

# Muutostuki

## Sote- ja maakuntauudistus

Arja Aroheinä

Henkilöstöryhmän puheenjohtaja

*Keski-Suomi*  
**2019**

- Asialistasta
- Henkilöstötyöryhmän tehtävänä on määritellä henkilöstösiirtoja koskevat periaatteet ministeriön linjausten mukaisesti sekä ohjata toimenpiteitä ja niiden valmistelua.
- Ryhmä on pyytänyt kaikista organisaatioista, joita muutos koskee, organisaatiotaso- ja nimikekohtaiset henkilöstötiedot 31.1.2017 mennessä.
- Kokonaistiedot ovat käytettävissä helmikuun puolessa välissä.

- Ryhmän puheenjohtaja Arja Aroheinä kertoo tarvittavasta henkilöstön ja johdon muutostuesta sekä resurssitarpeista eri valmisteluvaiheissa.
- Ehdotus: Käydään keskustelu muutostuesta esivalmistelun ja väliaikaisen hallinnon aikana.
- Päätös:

# Valtakunnan taso

**Sosiaali- ja terveysministeriö ja valtiovarainministeriö** valmistelevat järjestelmällistä muutostukea kuntien, kuntayhtymien ja perustettavien maakuntien muutostyön tueksi.

Sote- ja maakuntauudistuksen muutosta ja toimeenpanoa valmistellaan sekä **yhteisissä valmisteluryhmissä että erikseen** sote-uudistuksen ja maakuntauudistuksen valmisteluryhmissä.

***Keski-Suomi***  
***2019***

# Uudistuksen tiekartta

Tiekartta esittelee, miten valmistelu etenee vuosien 2017-2019 aikana.

**ESIVALMISTELU**  
1.7.2017  
SAAKKA



*Esivalmistelu 1.7.2017 saakka*

**VÄLIAIKAINEN  
VALMISTELU-  
TOIMIELIN**  
1.7.2017 –  
28.2.2018



*Väliaikainen valmistelutoimielin 1.7.2017 – 28.2.2018*

**MAAKUNTA-  
VALTUUSTO**  
1.3.–31.12.2018



*Maakuntavaltuusto 1.3. – 31.12.2018*

**JÄRJESTÄMIS-  
VASTUU  
SIIRTYY  
MAAKUNNALLE**  
1.1.2019



*Järjestämismvastuu siirtyy maakunnalle 1.1.2019*

# Sote- ja maakuntauudistukseen muutostuki

- Valtakunnallinen tuki alueiden valmistelijoille
- Kärkihankkeiden muutostuki
- ICT-muutostuki ja Digi-sote
- Muutosakatemia



# Muutosjohtaminen ja visio

- Maakunnissa sovitaan itse valmisteluorganisaatiosta ja työtavoista.
- Toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää taitavaa muutosjohtajuutta.
- **Onnistumisen kannalta olennaista on yhteinen tahtotila, yhteiset tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi.**
- Muutoksen tekemiseen tarvitaan kaikki keskeiset toimijat, henkilöstö ja alueen asukkaat.
- Valmistelun tulee olla jäsentynyttä ja sille tulee laatia suunnitelma.
- Muutossuunnitelmassa tulee olla visio, toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi sekä aikataulu.

# Sote-uudistuksen muutostuki





# Muutosjohtamisvalmennus aluehallinnon uudistamisen tukena vuosina 2017 – 2020 , loppuraportin ehdotukset

- Elokuusta 2017 joulukuuhun 2020
- Valmennukseen osallistuisi noin 2 500 henkilöä
  - Alueiden muutos- ja projektijohtajat ja vastuuvalmistelijat ja heidän lisäksi mm. päätöksentekijät, maakuntien palvelulaitosten johtajat, maakuntahallinnon johtoryhmät, sosiaali- ja terveyspalvelujen yritysten edustajat sekä alan järjestöjohto.
- Valmennusohjelman toteuttaisi HAUS kehittämiskeskus
- Sosiaali- ja terveysministeriön ja valtiovarainministeriön muutosjohtajat tekevät marraskuun aikana esityksen siitä, miten muutosvalmennus toteutettaisiin.
- Muutosvalmennuksen ei ole tarkoitus korvata muuta johtamiskoulutusta.
- Uudistuvat palvelut edellyttävät myös laajaa henkilöstön lisä- ja täydennyskoulutusta

