

24.5.2021

Espoon poikkihallinnollisten kehitysohjelmien työskentelyn kehittäminen

Poikkihallinnolliset kehitysohjelmat ovat yksi keskeinen keino Espoo-tarinan toteuttamisessa. Kehitysohjelmien avulla organisoidaan ja ohjataan kehittämistyötä kaupungin merkittävien haasteiden ratkaisemiseksi. Ohjelmat toimivat alustoina yhteistyölle ja uusien ratkaisujen kehittämiseksi ja kokeilulle.

Tässä muistiossa kuvataan Espoon ohjelmajohtamisen toimintamallin pääperiaatteet ja ohjelmakauden 2017–2021 kehitysohjelmien kootut opit ohjelmajohtamisen toimintatapojen kehittämiseksi ja ohjelmien vaikuttavuuden vahvistamiseksi.

Espoon ohjelmajohtamisen malli

Ohjelmajohtamisen malli on osa Espoon projekti- ja ohjelmajohtamisen malli EsProa. Toimintamalli luotiin valtuustokaudella 2013–2017, jolloin sitä pilotoitiin viidessä kehitysohjelmassa. Malli on dokumentoitu ohjelmajohtamisen ohjeeseen, jossa kuvataan mm. Espoon ohjelmatoiminnan keskeiset käsitteet, ohjelmaorganisaation roolit ja vastuut, ohjelmien elinkaaren vaiheet sekä päätöksenteko-, seuranta- ja raportointikäytännöt. Lisäksi ohjelmajohtamisen malli sisältää mm. ohjelmien suunnittelun ja raportoinnin dokumenttipohjat.

Poikkihallinnollisten kehitysohjelmien aiheet ja hyötytavoitteet hyväksytään valtuustossa. Ohjelmille laaditaan ohjelmasuunnitelmat, jotka ohjaavat ohjelmien toteutusta. Kaupunginhallitus hyväksyy ohjelmasuunnitelmat.

Jokaisella ohjelmalla on ohjausryhmä, joka vastaa mm. ohjelman suunnittelusta, ohjelman sisäisestä päätöksenteosta, etenemisen seurannasta ja tulosten raportoinnista. Ohjausryhmät koostuvat viidestä luottamushenkilö- ja viidestä viranhaltijajäsenestä (Kestävä Espoo -ohjelmassa on yhdeksän luottamushenkilö- ja yhdeksän viranhaltijajäsentä ilman varajäseniä). Lisäksi ohjausryhmissä on nuorisovaltuuston edustajat. Valtuusto nimittää ohjausryhmän luottamushenkilöjäsenet ja heille henkilökohtaiset varajäsenet, ja samalla ohjausryhmän puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Ohjausryhmän tehtäväalueeseen läheisesti liittyvien lautakuntien puheenjohtajilla on läsnäolo- ja puheoikeus ohjausryhmän kokouksissa. Kokouspalkkioista sovitaan paikkajakotoimikunnassa. Ohjausryhmät sopivat itse kokousajoistaan siten, että ne sopivat mahdollisimman hyvin kaikille osallistujille.

Kaupunginjohtaja nimittää ohjausryhmän viranhaltijajäsenet sekä ohjelman omistajan, ohjelmapäällikön ja viestintävastaavan. Ohjelman omistajalla on kokonaisvastuu ohjelmasta ja sen hyötytavoitteista. Ohjelmapäällikkö valmistelee ohjelman toimintaa ja vastaa ohjelman operatiivisesta johtamisesta, raportoiden edistymisestä omistajalle ja ohjausryhmälle. Viestintävastaava tukee ohjelman

24.5.2021

viestintää. Ohjelmatyöhön nimitetään tarpeiden mukaan muita asiantuntijoita ohjelmapäällikön tueksi ja ohjelman projektien ja toimenpiteiden vastuuhenkilöiksi. Työssä hyödynnetään monipuolisesti Espoon henkilöstön osaamista ja työpanosta.

