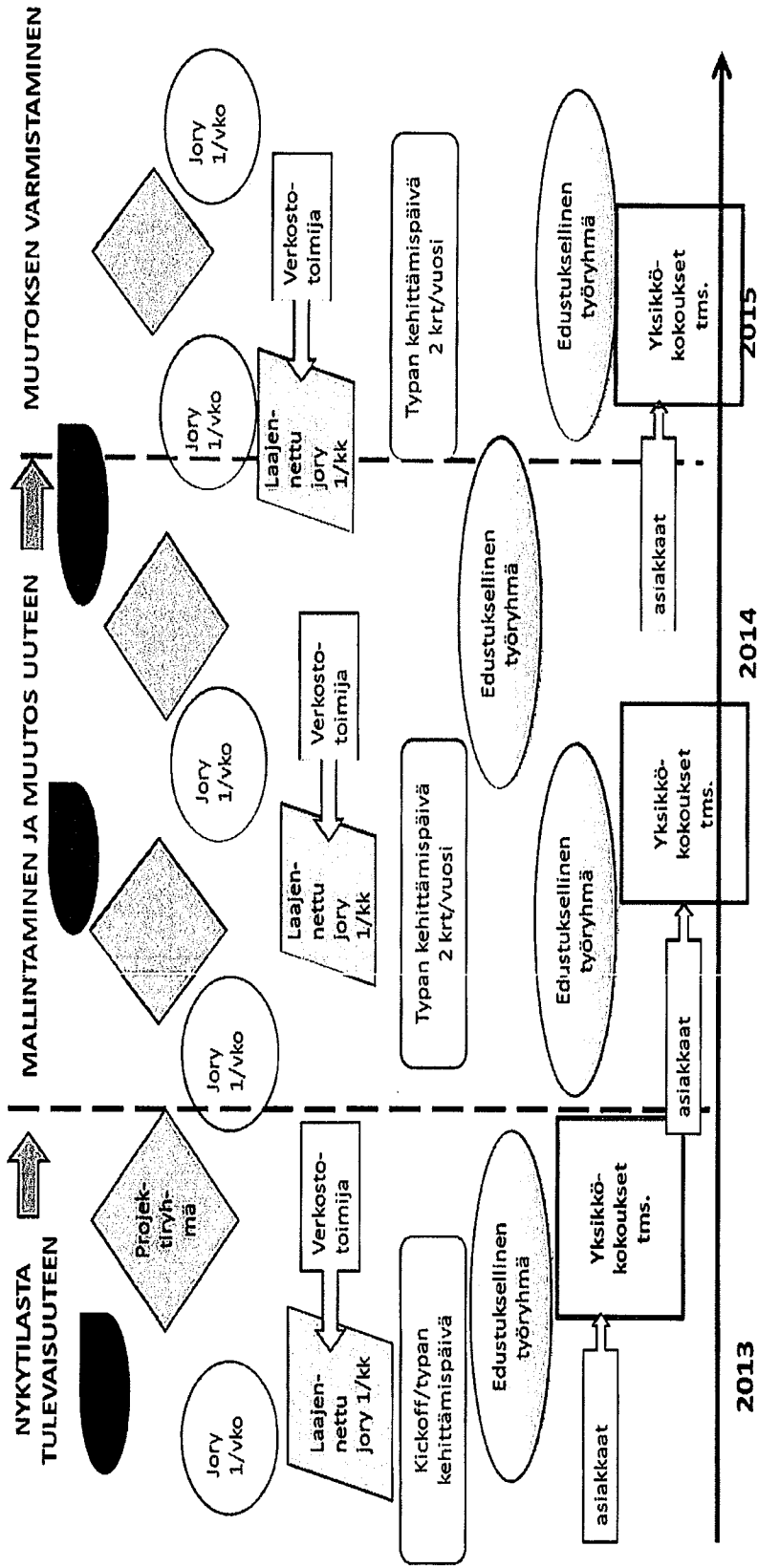


Vantaa

Liite

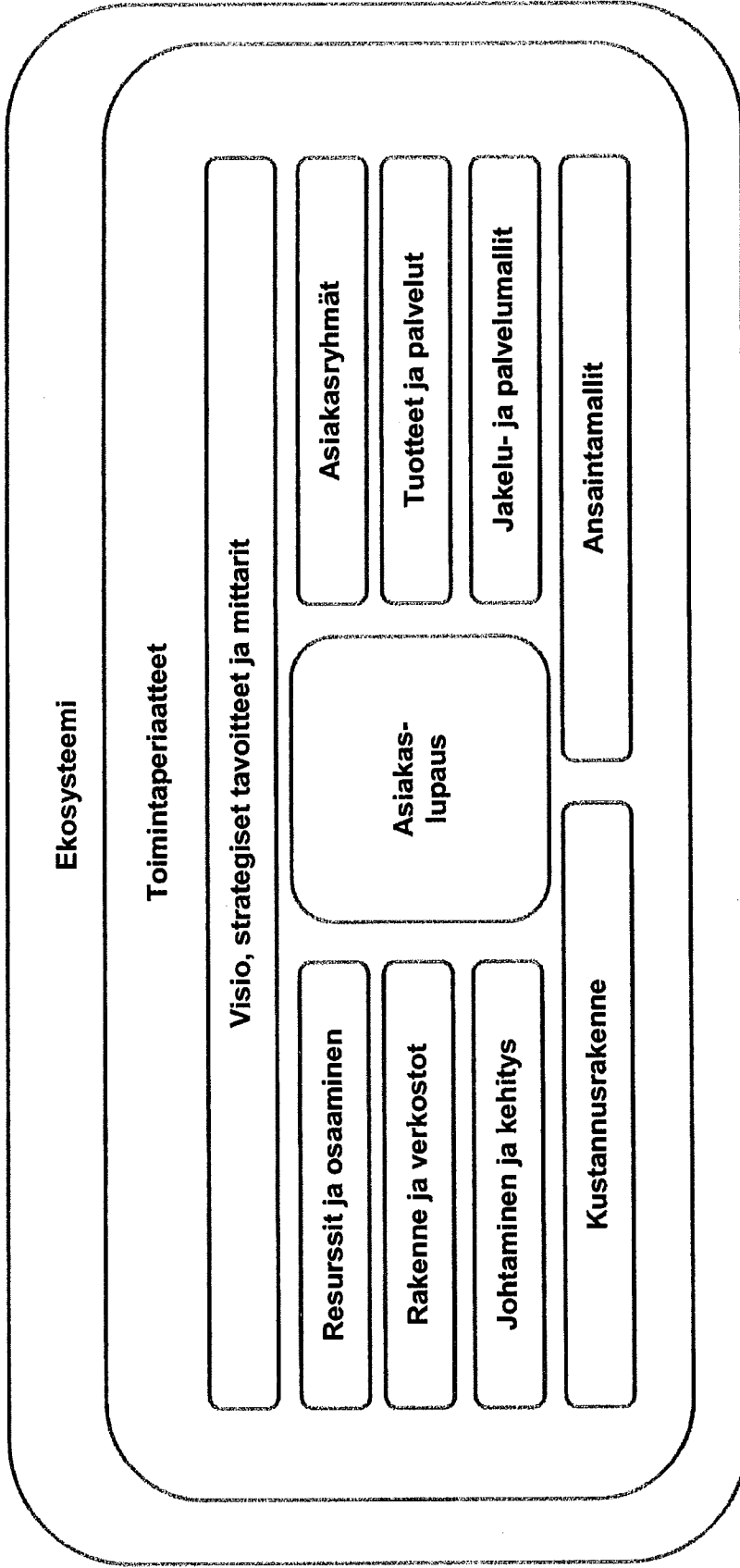
Liite 1

Kehittämishankkeen eteneminen





Liite 2 Yrityksen liiketoimintamallin elementit - esimerkki



Lähde: Esa Saarelainen – Kohti menestyvää liiketoimintamallia



Business Model Canvas - Liiketoimintamallin kuvaamistyökalu

Avain kumppanit	Kriittiset resurssit	Arvolupaus	Asiakassuhteet	Asiakassegmentit
	Kriittiset tehtävät		Asiakkaiden tavoittaminen	
Kulurakenne		Kassavirta		

