

Turun kaupunki, kulttuuritoimi

---

Hyvä johtajuus ja työhyvinvointi  
kulttuuritoimessa – Nyt!

---



Net Effect Oy

26.11.2008

VTT, FK Petri Virtanen  
KTM, Suvi Koskela  
Janne Marniemi

## 1. Net Effect Oy

Net Effect Oy on vuonna 1999 liiketoimintansa aloittanut konsultointiyhtiö, jonka liiketoiminnan kulmakiviä ovat kehittämistyön tutkimusavusteisuus ja asiakkaalle lisäarvoa tuottava kehittämiskumppanuus. Net Effect Oy on nykyisin yksi Suomen johtavista julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioiden ja niiden toiminnan kehittämiseen erikoistuneista konsulttitoimistoista.

Viime vuosina olemme suuntautuneet merkittävästi kunnallisten organisaatioiden muutoksen tukemiseen liittyvään konsultointiin, henkilöstöstrategiseen toimintaan, osaamisen kasvattamiseen, työhyvinvoinnin edistämiseen, muutosjohtajuusvalmennukseen ja prosessilähtöiseen toiminnan kehittämiseen (yrityksestämme ks. verkkosivumme [www.neteffect.fi](http://www.neteffect.fi)). Uskomme, että tulevana vuosina kunnalliset organisaatiot menestyvät mikäli niiden työyhteisöistä kehitetään houkutteleviksi työyhteisöiksi ja mikäli niiden toimintoja kehitettäessä erityistä huomiota kiinnitetään asiakaslähtöisiin toimintoprosesseihin.<sup>1</sup>

## 2. Hankkeen tavoite ja taustaa

Turun kaupungin kulttuuritoimeen on viimeisten vuosien aikana kohdistunut monia sekä sisäisiä että ulkoisia kehittämispaineita, kuten sopimusohjausmalliin siirtyminen, yksikköfuusiot ja kulttuuripääkaupunkihanke. Kyseiset muospaineet ovat luoneet tarvetta laaja-alaiselle ja systemaattiselle kehittämistoiminnalle.

Kulttuuritoimen organisaatio muuttuu suurelta osin 1.1.2009 alkaen. Sopimusohjausmalli pilotoidaan 2009 aikana ja otetaan täysimittaisesti käyttöön 2010. Muospaineet ovat kovat ja on olemassa suuri tarve systemaattisille kehittämistoimenpiteille, joilla parannetaan johtajuutta ja johtamisjärjestelmää, prosesseja ja palvelutuotteita sekä palveluosaamista.

Organisatorisen muutoksen toteutuksessa johtajuudella on keskeinen merkitys, monessakin mielessä. Verkostoteorioihin perustuva organisaatiokehittämisen malli korostaa organisaatiotoimijoiden verkostoroolien tunnistamisen tärkeyttä, keskeisten välittäjätoimijoiden roolin hyödyntämistä muutoksen toteutuksessa sekä verkostoaanlyysiin pohjautuvaa refleksiivistä, uusia perinteiset organisaatorajat rikkoviin yhteistyökäytäntöihin perustuvan johtajuusmallien hyödyntämistä. Oletuksena on, että tämäntyyppinen verkostoajatteluun, -johtajuuteen ja verkostomaiseen toimintamalliin perustuva palvelutuotanto edistää organisaatiomuutosten toteuttamista ja muutosten joustavaa läpivientä. Muutosten toteuttaminen työyhteisöissä epäedullisella tavalla (mm. muutosten toteuttaminen epäoikeudenmukaisesti, heikko muospjohtaminen, puutteellinen viestintä muutosten syistä) aiheuttaa työpsykologisten tutkimusten mukaan työhön liittyvää epävarmuutta, joka taas johtaa heikentyneeseen työmotivaatioon, lisääntyneisiin työpaikan vaihtoikeisiin, työyhteisön ilmapiiroiingelmiin ja heikentyneeseen organisaation tehokkuuteen.