Ohjelmien hyötytavoitteita toteutetaan projekteina ja toimenpiteinä, yhteistyössä asukkaiden, kumppanien ja sidosryhmien kanssa. Ohjelmilla on vuotuiset budjetit, joista sovitaan talousarviossa. Ohjausryhmät vastaavat projektien ja toimenpiteiden käynnistämisestä määrärahojen puitteissa. Ohjelmia kannustetaan myös hakemaan ulkoista rahoitusta toiminnalleen. Ohjelman etenemisestä, tuloksista ja hyötytavoitteiden toteutumisen tilanteesta raportoidaan toteutusvaiheessa kaupunginhallitukselle ja valtuustolle kaksi kertaa vuodessa. Laajemmassa puolivälitarkastelussa arvioidaan hyötytavoitteiden toteutumisenäkymiä ja ohjelman toimintaympäristön kehitystä, ja samalla on mahdollisuus tarkistaa tarvittaessa ohjelmasuunnitelmaa. Ohjelmista laaditaan loppuraportit, ja ohjelmien lopetuksesta päätetään valtuustossa.

Ohjelmajohtamisen toimintatapoja arvioitiin ensimmäisen ohjelmakauden 2013–2017 päättyessä ohjelmatoimintaan osallistuneiden itsearviointina. Arvioinnissa ohjelmajohtamisen malli todettiin pääosin toimivaksi. Poikkihallinnollista ohjelmatoimintaa päätettiin jatkaa valtuustokaudella 2017–2021. Ohjelmajohtamisen toimintatapoja kehitettiin kokemusten pohjalta toista ohjelmakautta varten mm. nimeämällä kaikille ohjausryhmien luottamushenkilöjäsenille henkilökohtaiset varajäsenet, panostamalla avainhenkilöiden perehdyttämiseen ja toteuttamalla ohjelmille puolivälitarkastelu. Valtuustokauden aikana Espoo sitoutui YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin (Sustainable Development Goals, SDG), jolloin myös ohjelmatyö kytkeytyi toteuttamaan osaltaan SDG-tavoitteistoa.

Valtuustokaudella 2017–2021 toteutettiin neljä kehitysohjelmaa: Hyvinvoiva Espoo, Innostava elinvoimainen Espoo, Kestävä Espoo ja Osallistuva Espoo. Ohjelmien loppuraporteissa kuvataan monipuolisesti **ohjelmatoiminnan koettuja hyötyjä**. Kokemusten mukaan ohjelmien avulla löydetään uusia, innovatiivisia ratkaisuja Espoo-tarinan keskeisille kehityshaasteille. Ohjelmat mahdollistavat pitkäjänteisen kehittämisen aihealueellaan, ohjelman budjetin tukemana. Poikkihallinnollinen ohjelma tarjoaa alustan organisaatorajat ylittävään tavoitteelliseen kehittämiseen ja tukee kaupungin toimijoiden, kumppanien ja asiakkaiden sitouttamista yhteistyöhön. Kaupunki voi ottaa ohjelmatyössä myös perinteisestä poikkeavia rooleja yhteistyöalustajana, verkostoyhteistyön orkestroijana ja kehityksen kirittäjänä.

Kokemusten mukaan ohjelmat tukevat kaupungin toiminnan ja palvelujen kehitystä ja organisaation oppimista. Ohjelmissa on mahdollisuus kokeilla totuttua rohkeammin uusia toimintatapoja ja ratkaisuja. Ohjelmat toimivat ajatushautomoina, lisäten keskustelua ja ymmärrystä valituista aihepiireistä ja tuottaen uutta tietoa. Ohjelmien aihepiirit viestivät Espoo-tarinan keskeisistä teemoista, joten ohjelmilla on myös viestinnällistä merkitystä. Ohjelmatyön tuloksia ja yhteistyöverkostoja voidaan hyödyntää laajasti myös ohjelmien ulkopuolisessa työssä.

24.5.2021

Poikkihallinnollisten kehitysohjelmien 2017-2021 loppuraporteissa kuvataan kattavasti oppeja ja kehitysehdotuksia jatkoa varten. Ohjelmien lopetusvaiheessa käytiin aktiivista keskustelua ohjelmajohtamisen toimintatapojen kehittämistarpeista mm. ohjelmapäälliköiden tapaamisissa sekä valtuustossa loppuraporttien käsittelyn yhteydessä. Yhteenvedo näissä keskusteluissa ja loppuraporteissa nousseista keskeistä opeista ja ehdotuksista on koottu seuraavaan kappaleeseen.