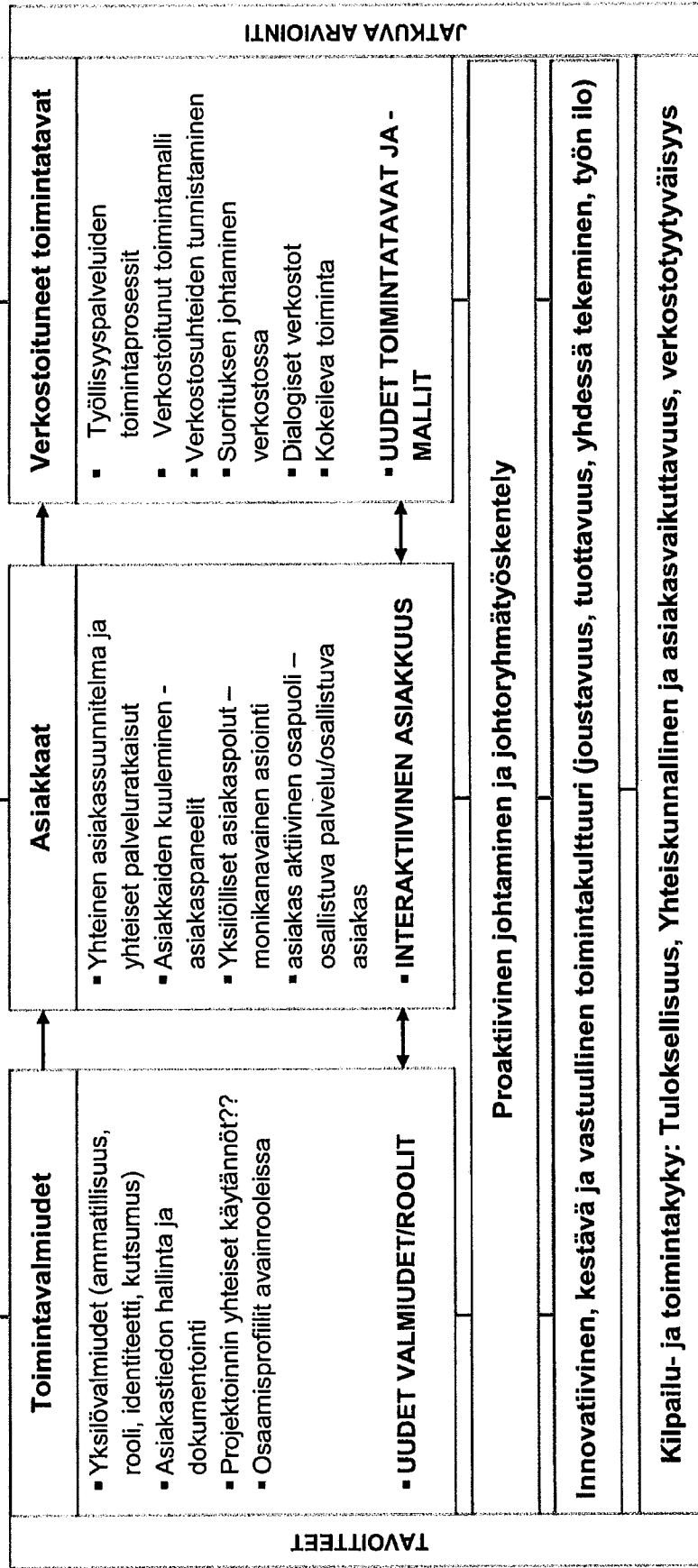
Lähde: Business Model Generation -kirja s. 44



Liite 4 Vantaan kaupungin työllisyyspalveluiden asiakaslähtöinen ja innovatiivinen liiketoimintamalli - lähtöhypoteesi

Jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö

Strategiset linjaukset – Strategiasta toimintaan





Vantaa



Consulting Partners

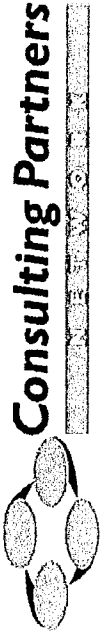
NEW WORLD

Kehittämiprojektin työsuunnitelma:

”Vantaan kaupungin työllisyyspalveluiden
innovatiivisen liiketoimintamallin kehittäminen”