Laadukkaiden palveluiden tuottaminen edellyttää prosessien hallintaa. Käytännössä se tarkoittaa prosessien tunnistamista, määrittelyä, niiden kuvaamista sekä jatkossa prosessien jatkuvaa kehittämistä. *Julkishallinnon prosessiajattelu* eroaa perinteisestä yksityisen sektorin ja tuotantotalouden piirissä sovelletusta prosessijohtamisen perinteestä. Julkishallinnon prosessijohtamisen merkittävin ero perinteiseen prosessijohtamisen ajattelutapoihin liittyy ennen muuta julkisen toiminnan luonteeseen, asiakaslähtöisyyteen erityisesti palvelujen käyttäjien näkökulmasta sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden korostuneeseen merkitykseen.

<sup>1</sup> Kehittämistyömme käsitteellistä ja toiminnallisista lähtökohdista sekä erilaisista sovellusmalleista ks. myös Virtanen, P. 2005. *Houkutteleva työyhteisö*, Edita; Virtanen, P., Wennberg, M. 2005. *Julkishallinnon prosessijohtaminen*. Edita; ja Stenvall, J., Virtanen P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Edita. Ilmestyy elokuussa 2007.

Julkishallinnon prosessiajattelun periaatteina onkin edellä sanotun perusteella pidettävä ydin- ja tukiprosessien asiakaslähtöistä tunnistamista, ydin- ja tukiprosessien nimeämistä ”toiminnallisesti” (prosessien nimien pitäisi kuvata tekemistä, ei hierarkkista organisaatorakennetta) ja ydin- ja tukiprosessien yksityiskohtaista määrittelyä osaprosesseiksi ja edelleen tehtäviksi (so. loogisiksi toimintasarjoiksi).

Turun kaupungin kulttuuritoimessa on uudistettu yksikkörakennetta sekä siirrytty sopimusohjausmalliin. Nämä, sekä uudet uudistukset - kuten prosessilähtöinen palveluiden organisointitapa – ovat merkittäviä muutoksia kaupungin luottamus- ja toimielin johdon sekä palvelu- ja hallinto-organisaation näkökulmasta. Kyse on toimintakulttuurisista muutoksista yksilöiden ja yhteisöjen ajattelu- ja toimintamalleihin asti.

Viimeinen muttei suinkaan vähäisin näkökulma kuntaorganisaatioiden muutoshankkeissa liittyy asiakas- tai kuntalaisnäkökulmaan. Mitä uudistus tai muutos tarkoittaa kuntalaisten sekä palveluiden saatavuuden ja vaikuttavuuden kannalta? Miten muutostilanteen läpiviennin ohella kyetään varmistamaan palveluiden häiriötön toiminta sekä viestimään tarkoituksenmukaisella tavalla muutoksista asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille? Miten asiakas voi toimia muutoshankkeen voimavarana? Tavoitteenamme onkin, että Turun kulttuuritoimen kehittämisessä voidaan sopivalla tavalla ottaa huomioon sekä organisaation sisäiset että ulkoiset näkökulmat ja siten vahvistaa muutosten toteutuksen sujuvaa toimeenpanoa.

### 3. Kehittämishankkeessa sovellettava tutkimus

Sovellamme kehittämishankkeessa laaja-alaisesti vuosina 2005-2008 Net Effectin kehittämis- ja tutkimushankkeissa tuotettua tutkimuskirjallisuutta. Tutkimuskirjallisuuden osalta merkittävämpiä ovat tutkimukset, joissa on tarkasteltu työyhteisön houkuttelevuutta (Virtanen 2005), julkisten organisaatioiden prosessiperusteista kehittämistä (Virtanen & Wennberg 2005), julkisten organisaatioiden toimintojen laaja-alaista kehittämistä (Virtanen 2006; Harisalo ym. 2007; Virtanen 2008), julkishallinnon organisaatioiden muutosjohtamisen käytännön haasteita (Stenvall & Virtanen 2007; Virtanen & Stenvall 2009; Juuti & Virtanen 2009) ja julkishallinnon strategioiden läpivientiä organisaatiotasoilta ja –hierarkioilta toisille (Virtanen & Kauppinen 2008) ja julkisten organisaatioiden kehittämisprojektien johtamista ja projektisalkun hallintaa (Virtanen 2009).