Ohjelmatyön oppeja ja kehitysehdotuksia tulevalle ohjelmakaudelle

Kahden ohjelmakauden kokemusten perusteella poikkihallinnolliset kehitysohjelmat koetaan toimivaksi tavaksi organisoida ja ohjata Espoon kehittämistä. Ohjelmatoiminnan jatkuessa ohjelmatyön toimintatapoja kannattaa kehittää edelleen kokemusten pohjalta, ohjelmien vaikuttavuuden vahvistamiseksi. Opit ja kehitysehdotukset on koottu seuraavien teemojen alle: ohjelmien tavoitteet, mittaaminen ja arviointi, ohjausryhmien toiminta ja roolitus, yhteistyö linjaorganisaation kanssa, kumppaninyhteistyö, ohjelmatyön rahoitus, resurssit ja osaaminen, ohjelmien välinen yhteistyö ja ohjelmajohtamisen tuki sekä viestintä.

Ohjelmien tavoitteet, mittaaminen ja arviointi

Ohjelmatyöllä tulee olla tiivis yhteys strategiaan. On varmistettava, että ohjelmien rooli osana Espoo-tarinan toteuttamista on kaikille osapuolille selkeä ja että ohjelmatyö kytkeytyy tarkoituksenmukaisella tavalla myös muihin kaupunkitasoisiiin tavoitteisiin, kuten YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

Kehitysohjelmien aihepiirit ovat hyvin laajoja. Ohjelmien teemat kytkeytyvät tyypillisesti kompleksisiin, ilmiötasoisiiin ns. pirullisiin ongelmiin ('wicked problem'), joihin liittyviä haasteita ei voida ratkaista yksittäisten toimijoiden yksittäisillä toimenpiteillä. Konkreettisten tulosten saavuttaminen edellyttää hyvää tavoiteasettelua ja fokuoimista. Ohjelmatyön resurssit ovat rajallisia, joten selkeitä valintoja ja rajauksia on tehtävä.

Espoon ohjelmajohtamisen mallissa punaisena lankana ovat ohjelman hyötytavoitteet, jotka kuvaavat pitkän aikavälin vaikutuksia, joihin ohjelmalla tähdätään. Hyötytavoitteet asetetaan valmisteluvaiheessa. Ne ovat samalla valintoja, jotka asettavat painopisteitä ohjelmatyölle ja auttavat jäsentämään työtä. Ohjelmalla on tyypillisesti 3–5 hyötytavoitetta, joiden tulisi muodostaa tarkoituksenmukainen kokonaisuus ohjelmatyötä ohjaamaan ja rajaamaan. Tavoitteiden kunnianhimoisuus on tärkeää, mutta toisaalta on muistettava, että neljän vuoden ohjelmakausi on melko lyhyt ajanjakso ilmiötason muutosten aikaansaamiseen.

Koska hyötytavoitteiden toteutuminen edellyttää kumppaniverkoston yhteistyötä, tavoiteasettelussa kannattaa varmistaa samansuuntaisuus keskeisten kumppanien kanssa. Parhaimmillaan ohjelman tavoitteet kytkeytyvät kiinteästi alueellisiin, kansallisiin ja/tai kansainvälisiin tavoitteisiin, mikä tukee merkittävästi yhteisen

24.5.2021

tahtotilan löytämistä kumppanien kesken, toimijoiden sitoutumista sekä tekijäresurssien ja ulkopuolisen rahoituksen saamista ohjelman työlle.

Kehitysohjelman hyötytavoitteet tulee kuvata mitattavalla tavalla, jotta niiden toteutumista ja ohjelmakokonaisuuden onnistumista voidaan seurata ja arvioida. Tätä varten hyötytavoitteille tunnistetaan ohjelman suunnittelun aikana mittarit lähtö- ja tavoitearvoineen sekä hyötytavoitteiden tilaa kuvaavat indikaattorit. Jatkossa ohjelmissa tulisi panostaa sellaisten mittarien ja indikaattorien löytämiseen, jotka tukevat vahvemmin ohjelman seuranta ja ohjausta ja joista tieto on saatavilla ohjelmatyön kannalta sopivassa aikataulussa.

Ohjelman hyötytavoitteet ohjaavat toteutettavien projektien ja toimenpiteiden valintaa. Keskeisenä valintaperiaatteena tulee olla projektien ja toimenpiteiden vaikuttavuus ja potentiaali pysyvien vaikutusten aikaansaamiseksi hyötytavoitteiden alueella. Taloudelliset vaikutukset ja taloudellinen kestävyys painottuvat jatkossa yhä enemmän.