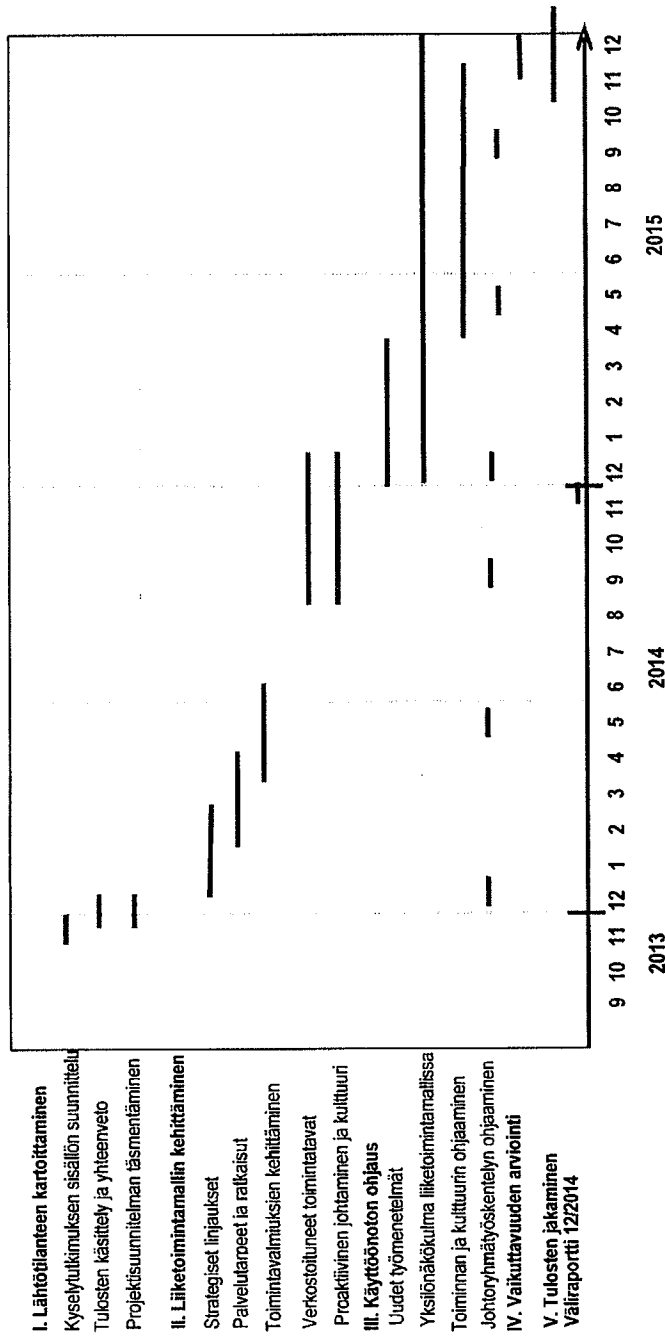
Vantaa



KEHITTÄMISPROJEKTIN TYÖSUUNNITELMA Versio 5.11.2013

Aikataulu – kehittämisprojektin vaiheistuksen mukaisesti

Projektin alustava vaiheistus:



Yllä oleva aikataulus palvellee myös projektiseurantaa, ja siinä on ajoitettu kehittämisprojektin etenemistä arvioiva väiraportti 31.12.2014. Tulosten raportointi ja yhteenveto julkaisun muotoon on ajoitettu 12/2015 – 2/2016.

Alustava työsuunnitelma – vaiheistus -työsuunnitelman innovatiivisen liiketoimintamallin sisällön rakentamiseen ja käyttöönnottoon – tämä on samalla ulkopuolisen asiantuntijan Tapio Variksen työsuunnitelma, jossa käytettävät konsultointipäivät on merkitty "KP". Johtoryhmä arvioi myös kehittämisprojektin etenemistä, kuten yllä olevassa vaiheistuksen aikataulussa on merkitty "Johtoryhmätyöskentelyn ohjaaminen" istunnon yhteydessä.

Organisaation resurssien käyttö projektin työvaiheittain on merkitty lyhenteellä "iv" = työviikko ja on merkittynä kunkin työvaiheen eteen.



Osallistuvat henkilöt/Työryhmät 1, 2, 3, 4, 5 ja 6:

1. johtoryhmä: työllisyyspalveluiden johtaja Anu Tirkkonen, suunnittelija Anne Karjalainen, projektipäällikkö Anne Matilainen, työvalmennuspäällikkö Anne Hyyrynen ja työllisyyspäällikkö Katarina Kesitalo
2. johtoryhmä + laajennettu johtoryhmä kuntouttavan työtoiminnan esimies Camilla Sippola, työvoimanpalvelukeskuksen esimies Susanna Malmivaara, kehittämisspäällikkö Ritva Joutsenlahti, suunnittelija Jouni Rajala, koordinaattori Kari Ahlström, pajatoiminnan esimies Antero Aalto, projektipäällikkö Jari Rätty, projektipäällikkö Annukka Jamisto,
3. Muut osallistujat työllisyyspalveluista:
 - Kuntouttavan työtoiminnan projektityöntekijä Ira Mattila, projektikoordinaattori Mira Luukkanen, palveluohjaaja Mervi Aalto
 - 4. Ohjausryhmä (+ henkilöstön edustaja Mira Luukkanen)
 - 5. Henkilöstökeskus Jokinen Tuija kehittämisskonsultti
 - 6. Sidosryhmien osallistujat, asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit

Verkosto-osallistujat: Vantaan Te -toimisto, esimies Ilkka Haahtela, Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) osallisuuden edistämisen yksikön kehittämisspäällikkö Ville Grönberg, Kela Vantaa - Porvoon vakuutuspiiri Timo Saari vakuutuspiirin johtaja, Varian aikuiskoulutusjohtaja Anne Heinonen, Vantaan aikuisopiston vararehtori Marja Repo, Monikulttuurisuusyksikön päällikkö Hannele Lautiola. Lisäksi asiakkaista koostuvat ryhmät ja kilpailutuksen jälkeen (joulukuun 2013) valittavat palveluntuottajat (ostopalvelut kuntouttava työtoiminta).