Kirjallisuusviitteet:

- Virtanen, P. (2009). Projektien strateginen johtaminen. ArtHouse/Tietosanoma. Ilmestyy syksyllä 2009.
- Juuti, P., Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava. 2009. Ilmestyy tammikuussa 2009.
- Virtanen, P., Stenvall, J. 2009. Reflektio, luottamus ja tieto muutosprosessissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2009. Ilmestyy maaliskuussa 2009. Hyväksytty julkaistavaksi syyskuussa 2008.
- Virtanen, P. 2008. Sosiaaliset innovaatiot ja työorganisaation muutokset. Teoksessa Juho Saari (toim.): Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 133-145. 2008.
- Virtanen, P., Kauppinen, I. 2008. Henkilöstövoimavarojohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. Hallinnon tutkimus 2 (27), 38-51. 2008.
- Harisalo, R., Aarrevaara, T., Stenvall, J., Virtanen P. 2007. Julkinen toiminta – julkinen

politiikka. Tampere: Tampere University Press. 183 s. 2007.

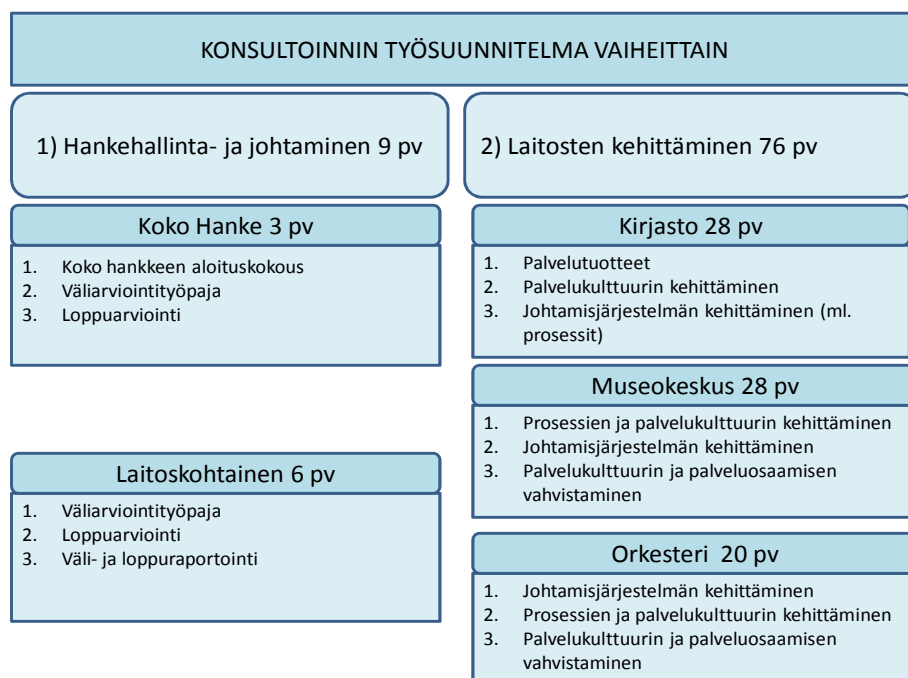
- Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Porvoo: Edita. 149 s. 2007.
- Virtanen, P. 2006. Vallankumous julkishallinnon organisaatiokoneessa? Teoksessa Timo Aarrevaara & Jari Stenvall (toim.): Kriittinen ajankuva. Tampere: Tampere University Press, s. 44-59. 2006.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Porvoo: Edita. 258 s. 2005.
- Virtanen, P. Wennberg, M. 2005. Julkishallinnon prosessijohtaminen. Porvoo: Edita. 175 s. 2005.