# Muutosjohtamisvalmennus

- Kolme kärkeä
  - Palveleva hallinto
  - Osallistava hyvinvointi
  - Uudistuva elinvoima
- Ehdotuksessa pohdittu pedagoginen lähestymistapa
  - Oppimista tukevat teknologiat
  - Sulautetut oppimisjärjestelmät
  - Personalisoidut oppimispolut
- 4 päämoduulia > yhteensä 16 lähiopetuspäivää: muutoshasteet ja julkisen johtamisen muutostarpeet
  - Monikanavaisen palvelutuotannon johtaminen
  - Toiminnanohjaus ja julkinen talousjohtaminen
  - Monimuotoisen palveluekosysteemin hallinta ja johtaminen
  - Viestinnän johtaminen

# Muutostukena myös

- **Kuntaliitto** tukee kuntia ja alueita sote- ja maakuntauudistuksen suunnittelussa ja toteutuksessa tarjoamalla maksutonta matalan kynnyksen asiantuntijaneuvontaa
  - <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/maakuntauudistus/muutostuki/Sivut/default.aspx>
- **KT Kuntatyönantajat** tukee kuntia ja kuntayhtymiä luovuttavina organisaatioina sekä uusia maakuntatyönantajia ja väliaikaishallintoa.
  - Muutostuen muotoja ovat muun muassa: ohjeet, neuvot, hyvien käytäntöjen levittäminen, verkostot, viestintä, oppaat, tutkimukset, kyselyt, tilastot
  - <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/muutostuki/Sivut/default.aspx>

# Paikallinen muutostuki

A decorative graphic consisting of two thick, light green lines that intersect and curve upwards from the bottom left towards the top right, framing the text.

***Keski-Suomi***  
**2019**

16.1.2017

# Johtamisosion toteutus Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeessa

- Asukas- ja asiakaslähtöisyys
  - Asiakasprosessiajattelu
  - Palveluohjaus
  - Yksi yhteinen suunnitelma, asiakassegmentointi
- Sote –integraatio
- Hierarkiasta verkostoihin
  - Tulevaisuudesta käsin johtaminen
- Sähköiset palvelut/digitalisaatio
  - Uudet viestinnän mahdollisuudet
- Joustavuus niissä muutoksissa, joista emme vielä tiedä

# Johtamisosion toteutus Keski-Suomen SOTE 2020 –hankkeessa > **jatkunut/toteutunut** **hankkeen jälkeen**

- Sote –johtamisvalmennus
  - Rakentajat ja Raivaajat sekä Tamora Oy (n. 40)
- **Oppisopimuskoulutuksena toteutetut ja toteutettavat johtamiskoulutukset**
  - **SOTE 2020 –JET: JET 1 ja JET 2** (yhteensä n. 50 + mentorointi)
  - **Keski-Suomen SOTE 2020 Lähiesimiestyön ammattitutkinto** (4 ryhmää + sekaryhmiä yhteensä n. 100 + mentorointi)
- **Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto**
  - proaktiivinen kehittäminen, valinnaisina Brändin rakentaminen, Tuotteistaminen tuotekehitystyössä, Innovaattorina toimiminen, Palvelumuotoilu tuotekehitystyössä
  - suunnittelu kesken > opiskelijat voisi aloittaa lokakuussa 2017
- **KunTeko 2020 –ohjelman hyödyntäminen**