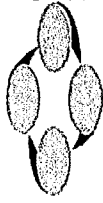
Vantaa

KEHITTÄMISPROJEKTIN VAIHE: Lähtötilanteen kartoittaminen

TYÖVAIHEEN KUVAUS; Lähtötilanteen kartoittaminen (10 KP)	ASiantuntijat VETÄJÄ	SISÄLTÖRAAMITUS (LIITE TARVITTAESSA)	LIITTYMÄT LOPPUTULOS	AIKATAULU
Kyselytutkimuksen sisällön suunnittelu ja toteuttaminen	Konsultti laatii luonnoksen Johtoryhmä arvioi, kehittää ja hyväksyy	Sisällön suunnittelu liiketoimintamallin lähtöhypoteesin (liite 4) rakenteella Questback – sähköinen kyselytyökalu. Kysely henkilöstölle, asiakkaalle ja verkostolle.	Organisaation muut normaalit kartoitukset ja kyselyt. Kyselytutkimuksen sisältö Kyselyn käynnistäminen Questbackissa Kyselyaineisto.	Valmis 2 viikon kuluttua rahoituspäätöksestä
Kyselytutkimusyhenteenvedon laatiminen	Konsultti laatii yhteenvetodon.	Tulosraportti sisältäen tekstiyhteenvetodon, tulokset taustamuuttujittain ja taulukot	Kyselytutkimusyhenteenveto 1.	Valmis 2 viikkoa kyselyn toteuttamisesta
2 tv Tulosten käsittelyn ohjaaminen työpaikoissa	Konsultti ja Katarina Kesitalo Työryhmät 2,3,4 ja 6	Työpajoissa työsteään työllisyyspalveluiden liiketoimintamallin alustavaa lähtöhypoteesia tulosten pohjalta	Johtamisjärjestelmän arviointi Kyselytutkimusyhenteenveto 2	Valmis 2 viikkoa työpaikkojen toteuttamisesta.
2 tv Projektisuunnitelman, työsuunnitelman ja liiketoimintamallin sisällön täsmäntäminen	Konsultti tekee esityksen, joka käsitellään työryhmissä 1 ja 4.	Yhdistetään kyselyiden pohjalta asiakkaiden, verkoston ja henkilöstön näkemykset liiketoimintamallin sisällöksi.	Tarkentunut työ- ja projektisuunnitelma Tarkentunut lähtöhypoteesi liike-toimintamalliksi.	Valmis 31.1.2014



Vantaa



Consulting Partners

KEHITTÄMISPROJEKTIN VAIHE: Liiketoimintamallin kehittäminen

TYÖVAIHEEN KUVAUS: Liiketoimintamallin kehittäminen (KP 44)	ASiantuntijat VETÄJÄ	SISÄLTÖRAAMITUS (LIITE TARVITTAESSA)	LIITYMÄT LOPPUTULOS	AIKATAULU
1 tv Muutoksessa oleva toimintaympäristö Strategiset linjaukset – strategiasta toimintaan	Työryhmä 1 Konsultti ohjaa työskente- lyn	Tunnistetaan liiketoimintamalliin vaikuttavat toimintaympäristön muutostekijät, tarkennetaan strate- gialinjaukset (strategiasta toimin- taan) ja kokonaisvaikutukset liike- toimintamallin sisältöön.	Työllisyyspalveluiden toimintaa ohjaavat strategialinjaukset. Liiketoimintamallin strateginen liitymä – sisältö ja kuvaus. Liitymän tarkennus osaksi kau- pungin johtamisjärjestelmää.	Valmis 28.2.2014 men- nessä.
8 tv Asiakkaiden palvelutarpeet ja palvelu- ratkaisut	Työryhmät 2,3 ja 6 eli asiakkaita ja verkostoa mukana – asiakaspalvelit. Katarina Keskitalo Konsultti ohjaa ja tuo mallinnuksia	Syvennetään henkilöstön asia- kasymmärrystä ja tietoa asiakkai- den edellytyksistä osallistavaan palveluiden kehittämiseen ja tuot- tamiseen – tavoitteena interaktiivi- nen asiakkuus.	Uudet innovatiiviset palvelurat- kaisut. Asiakkuussuunnitelma = yksilöl- liset asiakaspolut Matkaopas TEKES 2013/ asiakas- lähtöinen kehittäminen.	Valmis 30.4.2014 men- nessä Pilot syksy 2014
8 tv Toimintavalmiuksien kehittäminen	Työryhmä 3 Tuija Jokinen Katarina Keskitalo Osittain koko henkilöstö Työryhmä 1 tekee päätök- set Konsultti ohjaa ja tuo mallinnuksia	Tunnistetaan liiketoimintamallin kannalta kriittiset toimintavalmiui- det mm. - muutos yksilövalmiuksissa (ks. dia 11) - asiakastiedon hallintavalmiudet Projektointikäytäntöjen kartoitus ja yhtenäistäminen.	Osaamisprofiilit Yksilömuutoksen konkretisointi. Uudet valmiudet ja roolit – uusi ammatti-identiteetti Innovatiivisuus arjessa Henkilöstövalmennukset Ohjaussignaalit tietojärjestelmien kehittämiseen Projektointikäytännöt Luodaan muutoksen maaperää	Valmis 15.6.2014 men- nessä