Hyötytavoitteet luovat selkärangan ohjelmatyön etenemisen raportoinnille ja seurannalle. Seurantaraporteissa kuvataan jokaisen hyötytavoitteen alueella saavutettuja konkreettisia tuloksia, hyötytavoitteiden ja näihin kytkettyjen mittarien ja indikaattorien tilaa sekä hyötytavoitteiden toteutumisenäkymiä. Konkreettisia raportoitavia tuloksia ovat esimerkiksi projekteissa ja toimenpiteissä kehitetyt uudet toimintamallit, tehdyt sitoumukset, kehitettyjen ratkaisujen käyttäjämäärät ja palaute sekä lisääntynyt tieto.

Ohjelmatyön vaikuttavuutta arvioidaan ohjelman aikana mm. puolivälitarkastelun yhteydessä ja laajemmin loppuraportissa. Erityisesti taloudellisten vaikutusten arviointi korostuu jatkossa.

Ohjausryhmien toiminta ja roolitus

Ohjausryhmällä on iso merkitys ohjelman onnistumisessa. Luottamushenkilöistä ja viranhaltijoista koostuvat ohjausryhmät koetaan hyväksi tavaksi lisätä yhteistä ymmärrystä ohjelman aihealueella ja sitoa yhteen valmistelua, päätöksentekoa ja toimeenpanoa.

Luottamushenkilöjäsenien nimeämiseen kannattaa panostaa. Ohjausryhmien luottamushenkilöjäsenien tehtävänä on viestiä ohjelman tavoitteista muille luottamushenkilöille, edistää espoolaisten luottamushenkilöiden sitoutumista ohjelman tavoitteisiin sekä osaltaan myös viestiä kuntalaisille ohjelmatyöstä. Kokemusten perustella sitoutuneet ja osaavat luottamushenkilöt ohjausryhmien puheenjohtajina ja jäseninä voivat tukea merkittävästi ohjelmatyön onnistumista. Keskeisten luottamushenkilöiden mukana olo ohjelmatyössä koetaan tärkeäksi. Kokeneet luottamushenkilöt tuovat osaamistaan ja kontaktejaan ohjelmatyöhön sekä voivat toimia ohjelman arvokkaina puolestapuhujina.

24.5.2021

Myös ohjausryhmien viranhaltijajäsenten nimeämiseen tulee kiinnittää huomiota. Valituilla viranhaltijajäsenillä tulisi olla aikaa osallistua ohjausryhmän kokouksiin ja tukea ohjelmatyötä myös kokousten välillä. Viranhaltijajäsenten tehtävänä on viestiä ohjelman tavoitteista oman toimialansa johdolle ja työntekijöille sekä edistää johdon ja työntekijöiden sitoutumista ohjelman tavoitteisiin ja työhön. Olisi hyvä, että viranhaltijajäsenillä on selkeästi oman toimialansa mandaatti.

Ehdotuksena on, että jatkossa viranhaltijajäsenillä olisi varajäsenet, jotka myös perehdytettäisiin ohjelmatyöhön. Viranhaltija yhdessä varajäsenensä kanssa voisi työparina viedä ohjelman asioita eteenpäin toimialallaan varmistaen avoimen keskustelukulttuurin, sujuvan tiedonkulun ja poikkihallinnollisen yhteistyön.

Ohjelmakauden alussa on panostettava ohjausryhmien perehdyttämiseen. Perehdyttämisessä kannattaa kirkastaa, miten, milloin ja mihin ohjausryhmässä voi vaikuttaa. Lisäksi tulisi panostaa ryhmäytymiseen ja luottamuksen rakentamiseen, sillä ohjausryhmän työ pohjautuu aktiiviselle ja rakentavalle keskustelulle, ideoinnille ja yhteistyölle. Ohjausryhmän työskentelyn ja oppimisen tueksi voidaan järjestää esimerkiksi asiantuntijaesittelyjä, vierailukäyntejä tai teematyöpajoja.

Yhteistyö linjaorganisaation kanssa

Ohjelmien poikkihallinnollisuudella pyritään varmistamaan eri näkökulmien monipuolinen huomiointi ohjelmatyössä. Ohjausryhmien viranhaltijajäsenet toimivat yhdyshenkilöinä ohjelman ja oman toimialansa välillä. Ohjelman omistaja on erityisen tärkeä linkki linjaorganisaation johtoon. Kehitysohjelman omistajuus tuo nimetylle omistajalle myös perinteisestä linjajohtajan roolista poikkeavia rooleja ja haastaa asemoimaan ohjelmatyötä suhteessa linjaorganisaation työhön.