#### 4. Hankkeen sisältö ja etenemisen seuraaminen

Tämän kehittämishankkeen yleisenä päämääränä on parantaa Turun kaupungin kulttuuritoimen vaikuttavuutta ja tuottavuutta sekä edistää työhyvinvointia. Hankkeessa ovat mukana Turun kulttuuritoimen laitoksista kirjasto, museokeskus ja orkesteri. Hankkeen keskeiset tavoitteet ovat:

- johtajuuden ja johtamisjärjestelmän kehittäminen
- organisaation prosessien ja palvelutuotteiden kehittäminen
- palvelukulttuurin ja palveluosaamisen vahvistaminen

Hanke koostuu kahdesta osiosta, joita ovat 1) hankehallinta ja johtaminen koko hankkeen näkökulmasta sekä laitoskohtaisesti ja 2) johtamisjärjestelmän, prosessien ja palvelutuotteiden sekä palvelukulttuurin ja palveluosaamisen kehittäminen kirjastossa, museokeskuksessa sekä orkesterissa. Hanke ajoittuu vuoteen 2009. Olemme hahmottaneet konsultointihankkeen sisällön alla olevassa kuviossa:



Kuvio 1: konsultoinnin työsuunnitelma vaihteittain

Hankehallinnan ja johtamisen osion tavoitteena on varmistaa, että hanke etenee suunnitellun mukaisesti. Tämä varmistetaan seuraamalla hankkeen etenemistä koko hankkeen osalta ja laitoskohtaisesti. Koko hankkeen osalta etenemistä seuraa hankkeen johtoryhmä, jossa Net Effect Oy:n edustajana toimii on Petri Virtanen. Johtoryhmän puheenjohtajana toimii kulttuuritoimen johtaja Minna Sartes. Laitoskohtaisesti hanketta seurataan kunkin laitoksen laajennetun joryn avulla, joita vetävät laitosjohtajat ja joihin osallistuu kulttuuritoimen edustaja sekä Net Effect Oy:n vastuukonsultti / laitos seuraavasti: Petri Virtanen: kirjasto, Janne Marniemi: museokeskus ja orkesteri. Net Effect Oy sitoutuu laatimaan hankkeen toteutuksesta väli- ja loppuraportin laitoksittain sekä koko hankkeen osalta. Raporttien avulla arvioidaan hankkeen onnistuneisuutta ja ne auttavat myös kohdistamaan uusia kehittämistoimenpiteitä hankkeen loppumisen jälkeen.

Laitosten kehittämiseen tähtäävä osio koostuu johtamisjärjestelmän, prosessien ja palvelukulttuurin kehittamisestä sekä palvelukulttuurin vahvistamisesta. Nämä osiot toteutetaan erillisinä laitoskohtaisesti räätälöitynä.

Turun kaupunginkirjasto on tehnyt uuden pääkirjaston osalta suuren organisaatiouudistuksen järjestämällä aineistot tiedonaloittain ja luonut tähän malliin sopivan organisaation pääkirjastoon. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan kokonaisuuteen on otettava mukaan koko kirjaston organisaatio lähikirjastot mukaan lukien. Vanha organisaatio ei kokonaisuutena vastaa enää tätä päivää ja kirjasto suunnittelee siirtyvänsä prosessiorganisaatioon. Kirjastotoimen osalta hankkeella halutaan kehittää organisaatiota prosesseja määrittelemällä sekä uuden toimintamallin valmennuksella. Myös osaamisen johtamisen toimintamalli sekä asiakaspalveluvalmiudet kaipaavat kehittämistä. Tämä varmistetaan konsultointituella sekä palvelukulttuuria vahvistavien valmennusten avulla.

Museokeskus aloittaa toimintansa 1.1.2009 kun Turun maakuntamuseo ja Wäinö Aaltosen museo / Turun kaupungin kuvataidemuseo yhdistyvät samaan organisaatioon. Vuosi 2009 tulee olemaan organisaation ja uuden työkuulttuurin luomisen kannalta erittäin oleellinen koko tulevalle toiminnalle. Museokeskuksen johtamisjärjestelmän selkiyttäminen ja toimintaohjeen saattaminen uudeksi toimivaksi käytännöksi on ensiarvoisen tärkeää, myös työhyvinvoinnin kannalta. Museokeskuksen osalta panostetaan palvelukokonaisuuksien ja tuotteiden kirkastamiseen organisaatio-, ja yksikötasolla, jolloin myös tehtäväkuvat selkiintyvät.

Kaupunginorkesterin kohdalla tarkoitus on edistää työhyvinvointia ja työssä jaksamista, työprosesseja ja tehtäväkuvia mm johtamisjärjestelmää kehittämällä ja selkiyttämällä.

Alla olevissa taulukoissa on kuvattu hankkeen tavoitteet ja keskeiset sisällöt sekä menetelmät ja aikataulu pääpiirteittäin. Sisältöalueet ja aikataulut täsmennetään ennen hankkeen alkamista tilaajan kanssa käydyn alkuneuvottelun jälkeen.

## **1. HANKEHALLINTA- JA JOHTAMINEN 9 pv**

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Keskeiset tavoitteet</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Vahvistaa laitoskohtaiset tavoitteet ja hankkeen aikataulu sekä vastuut</li><li>- Hankkeen suunnan varmistaminen koko hankkeelle ja laitoskohtaisesti</li><li>- Hankkeen tulosten arviointi ja jatkosuunnitelmat</li></ul> |
|-----------------------------|--|

### **1.1 KOKO HANKE 3 pv**

#### **1.1.1 Koko hankkeen aloituskokous**

<b>Laajuus ja vastuukonsultit</b>	1 pv Petri Virtanen ja Janne Marniemi
<b>Ajankohta</b>	tammikuu 2009
<b>1.1.2 Väliarviointityöpaja</b>	
<b>Laajuus ja vastuukonsultit</b>	1 pv Petri Virtanen
<b>Ajankohta</b>	kesäkuu 2009
<b>1.1.3 Loppuarviointi</b>	
<b>Laajuus ja vastuukonsultit</b>	1 pv Petri Virtanen
<b>Ajankohta</b>	joulukuu 2009
<b>1.2 LAITOSKOHTAISESTI 6 pv</b>	
<b>1.2.1 Väliarviointityöpaja</b>	
<b>Laajuus ja vastuukonsultit</b>	0,5 pv/organisaatio vastuukonsulttijaon mukaisesti
<b>Ajankohta</b>	toukokuu 2009
<b>1.2.3 Loppuarviointi</b>	
<b>Laajuus ja vastuukonsultit</b>	0,5 pv / organisaatio vastuukonsulttijaon mukaisesti
<b>Ajankohta</b>	marraskuu 2009
<b>1.2.3 Väli- ja loppuraportointi</b>	
<b>Laajuus ja vastuukonsultit</b>	3 pv Suvi Koskela
<b>Ajankohta</b>	kesäkuu 2009 ja joulukuu 2009
<b>2. JOHTAMISJÄRJESTELMÄN, PROSESSIEN JA PALVELUTUOTTEIDEN SEKÄ PALVELUKULTTUURIN JA PALVELUOSAAMISEN KEHITTÄMINEN 76 pv</b>	
<b>2.1 KIRJASTO 28 pv</b>	
<b>Keskeiset tavoitteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johtamisjärjestelmän kehittäminen (jory ja ryhmien vetäjät osallistuvat)</li> <li>- Tavoitteena määrittää ja vahvistaa organisaatiomuutoksen läpikäyneen kirjaston johtamisjärjestelmä suhteessa sopimusohjausmalliin</li> </ul>
<b>Vastuukonsultit</b>	Petri Virtanen, Suvi Koskela
<b>2.1.1 Palvelutuotteet</b>	
<b>Laajuus ja vastuukonsultti</b>	Työpajoja 5 kpl (0,5 /kk, poislukien heinä- ja elokuu), yht. 5 pv, Petri Virtanen
<b>Ajankohta</b>	kevät 2009
<b>2.1.2 Palvelukulttuurin kehittäminen</b>	
<b>Laajuus ja vastuukonsultti</b>	Koulutukset ja laatulupausten laatiminen 7 pv, Petri Virtanen ja Suvi Koskela

Ajankohta tammikuu-joulukuu 2009

### 2.1.3 Johtamisjärjestelmän kehittäminen (ml. prosessit)

**Laajuus ja vastuukonsultit** Työpajoja 10 kpl (1/kk, poislukien heinä- ja elokuu)  
Työpajat 10 pv, valmistelu- ja määrittelytyötä 6 pv, yhteensä 16 pv  
Petri Virtanen

Ajankohta syksy 2009

## 2.2. MUSEOKESKUS 28 pv

**Keskeiset tavoitteet**

- Johtamisjärjestelmän kehittäminen (johtajat ja toimintayksiköiden päälliköt osallistuvat)
- Määrittää ja vahvistaa uudistuneen Museokeskuksen johtamisjärjestelmää suhteessa sopimusohjausmalliin

**Vastuukonsultit** Janne Marniemi, Suvi Koskela

### 2.2.1 Johtamisjärjestelmän kehittäminen

**Laajuus ja vastuukonsultti** Työpajoja 10 kpl (1/kk, poislukien heinä- ja elokuu)  
Työpajat 10 pv, valmistelu- ja määrittelytyötä 6 pv, yhteensä 14 pv  
Janne Marniemi

Ajankohta

### 2.2.2 Prosessien ja palvelutuotteiden kehittäminen

**Laajuus ja vastuukonsultti** Työpajoja 5 kpl (0,5 /kk, poislukien heinä- ja elokuu), yht. 5 pv,  
Janne Marniemi

Ajankohta

### 2.2.3 Palvelukulttuurin ja palveluosaamisen vahvistaminen

**Laajuus ja vastuukonsultit** Koulutukset ja laatulupausten laatiminen 7 pv, Janne Marniemi ja Suvi Koskela

Ajankohta

## 2.3 ORKESTERI 20 pv

**Keskeiset tavoitteet**

- Selkiyttää johtamiseen liittyvät valta- ja vastuusuhteet
- Määrittää johtamisjärjestelmä suhteessa sopimusohjausmalliin

**Vastuukonsultit** Janne Marniemi, Suvi Koskela

### 2.3.1 Johtamisjärjestelmän kehittäminen

**Laajuus ja vastuukonsultti** Työpajat 5 pv, valmistelu- ja määrittelytyö 3 pv, Janne Marniemi

Ajankohta

### 2.3.2 Prosessien ja palvelutuotteiden kehittäminen

**Laajuus ja vastuukonsultti** Työpajoja 5 kpl (0,5 /kk, poislukien heinä- ja elokuu), yht. 5 pv,  
Janne Marniemi

Ajankohta

### 2.3.3 Palvelukulttuurin ja palveluosaamisen vahvistaminen

**Ajankohta**

## 5. Hankkeen kokonaishinta

Hankkeen kokonaishinta on 90 000 euroa + (ALV 22 %). Seuraavassa taulukossa on esitetty hinnan määräytymisen perusteet.

Kustannuslaji	lkm.	Yhteensä (€)
Konsulttityöpäiviä	85	85 000
Matkakustannukset		5000
<b><i>Kaikki kustannukset yhteensä</i></b>		<b><i>90 000</i></b>

Hankkeen sisältämä työpanos ja kustannukset on esitetty yksityiskohtaisemmin alla. Tarjouksemme sisältämä kokonaistyöpanos 85 konsulttityöpäivää.

Konsultti	Konsulttityöpäiviä työaiheittain				Yhteensä
	hanke-hallinta	kirjasto	museokeskus	orkesteri	
Virtanen	3,5	22			<b>25,5</b>
Marniemi	2,5		22	14	<b>38,5</b>
Koskela	3	6	6	6	<b>21</b>
<i>Yhteensä</i>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>85</b>

## 6. Vastuukonsulttien koulutus ja ammatillinen pätevyys

Hankkeen vastuullisena johtajana toimii Net Effect Oy:n toinen osakas **Dosentti, VTT, FK Petri Virtanen**. Virtanen on sosiaalipolitiikan dosentti Tampereen ja Helsingin yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksilla ja hallintotieteen dosentti Lapin yliopistossa. Ennen siirtymistään Net Effect Oy:öön Petri Virtanen toimi työpolitiikan professorina Tampereen yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksella (1996–1997) ja yksikön päällikkönä valtiovarainministeriössä (1997–2000).

Petri Virtasen erityisosaamisen alueita ovat julkisen sektorin strategioita, politiikkalohkoja ja instituutioita koskeva arviointi- ja koulutustoiminta, prosessijohtaminen, arvoprosessien läpivienti, henkilöstöstrateginen ajattelu ja toiminta, työhyvinvointi, osaamisstrategioiden laatiminen, kehittämisprojektien arviointi, arviointitutkimuksen metodologiset kysymykset ja projektihallintaan liittyvät kysymykset. Virtanen on tehnyt arviointi-, konsultointi- ja koulutus toimeksiantoja 1990-luvun alusta alkaen suomalaisille ministeriöille, Euroopan komissiolle ja Maailmanpankille. Petri Virtanen on ollut mukana lukuisissa ministeriötasoisissa kehittämishankkeissa vuodesta 1997 ensin valtiovarainministeriön palveluksessa (1997–1999) ja sittemmin Net Effect Oy:n palveluksessa. Kuntasektorin kehittämishankkeissa ja niihin liittyvissä henkilöstöstrategian kehittämistehtävissä Virtanen on ollut mukana vuodesta 2000 (Kemi, Tornio, Sodankylä, Rovaniemi, Espoo, Tampere, Nurmijärvi, Vaasa, Turku ja Helsinki). Virtasella on noin kahdeksan vuoden kokemuksen kuntasektorin henkilöstöpalveluiden konsultoinnista ja konsultointihankkeiden johtamisesta. Virtanen on ollut kahdesti Suomen



Laatupalkintokilpailun arvioijana (1999 ja 2001) ja on julkaissut aktiivisesti Vuodesta 1995 hallinnon kehittämiseen, johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä teoksia ja artikkeleita.

**Janne Marniemi** toimii Net Effect Oy:ssä johtavana konsulttina. Hänen vastuualueinaan ovat julkishallinnon konsultointi ja työyhteisövalmennus. Marniemellä on laaja-alainen julkisen palvelujärjestelmän tuntemus. Hän on suunnitellut ja vastannut sekä paikallisista että valtakunnallisista kehittämishankkeista. Hän on toiminut lukuisten eri julkishallinnon asiantuntijaorganisaatioiden ja niiden johtoryhmien konsulttina ja valmentajana sekä ryhmä- ja yksilötilanteissa. Hänellä on kokemusta ja erityisosaamista kehittämis- ja valmennushankkeiden suunnittelusta sekä toteutuksesta vuorovaikutteisina ja osallistavina sekä ratkaisukeskeisin menetelmin. Viimeisen kahden vuoden aikana hän on työskennellyt erityisen paljon valtionhallinnon palvelukeskusten kanssa. Hän on kouluttanut ja valmentanut mm. Vaasan ja Joensuun yliopistojen talous- ja henkilöstöhallinnon henkilökuntaa, määritellyt Suomen Akatemian henkilöstöhallinnon palveluprosesseja palvelukeskukseen siirtymisen yhteydessä sekä kouluttanut lukuisan määrän muita valtionhallinnon palvelukeskusten ryhmiä erityisesti palveluosaamiseen liittyvissä sisällöissä. Lisäksi hänellä on kuntasektorilta laaja-alainen kokemus henkilöstövoimavarojen kehittämistyöstä. Marniemi on työskennellyt viimeisen kahden vuoden aikana mm. Sipoon vanhuspalveluiden prosessien kehittämishankkeessa, Oikeusrekisterikeskuksen organisaatorakenteen ja prosessien uudistamishankkeessa, Rovaniemen kaupungin prosessien määrittelyhankkeessa, Turun kaupungissa kulttuuritoimen työhyvinvoinnin kehittämishankkeessa, Turun kaupungin Museokeskuksen muutoshankkeessa, Uudenmaan TE-keskuksen työnantaja- ja työnhakijapalveluiden kehittämishankkeessa ja Akavan Erityisalojen strategiaprozessihankkeessa.

**KTM Suvi Koskela** toimii Net Effect Oy:ssä konsulttina hallinnon ja työyhteisön kehittämisen tiimissä. Hän on erikoistunut opinnoissaan markkinointiin ja henkilöstöasioihin ja täydentänyt osaamistaan psykologian opinnoilla. Koskela tarkasteli gradutyössään sisäistä markkinointia kolmessa eri organisaatiossa erityisesti rekrytoinnin, koulutuksen ja henkilökunnan motivoinnin näkökulmasta. Hän on työskennellyt aikaisemmin mm. toimistopäällikkönä Net Effect Oy:ssä, henkilöstövalmennuksia ja henkilöstön kehittämispalveluja tarjoavassa konsultointiyrityksessä Essor Oy:ssä, tehnyt tutkimuksiin ja arviointeihin liittyvää työtä ja taloushallintoa. Koskela on kouluttanut esimiehiä mm. tulokorttityöskentelystä, johtoryhmätyöskentelyn kehittämisestä, strategiasta, suorituksen- ja osaamisen johtamiseen liittyvistä aihepiireistä sekä muuta henkilökuntaa mm. alaistaidoista, vuorovaikutuksesta, erilaisuuden kohtaamisesta työyhteisöissä, työhyvinvoinnista, palveluosaamisesta, projektien talous- ja henkilöstöhallinnosta sekä työelämän ongelmatilanteista. Viimeisimpiin asiakkuuksiin kuuluvat Espoon työväenopiston johtoryhmä (sparraus ja tulokorttityöskentelyn ohjaus), MIT (työyhteisöjen kehittämishanke), Työelämän kehittämisen valmennusohjelma TYKEVA valtionhallinnon esimiehille (organisaatio- ja johtamisosaamisen koulutusohjelma) sekä projektiasiantuntijakoulutus Uudenmaan TE-keskuksen toimeksiannosta. Muista projekteista voidaan mainita mm. Sitralle tehtävä arviointi 2008, Asiakkuuden hallinta, profilointi sekä segmentointi puitesopimusjärjestelyn päätöksenteon tueksi Hansel Oy:lle sekä Energiamarkkinaviraston henkilöstöstrategian toteuttaminen.

Palvelusta vastaavan ja sen tuottamiseen osallistuvien henkilöiden oikeaksi vakuuttamat ansioluettelot löytyvät tämän tarjouksen liitteenä.

## 7. Muut ehdot

Tarjous on voimassa 31.12.2009 asti. Muilta osin sovelletaan konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja (KSE 1995).

Net Effect Oy pidättää itsellään yksinoikeuden tässä tarjouksessa esitettyyn malliin sekä siihen sisältyviin työvaiheisiin.

Toivomme tarjouksemme johtavan yhteistyöhön kanssanne. Olemme tarvittaessa valmiit keskustelemaan tarjouksen sisällöstä. Lisätietoja antaa Petri Virtanen, puh. 050 521 7617, sähköposti: petri.virtanen@neteffect.fi.

**Net Effect Oy**

Petri Virtanen  
osakas

**LIITTEET:**

CV Petri Virtanen  
CV Suvi Koskela  
CV Janne Marniemi