TYÖVAIHEEN KUVAUS: Liiketoimintamallin kehittäminen (KP 44)	ASiantuntijat VETÄJÄ	SISÄLTÖRAAMITUS (LIITE TARVITTAESSA)	LIITTYMÄT LOPPUTULOS	AIKATAULU
10 tv Verkostoituneet toimintatavat	Työryhmät 2 ja 6 eli yhteistyöverkosto mukana Katarina Keskitalo Koko henkilöstö Konsultti ohjaa ja tuo mallinnuksia Hyväksyminen työryhmä 1	Rakennetaan verkostotoiminnan sisältö, jossa kuvataan verkostosuhteet, suorituksen johtamisen käytännöt ja kuvataan dialoginen johtaminen innovatiivisuuden osatekijänä verkostotyössä. Menetelmänä mm. Learning cafe	Verkostokartta Verkostokäytännöt: Uudet toimintatavat ja mallit Verkostojohtamisen käytännöt ja kokeilut – uudet innovaatiot. Asiakassiirtymien sujuvuus Kohaus – hanke/Aalto yliopisto	8/2014 – 1/2015
4 tv Proaktiivinen johtaminen – johtamisen sisältö	Työryhmät 1 ja 2 Anu Tirkkonen Tuija Jokinen Hilma Aminoff Katarina Keskitalo Koko henkilöstö Konsultti ohjaa ja tuo mallinnuksia	Ennakoivan johtamisen käytäntöjen rakentaminen, miten ja millä foorumeilla vaikutetaan sidosryhmien ja kaupungin suunnitelmiin ja päätöksentekoon sekä miten tunnetaan toiminnan johtamisen ja jatkuvan parantamisen kannalta tärkeitä signaaleja, trendit ja resurssit.	Johtamisen vuosikello, jossa - foorumit ja niiden sisällöt - ajoitus ja verkostoyhteydet Intuitiivisen ennakointityön työkalut osaksi strategiaa Jatkuvan parantamisen malli Johtoryhmyöskentelyn arviointi ja uudistaminen osana edellistä.	8/2014 – 1/2015
5 tv Innovatiivisen ja vastuullisen toimintakulttuurin kehittäminen	Työryhmät 1, 2, 3 ja 4 Tuija Jokinen Katarina Keskitalo Koko henkilöstö Konsultti ohjaa ja tuo mallinnuksia	Yhteisöllisyyden ja kulttuurin tavoitepiirteiden rakentaminen (dia 12) organisaatiossa, jonka resurssit uudistuvat projektien myötä ja kulttuuri rakentuu osaksi verkostoitunutta toimintatapaa ja osallistavaa asiakasyhteistyötä. Tavoitteena on muutoksen johtamisen kaikilla tasoilla (ympäristö, organisaatio, yhteisö, yksilö ja verkosto) Vahvat avainhenkilöt kulttuurin kannattelijoina.	Kulttuurilliset tavoitepiirteet: - innovatiivisuus/osallistavuus - vastuullisuus - joustavuus - yhdessä tekeminen - dialogi - työn ilo - tuottavuus Kunta 10: Sosiaalisen pääoman rakenne ja niissä piirteisä kehittymisen Dimo –projekti/Tampereen yliopisto	8/2014 – 1/2015

Edelliset kolme vaihetta liittyvät vuorovaikutteiseksi työprosessiksi, johon osallistuu myös koko henkilöstö projektisuunnitelman liitteellä 1 kuvattujen foorumeiden kautta.