Joissakin ohjelmissa on koettu haasteita poikkihallinnollisen yhteistyön rakentamisessa. Ohjelmat ovat esimerkiksi voineet leimautua liiaksi tietyn toimialan omistamiksi, jolloin muiden sitouttaminen yhteistyöhön on koettu vaikeaksi. Kaupungin tulosyksiköissä ei aina ole löytynyt keinoja ohjelmille tärkeiden asioiden edistämiseen. Toisaalta, vaikka ohjelmat ovat perusluonteeltaan poikkihallinnollisia, poikkihallinnollisuus ei ole tarkoituksenmukaista kaikissa ohjelmien projekteissa ja toimenpiteissä. Ohjelmatyöllä on linjaorganisaation työstä eroavia rooleja ja toimintatapoja, ja keskeiset kumppanit monessa ohjelman tekemisessä löytyvät kaupunkiorganisaation ulkopuolelta.

Ohjelmatyön kytkökset ja suhde linjaorganisaation toimintaan vaihtelevat ohjelmittain. Jos kaupunkiorganisaatioissa on jo käynnissä samaan aihepiiriin liittyvää toimintaa, ohjelmatyön rooli ja vastuunjako kannattaa selkeyttää ohjelman alkuvaiheessa. Toimijoiden kesken on varmistettava ja viestittävä ohjelman legitimitetti toimenpiteiden ja projektien käynnistämisessä. Olemassa olevia poikkihallinnollisia yhteistyörakenteita ja verkostoja kannattaa hyödyntää ohjelmatyössä.

24.5.2021

Ohjelmat toimivat alustoina uusien toimintatapojen kehittämiseksi ja kokeilulle. Päätökset menestyneiden kokeilujen ja toimenpiteiden tulosten juurruttamisesta kaupungin toimintaan tehdään linjaorganisaation johdossa. Parhaiten onnistutaan, kun kehittämistarpeesta on yhteisymmärrys, ohjelmatyö tukee linjaorganisaation tavoitteita, osapuolet ovat sitoutuneet yhteistyöhön ja suunnitelma kokeilujen jatkon varmistamiseksi tehdään hyvissä ajoin.

Ohjelmien kokemusten mukaan aktiivinen viestintä ja vuoropuhelu toimialojen ja tulosyksiköiden johtoryhmien kanssa tukee merkittävästi organisaation sitoutumista ohjelmatyöhön ja sujuvoittaa ohjelmien tulosten hyödyntämistä. Ohjelmien viestintää ja yhteistyötä linjaorganisaation johtoryhmien suuntaan kannattaisi edelleen vahvistaa. Monessa ohjelmassa merkittävässä roolissa on myös kaupunkiorganisaation sisäinen kehittäminen ja koulutus. Ohjelmatyöstä saatujen oppien siirtämistä linjaorganisaation osaamiseksi kannattaisi vahvistaa entisestään.

Kumppaniyhteistyö

Ohjelmatyössä on onnistuttu saamaan asukkaat, asiakkaat ja kumppanit mukaan kehittämiseen. Ohjelmatyötä tehdään hyvässä yhteistyössä mm. yritysten, järjestöjen ja oppilaitosten kanssa. Ohjelmat ovat erilaisia: osalla on merkittävä ohjelmatasoinen kumppaniverkosto, kun taas toisissa kumppaniyhteistyötä tehdään pääasiassa yksittäisten projektien ja toimenpiteiden tasolla.

Espoolla voi olla ohjelmatyön verkostoissa erilaisia rooleja, esimerkiksi aktiivisena kumppanina toimiminen tai koko verkoston orkestrointi. Kumppaniverkoston luominen ja vahvistaminen vie aikaa, mutta ohjelmatyön kaltaisessa pitkäjänteisessä kehittämisessä panostus usein kannattaa. Kumppaniyhteistyö voi tuoda ohjelman työskentelyyn uutta tietoa, näkökulmia, tekijäresursseja, rahoitusta, kontakteja, viestintäkanavia ja uskottavuutta. Lisäksi koronapandemia on osoittanut, kuinka toimiva kumppaniverkosto tuo työskentelyyn joustavuutta ja resilienssiä, joka kannattelee työtä toimintaympäristön ja tilanteiden muuttuessa. Vahva verkosto tarjoaa hyvän pohjan suunnitelmien sopeuttamiselle. Koronatilanteesta johtuneet rajoitukset mm. tapahtumien järjestämisessä, laaja etätyöskentelyyn siirtyminen ja ylipäänsä poikkeuksellinen tilanne ovat kuitenkin ymmärrettävästi joissakin tapauksissa heikentäneet yhteistyön tiivyyttä ja tuloksellisuutta.

Verkostomaisessa yhteistyössä on panostettava yhteisen tahtotilan löytämiseen. Oleellista on luottamuksen rakentaminen, sitoutuminen, selkeä vastuunjako sekä osapuolten toiveiden, tarpeiden ja osaamisen tunteminen. Espoon ohjelmien vastuuhenkilöiltä tämä edellyttää hyviä verkostojohtamisen taitoja. Kumppaniyhteistyön ja verkostojohtamisen kehittämiseen kannattaa panostaa myös tulevaisuuden ohjelmissa. Erityisesti yhteistyötä muiden kaupunkien kanssa voisi lisätä. Myös asukasosallisuutta kannattaisi entisestään vahvistaa, Espoon osallisuusmallin työkaluja ja menetelmiä hyödyntäen.

24.5.2021

Ohjelmatyön rahoitus, resurssit ja osaaminen

Ohjelmatyöhön budjetoidut määrärahat ovat olleet verrattain pieniä ohjelmien kunnianhimoisiin tavoitteisiin nähden. Ohjelmat ovat kuitenkin monin tavoin ”budjettiaan isompia”. Ohjelman projekteihin ja toimenpiteisiin käytetään runsaasti ns. omaa työpanosta niin kaupunkiorganisaatioissa kuin kumppaniorganisaatioissakin. Projekteihin ja toimenpiteisiin voidaan saada lisärahoitusta esimerkiksi tuloyksiköiden budjeteista silloin, kun ne kytkeytyvät tuloyksiköiden tulostavoitteisiin. Lisäksi ohjelmatyölle on haettu ja saatu ulkoista rahoitusta useista lähteistä, mm. merkittävää EU-rahoitusta. Kumppaniyhteistyöllä ja ulkoisella rahoituksella voidaan kokemusten mukaan kasvattaa huomattavasti ohjelmatyön vaikuttavuutta.

Ohjelmille laaditaan vuosittaiset toimintasuunnitelmat määrärahojen käytölle projektien ja toimenpiteiden rahoittamiseksi ja ohjelmatasoiseen työhön. Budjetoinnissa on hyvä olla myös joustavuutta, jotta voidaan reagoida kesken vuotta ilmaantuviin tarpeisiin, esimerkiksi kumppanien nopeasti ilmaantuviin hanke-ehdotuksiin ja ketteriin kokeiluihin.

Osaava ohjelmapäällikkö on keskeinen tekijä ohjelman onnistumiselle. Ohjelmapäällikön vastuut ja tehtävät ovat laajat. Heiltä edellytetään kykyä johtaa laajaa kehittämiskokonaisuutta ja kaupunkiorganisaation sisä- ja ulkopuolista yhteistyöverkostoa. Espoon kehitysohjelmissa ohjelmapäälliköt ovat tyypillisesti olleet osa-aikaisia. Ohjelmapäällikön lisäksi ohjelmatyöhön tarvitaan nimettyjä asiantuntijaresursseja työn suunnittelun, hallinnan ja toteutuksen tueksi. Osassa ohjelmista ohjelmapäällikölle on nimetty asiantuntija ”oikeaksi kädeksi” ja työpariksi, mikä on koettu hyväksi käytännöksi.

Ohjelmien omistajien tuki ohjelmapäälliköille on tärkeää. Ohjelmapäälliköt toivovat omistajilta mm. ohjelman esiin nostamista eri yhteyksissä, asioiden eteenpäin viemistä, ohjelman aihepiiriin liittyvän tekemisen kytkemistä ohjelmatyöhön sekä ohjelman puolesta puhumista.

Myös valittujen projektien ja toimenpiteiden toteuttamiseen on oltava riittävät tekijäresurssit. Oman työn ohella ylimääräisenä, resursoimattomana työnä tehty kehittäminen ei riitä tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi ohjelman viestintään ja markkinointiin on varattava työpanosta mm. ohjelman viestintävastaavalta.

Ohjelmien välinen yhteistyö ja ohjelmajohtamisen tuki

Ohjelmien välinen yhteistyö on tärkeää poikkihallinnollisuuden tukemiseksi ja hyvien käytäntöjen jakamiseksi. Espoon strategiayksikkö tukee ohjelmatyötä järjestämällä ohjausryhmille yhteisiä työpajoja (yhteiskokouksia) ja ohjelmapäälliköille säännöllisiä tapaamisia. Ohjausryhmien yhteiskokouksissa on käsitelty ohjelmien tavoitteita ja tuloksia sekä keskusteltu ajankohtaisista teemoista, kuten YK:n kestävä kehityksen

24.5.2021

tavoitteista ohjelmityön näkökulmasta. Yhteiskokoukset koetaan erityisen tarpeellisiksi ohjelmien alkuvaiheessa.

Ohjelmapäälliköiden säännöllisissä tapaamisissa käsitellään mm. ohjelmien hallintaan liittyviä käytännön kysymyksiä ja ohjelmityön yhteisiä ajankohtaisia teemoja. Tapaamiset tarjoavat ohjelmapäälliköille vertaistukea ja mahdollisuuden keskustella ohjelmityön haasteista ja opeista. Säännöllisten tapaamisten ja muun yhteydenpidon kautta ohjelmapäälliköt voivat myös tunnistaa konkreettisia yhteistyömahdollisuuksia ohjelmien välillä. Espoon ohjelmat ovat mm. toteuttaneet yhdessä toimenpiteitä ja järjestäneet yhteisiä työpajoja ja tilaisuuksia.

Palautteen perusteella ohjelmien ohjausryhmien yhteiskokouksia ja ohjelmapäälliköiden säännöllisiä tapaamisia kannattaa jatkaa, sillä ne tukevat yhteistä oppimista ja edistävät ohjelmityön avoimuutta. Ohjelmien yhteistyötä kannattaa edelleen vahvistaa.

Espoon strategiayksikkö vastaa poikkihallinnollisten kehitysohjelmien tuesta ja ohjelmajohtamisen mallista. Strategiayksikön projektitoimisto tarjoaa valmennusta ja tukea projekti- ja ohjelmajohtamisen toimintatapojen ja työkalujen käytölle.

Viestintä

Aktiivinen viestintä on edellytys ohjelman onnistumiselle. Viestintää tarvitaan moneen suuntaan, mm. kaupunkiorganisaation sisällä, ohjelmityöhön osallistuvien kumppaneiden kesken, eri ohjelmien välillä sekä asiakkaille ja medialle. Viestinnän avulla tehdään näkyväksi kehittämistyötä ja sen tuloksia ja lisätään toiminnan avoimuutta. Ohjelmien viestinnän keskiössä ovat luonnollisesti asiasisällöt ja saavutetut tulokset, ei niinkään ohjelmamainen työskentelytapa.

Viestintä lisää ohjelmityön vaikuttavuutta mm. tukemalla tulosten levittämistä ja lisäämällä tietoisuutta ohjelman aihealueen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Työn tulosten ja menestyksen jakaminen lisää toiminnan hyväksyttävyyttä ja voi avata uusia rahoitus- ja yhteistyömahdollisuuksia. Kumppaniyhteistyössä aktiivinen, selkeä, oikea-aikainen ja avoin viestintä tukee luottamuksen syntymistä ja luo siten onnistumisen edellytyksiä ohjelmityölle.

Lähes kaikissa ohjelmissa on todettu, että viestintään olisi kannattanut panostaa vielä enemmän. Iso osa ohjelmapäällikön työstä on käytännössä viestintää, ja ohjelmakohtaiset viestintävastaavat ovat tarpeen jatkossakin. Ohjelmien viestintä vaatii resursseja ja huolellista suunnittelua. Viestintävastaavien panoksen tulee olla riittävä, jotta he ovat tarpeeksi sisällä ohjelmien aihepiireistä voidakseen tukea ohjelman kokonaisvaltaista viestintää. Viestinnän tulee olla myös osana jokaisen ohjelman projektin ja toimenpiteen suunnitelmia.

24.5.2021

Yhteyshenkilöt:

Ohjelmajohtaja Päivi Hoverfält

Strategiajohtaja Jorma Valve

Ohjelmakauden 2017–2021 poikkihallinnollisten kehitysohjelmien ohjelmapäälliköt Jenni Björksten (Hyvinvoiva Espoo), Mari Immonen (Osallistuva Espoo), Pasi Laitala (Kestävä Espoo) ja Harri Paananen (Innostava elinvoimainen Espoo)