# Maakuntauudistus Keski-Suomessa

## ELY –keskus ja Keski-Suomen liitto

- Henkilöstön kehittäminen, kokoontumiset ja valmennukset  
> tuki valmisteluryhmille
- Sopimusosapuolia ELY ja KEHA : Prosessi yhteinen ELY –keskuksen ja K-S –liiton henkilöstölle
- Prosessissa hyödynnetään ns. REAL –työkalua: tasa-arvoinen vuorovaikutusalusta henkilöstön ja johdon välille
  - Humap ja O-P Juoperi sparraajana

# Maakuntauudistus Keski-Suomessa

- Prosessi alussa
  - Maakuntajohtaja ja ELYn ylijohtaja kertoneet yleisistä periaatteista ja valmennuksen merkityksestä
  - Esimiehet ja muu henkilöstö
- Tavoite on auttaa johtoa ja koko henkilöstöä orientoitumaan yhdessä tulevaan muutokseen ja luomaan **yhteinen käsitys asiakaslähtöisistä palvelukokonaisuuksista**
  - OSALLISUUS JA ASIAKASLÄHTÖISYYS
  - RAKENTEIDEN SIJASTA TOIMINTAA ASIAKKAIDEN HYVÄKSI
- **Maakunnan erityislaatuisuuden huomiointi**
- Varmistaa myös hyvän työn tekemisen nykyisten organisaatioiden elinkaaren loppuun saakka



# Myös muuta tapahtuu, esimerkiksi

- Jyväskylä: Osaamispilotti matkalla uuteen sairaalaan: kuntoutus ja erikoisvastaanottojen osaamisen kehittämisen hanke
- Keski-Suomen sairaanhoitopiiri:
  - Potilas ensin hyvään kohtamiseen – integroituu koulutukseen
  - lääkärit ja taloudellisuus
- Keski-Suomen pelastuslaitos: johtamisen kehittämishanke muutokseen (Humap)
- Jyväskylä: Valinnanvapausuhanke
  - Esimerkiksi palveluohjauksen kehittämishanke kilpailutett
- Keski-Suomi: JAO ja POKE, oppisopimuskeskus
  - Sairaanhoitopiiri, kunnat ja yksityinen puoli
  - Mielenterveys- ja päihdetyön erikoisammattitutkinto

# Osallistavan ja vaikuttavan muutostuen kriteerit

- Muutosprosessin moninaisuus – Muutostuen moninaisuus
  - Realiteetti: koostuu palasista
- **Muutoksen punainen lanka: tavoitteiden, päämäärään ja sisältöjen yhdenmukaisuuden varmistaminen**
  - Linjattava yhdessä mitä ovat
  - Tunnistaa toimintaympäristön muutoksen
  - **Tausta-ajatuksista samaa mieltä oleminen ja yhteisymmärryksen varmistaminen eri valmisteluryhmissä, myös prosessin aikana**
  - Kenen näkökulmasta ja mitä edistään muutosta tehdään
  - **Uudenlainen asiakasnäkökulma keskeistä?**
  - **Mitä opimme eri toteutuksista**
- Henkilöstö, Esimiehet, Johtajat, Päätäjät
- Ammattiryhmittelyt, **toiminnoittain (integraatio)**
- ”katvehenkilöstöryhmät” > onko niitä, tukipalvelu

# Osallistavan ja vaikuttavan muutostuen kriteerit

- Yhdessä tekeminen ja suunnitteleminen > uusiakin suunnittelijoita henkilöstöstä
  - **Henkilöstö:** Miten mahdollistetaan osallistuminen valmisteluun, toteutukseen ja varsinaiseen muutostukeen
- **Menetelmien ja käytettävien työkalujen valinta**
  - Modernit menetelmät: esim. Real (kilpailuttaminen)
  - Muutos osana arjen työtä, työssä oppiminen, työssä tapahtuva, ei irrallinen, päälle liimattu esim. koulutusohjelma
  - Herättely ja oivaltaminen: ”Järkytä avoimuudella”
  - Vuorovaikutus ja viestintä
- Esimiestyön merkitys
- Keskeistä kokonaisuuden koordinointi
  - Punainen lanka > varmistamiseen tarvitaan kaikkia
    - Muutoksen rakentajien tavoittaminen
  - Tavoitteet, resurssit ja toteutus
  - Kuinka tehdään? > henkilöstötyöryhmä laajennettuna > missä määrin mahdollista, kevyellä tavalla mahdollista 1. vaiheessa
  - Yhteistyö Tutkimus, koulutus ja kehittäminen ryhmän kanssa
  - Muutostuen tarve ja sen organisoinnin, miten se tehtävä > evästyksenä ja valmisteltuna väliaikaiselle toimielimelle
- Aktiivinen seuranta ja osallistuminen myös valtakunnalliseen

# Muutostuen kustannuksista

- Valmennuksen, tuen tai sparrauksen hinta ulkopuoliselta kumppanilta tyypillisesti 800-1200 €/päivä + alv
    - Ryhmän koolla merkitystä kustannusten lisäksi vaikuttavuuteen
    - Esimerkki 10 000 ihmistä, joille 4 päivän valmennus vuoden aikana 100 hengen ryhmissä > 400 000 €
  - Verkkoluennot ja webinaarit, sähköiset **oppimisalustat** soveltuvat osaan > mahdollistavat laajemman tavoittavuuden
  - Hyödynnettävissä myös muita rahoituskanavia: esim. hankkeet ja oppisopimus
  - Tuloksellinen ja systemaattinen suunnittelu ja koordinointi vaatii henkilöresurssia
- 16.1.2017 **1 htv (50 000 – 80 000 euroa vuosikustannus)**

- **Asiakkuus, integraatio, oppiminen, verkostot, digitalisaatio, taloudellisuus,...?**
- Valtakunnan taso
  - Ohjaus, hankkeet, muutosvalmennus jne
- **Keski-Suomen taso**
  - **Mitä on? Viestintä ja vuorovaikutus, yhteinen rakentaminen**
- **Keski-Suomen taso teemoittain ja toiminnoittain**
  - Tapahtuu jo nyt paljon
  - 10 000 tekijää, x toimintaa, y integraatiota
  - Muutoksessa olevat toiminnot ja heidän kumppaninsa, julkinen, yksityinen ja kolmas sektori, palvelun järjestäjä ja tuottaja, interventiokumppani
  - Käynnissä, punaisen langan varmistaminen
  - Esimiehen rooli aivan keskeinen
  - Haaste: uusi toimintakulttuuri ei synny ulkoa, vaan omaan työhön rakennettuna
- **On yhdessä rakennettava vaikuttava muutostuen verkko**

# Vaihe 2. Väliaikainen valmistelutoimielin

- Edellinen systematisoituu
- Päätettävä yhteiset osiot ja välineet siihen
- On mahdollista synnyttää osaamisen kehittämisen tarjotin
- Vaatii selkeän resurssoinnin
  - Suunnitteluun
  - Toteutukseen (kumppanit toteuttajina)
  - Htv ja palveluiden hankinnat
  - Ei tehdä oman työn ohella
  - Kilpailuttaminen huomioitava
- Tarkennettu ehdotus

# Muuta resursoinnista

- henkilötiedon keruuta varten tietoturvallinen ja yhteinen koontialusta koko Maakuntaan (jos ei valtion taholla)
- Kilpailuttaminen
- Liikkeen luovutuksen toteuttaminen **vastaanottajan näkökulmasta** vaatii resursointia (htv)
  - Tietojen siirto
  - Asioiden yhteensovittaminen
  - Järjestelmien toimivuus, palkanmaksu 1.1.2019

16.1.2017

*Keski-Suomi*  
2019