Vantaa

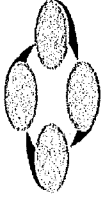


KEHITTÄMISPROJEKTIN VAIHE: Liiketoimintamallin käyttöönoton ohjaus

TYÖVAIHEEN KUVAUS: Liiketoimintamallin käyttöönoton ohjaus (30 KP)	ASiantuntijat VETÄJÄ	SISÄLTÖRAAMITUS (LIITE TARVITTAESSA)	LIITTYMÄT LOPPUTULOS	AIKATAULU
9 tv Uusien työmenetelmien soveltaminen	Työryhmät 1, 2, 3 ja 6. Verkostofoorumit Katarina Keskitalo Koko henkilöstö Konsultti ohjaa ja tukee	Sovelletaan syksyn 2014 Pilotin pohjalta uusia asiakasvuorovaikutuksen käytäntöjä ja sovitut yhteistyömuotoja verkoston kanssa arvon tuottamiseen asiakkaille. Kehittävä oppiminen Palvelumuotoilu ja varhainen tuki	Asiakastiedon hallinta koko palveluprosessissa Työmenetelmien yhtenäistyminen verkostossa Interaktiivinen asiakkuus Yhteisö- ja verkostofoorumit Seurantakysely asiakkaille 5/2015	Kevät 2015
10 tv Yksilönäkökulma liiketoimintamallin mukaisessa toiminnassa – työn uudet merkityssisällöt	Työryhmät 1, 2, 3 ja koko henkilöstö Katarina Keskitalo Tuija Jokinen + tarvittaessa henkilöstökeskus ohjaa Konsultti tukee	Uusi ammatillisuus ja roolien jous-tavuus mahdollistavat dialogisen vuorovaikutuksen ja laajentuneen ammatillisen identiteetin (dia 11). Työpajat ja yksilöohjaukset	Laajentunut ammatti-identiteetti Uudet valmiudet ja roolit Kehittyvä itseohjautuvuus Vahvistunut sosiaalinen pääoma Verkoston kehittämissäpäivät Innovatiivinen työote	Koko vuosi 2015 osana yhteisöllistä vuorovaikutusta
6 tv Liiketoimintamallin mukaisen toiminnan ja kulttuurin ohjaaminen	Työryhmät 2, 3 ja 4 Koko henkilöstö Anu Tirkkonen Katarina Keskitalo Konsultti ohjaa, tuo mallinnuksia ja arvioi	Tavoitekulttuuripiirteiden arviointi ja kehittäminen sekä johtamisen vuosikellon tarkentaminen kattaamaan asiakas- ja verkostotyön. Innovaatiot ja kulttuuri – työpajat. Innovaatioiden juurruttaminen	Toimintakulttuurin tavoitepiirteiden vahvistuminen (vastuullisuus, innovatiivisuus, osallistavuus, työn ilo, yhdessä tekeminen, dialogi ja tuottavuus) Questback - kulttuurikartoitus	4/2015 – 12/2015
2 tv Johtoryhmätyöskentelyn ohjaaminen ja arviointi	Työryhmä 1 Konsultti ohjaa ja arvioi	Johtoryhmätyöskentelyn reflektointi ja kehittämisprojektin etenemisen arviointi – proaktiivisuus. Yksilöllinen ohjaus tarvittaessa täydentävänä erikseen.	Johtoryhmätoiminnan tarkentunut sisältö sekä vuorovaikutus, jossa korostuu innovatiivisuus ja dialogisuus. Dinno/ Tampereen yliopisto	1/2014, 5/2014, 9/2014, 1/2015, 5/2015, 9/2015,



Vantaa



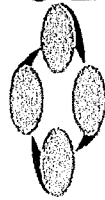
Consulting Partners

KEHITTÄMISPROJEKTIN VAIHE: Liiketoimintamallin toimivuuden ja vaikuttavuuden arviointi

TYÖVAIHEEN KUVAUS: Liiketoimintamallin toimivuuden ja vaikuttavuuden arviointi (KP 7)	ASiantuntijat VETÄJÄ	SISÄLTÖRAAMITUS (LIITE TARVITTAESSA)	LIITTYMÄT LOPPUTULOS	AIKATAULU
Kyselytutkimuksen uusiminen	Konsultti laatii luonnoksen Ohjausryhmä kehittää luonnosta ja hyväksyy	Liiketoimintamallin rakenteella Questback – sähköinen kyselytyökalu Yhteiskunnallisen ja asiakasvaikutavuuden arvioinnin kehittäminen osaksi kyselytutkimusta.	Kyselytutkimuksen sisältö Kyselyn käynnistäminen Questbackissa	11/2015
Kyselytutkimusyhteenvetoon laatiminen	Konsultti laatii	Tulosraportti sisältäen yhteenvetoon, tulokset taustamuuttujittain ja taulukot sekä jatkokehittämissuosituksia	Kyselytutkimuksen yhteenveto 1	Valmis 2 viikkoa kyselyn toteuttamisesta
1 tv Tulosten käsittelyn ohjaaminen työpajoissa	Konsultti ja Katarina Keskiö ohjaavat Työryhmät 2,3 ja 4	Työpajoissa työskentään työllisyyspalveluiden liiketoimintamallin kehittämistarpeita. Määritellään liiketoimintamallin arvioinnin mittarit ja arvioinnin sisältö osaksi vuosikelloa.	Johtamisjärjestelmän arviointi Kyselytutkimuksen yhteenveto 2 Loppuraportti Tarkennettu johtamisen vuosikello	Valmis 12/2015
1 tv Liiketoimintamallin tarkentaminen työskentelyn pohjalta	Konsultti tekee esityksen, joka käsitellään työryhmissä 1, 2 ja 6. Ohjausryhmä (4) hyväksyy	Yhdistetään kyselyiden pohjalta asiakkaiden, verkoston ja henkilöstön näkemykset liiketoimintamallin sisällöksi.	Vantaan kaupungin työllisyyspalveluiden innovatiivinen liiketoimintamalli	Valmis 1/2016



Vantaa



Consulting Partners

NEW WORK

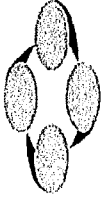
KEHITTÄMISPROJEKTIN VAIHE: Kehittämiprojektin tulosten jakaminen ja raportointi

TYÖVAIHEEN KUVAUS: Kehittämiprojektin tulosten jakaminen ja raportointi (KP 5)	ASiantuntijat VETÄJÄ	SISÄLTÖRAAMITUS (LIITE TARVITTAESSA)	LIITTYMÄT LOPPUTULOS	AIKATAULU
1 tv Uuden innovatiivisen liiketoimintamallin raportointi	Konsultti laati luonnoksen Työryhmät 1 ja 2 arvioivat	Tuotetaan julkaisu, joka kuvaa julkisten palveluiden innovatiivisen liiketoimintamallin sisältöä ja rakentamista	Julkaisu Mahdollinen Työsuojelurahaston tuki ja rahoitus	Kevät 2016
Liiketoimintamallin soveltaminen Vantaan kaupungissa	Tuija Jokinen ja henkilöstökeskus vastaavat Konsultti osallistuu tarvittaessa puitesopimuksen mukaisesti	Tulosalueittainen eteneminen mahdollisten tarpeiden ja tavoiteltavien hyötyjen näkökulmasta	Tavoitekulttuuri vahvistuu koko kaupungissa. Uuden innovatiivisen liiketoimintamallin soveltaminen tukee kaupungin talouden tasapainottamisohjelmaa ja osallistavan demokratian kehittämistä Johtamisjärjestelmä uudistuu	Kevät 2016 -
<i>Tulosten jakaminen suomalaisille työorganisaatioille ja tutkijoille</i>	Konsultti vastaa	Liiketoimintamallin esittely ja haastaminen Kuntamarkkinoilla ja Työelämän tutkimuspäivillä Mahdollinen tutkimushanke vaikuttavuudesta	Uusia ratkaisuja julkisen sektorin tuottavuustavoitteiden saavuttamiseen ja palveluiden kehittämiseen Jatkokehittämishankkeet	Syysy 2016

Kehittämiprojektilla voisi olla aineksia myös tutkittavaksi hankkeeksi. Mahdollisuutena on noussut esille tehdä kehittämishankkeen tuloksista ja liiketoimintamallin sisäisestä ja ulkoisesta vaikuttavuudesta tutkimushanke kehittämisprojektin toteuttamisen jälkeen. Tästä näkökulmasta on käyty alustavaa keskustelua Tampereen yliopiston ja Työsuojelurahaston kanssa.



Vantaa



Consulting Partners

Vantaan kaupungin työllisyyspalveluiden asiakaslähtöinen ja innovatiivinen liiketoimintamalli – lähtöhypoteesi

Jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö

