

# Muutosjohtamisvalmennus aluehallinnon uudistamisen tukena vuosina 2017 – 2020

Loppuraportti sosiaali- ja terveysministeriölle ja valtiovarainministeriölle

28.10.2016

**Selvityshenkilöt:**

Jorma Niemelä, Jukka Saksi ja Petri Virtanen

## Sisällys

<b>Toimeksianto .....</b>	<b>3</b>
<b>Aluehallinnon historiallinen uudistus.....</b>	<b>3</b>
Uudistuksen kolme kärkeä .....	3
Maakunnan johtaminen, yhteistoiminta ja valtion ohjaus .....	4
<b>Vuosina 2017 – 2020 toteutettavan muutosjohtamisvalmennuksen tausta.....</b>	<b>5</b>
Nykyinen muutostuki ja tarjolla oleva muutosjohtamiskoulutus ja -valmennus.....	5
Selvityshenkilöiden kartoittama tarve muutosjohtamisvalmennukselle.....	6
<b>Ehdotus vuosina 2017 – 2020 toteutettavaksi muutosvalmennukseksi .....</b>	<b>7</b>
Vaadittava pedagoginen lähestymistapa .....	7
Toteutustapavaihtoehdot .....	9
Palveluintegraattorin tehtävä.....	10
Ehdotus palveluintegraattoriksi.....	10
Ehdotus muutosvalmennuksen moduulirakenteeksi .....	11
Ehdotus muutosvalmennuksen aikatauluksi ja kohderyhmiksi .....	14
Valmennusohjelman kustannukset .....	15
Valmennusohjelman viestintähaasteet .....	17
Ehdotus valmennusohjelman muuta organisointia koskien .....	17
Suuntaviivat tuleville kuukausille .....	17
<b>Liite. Selvityksen yhteydessä haastatellut henkilöt .....</b>	<b>19</b>

## Toimeksianto

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö sekä valtiovarainministeriö tilasivat syyskuussa 2016 selvityksen ”sote- ja maakuntauudistuksen muutosakatemia” toteuttamisesta. Selvityksen tekijöiksi kutsuttiin VTT, dosentti ja tutkimusjohtaja Petri Virtanen Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta, YTT, dosentti ja erityisasiantuntija Jorma Niemelä Diakonia-ammattikorkeakoulusta ja KTT, MBA ja johtajuviestinnän asiantuntija Jukka Saksi. Selvityksen tuli valmistua 31.10.2016 mennessä.

Selvityshankkeen toimeksiannon taustalla on ministeriöissä virinnyt ajatus siitä, että sekä sosiaali- ja terveydenhuollon että koko aluehallinnon uudistuksen tueksi halutaan valmentava koulutus, joka antaa muutoksen alueellisille valmistelijoille ja päätöksentekijöille valmiuksia muutoksen toteuttamisessa. Valmennusohjelmalla halutaan vahvistaa muutoksen tekijöiden valmiuksia strategisten, järjestelmätason muutosten toteuttamisessa.

Lähtökohtaisesti valmennuksen on tarkoitus alkaa syksyllä 2017 ja se toteutetaan vaiheittain. Toimeksiannossa selvitykseltä odotettiin pohjatietoa koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Selvitysryhmältä odotettiin ehdotusta siitä, millaisia vaihtoehtoja akatemian sisällöksi, järjestämiseksi ja rahoittamiseksi on. Selvittäjät arvioivat myös yhteistyötä eri koulutusorganisaatioiden ja oppilaitosten kanssa, koulutuskokonaisuuden ajoitusta ja johtamista sekä sitä, keiden koulutusohjelmaan olisi hyvä osallistua.

## Aluehallinnon historiallinen uudistus

### Uudistuksen kolme kärkeä

Maakunta- ja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on Suomen historian suurin julkisen hallinnon ja julkisten palvelujen uudistus. Uudistuksessa kootaan noin 400 olemassa olevaa paikallis- ja aluehallinnon organisaatiota 18 maakunnalliseksi organisaatioksi. Uudistuksen suuruutta kuvaavat sen henkilöstövaikutukset: uudistuksessa 215 000 henkilötyövuotta siirtyy liikkeenluovutuksena uuteen maakunnalliseen organisaatioon.

Maakuntahallinnon uudistuksen tarkoituksena on selvityshenkilöiden käytössä olleen maakuntalakiuudistuksen mukaan luoda edellytykset itsehallinnolle kuntia suuremmalla hallinto-alueella (maakunta) sekä asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteuttamiselle maakunnan toiminnassa. Lain tarkoituksena on myös edistää maakunnan kehittämistä ja sen toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyyttä sekä luoda maakunnalle edellytykset tukea asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa tasapainoista kehitystä. Uudistuksessa maakunnalle kootaan kymmeniä tehtäviä, joita on kuvattu maakuntalain lakiluonnoksessa ja sen perusteluissa.

Selvityshenkilöt ovat uudistuksen muutostuen sisältöä pohtiessaan jakaneet maakuntahallinnon sisällölliset tavoitteet kolmelle ulottuvuudelle: palveleva hallinto, osallistava hyvinvointi ja uudistuva elinvoima.

- *Palvelevalla hallinnolla* tarkoitetaan kaikkia niitä viranomaistehtäviä ja -palveluja, joita väliportaanhallinnolla tulee olemaan. Niiden tehtävänä on palvella kansalaisia ja yhteisöjä. Maakunnan hallinnollisilta palveluilta odotetaan samaa asiakaslähtöisyyttä ja selkeitä palveluprosesseja kuin odotetaan tulevilta sote-palveluilta.
- *Osallistavalla hyvinvoinnilla* tarkoitetaan pääasiassa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Tulevaisuuden yksi keskeinen haaste on saada kansalainen osallistumaan terveystensä edistämiseen. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kuuluu jatkossa niin kunnille kuin maakunnillekin, mutta varsinaisten sote-palveluiden järjestämisen ja tuottamisvastuu tulee yksiselitteisesti maakunnille.
- *Uudistuvalla elinvoimalla* tarkoitetaan kaikkia maakunnan kasvu-, kehitys- ja tutkimuspalveluita. Sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus- ja kehitystoiminnasta ovat omat säädöksensä. Myös kunnilla on elinvoimatehtävä. Monet elinvoimakysymykset koskettavat kuitenkin laajempaa aluetta kuin vain yhtä kuntaa. Elinvoiman uudistamisessa oleellista on luoda ja ylläpitää erilaisia tutkimukseen ja kehitystyöhön keskittyviä innovaatioekosysteemejä.

Niiden rakentaminen edellyttää yhteistyötä korkeakoulujen, tutkimuslaitosten, yritysten ja järjestöjen kanssa alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti.

Kyseessä on merkittävä julkishallinnon muutos, jossa muodostuu demokraattisesti ohjattu välipor-taanhallinto. Uudistus ei näin ollen ole vain palveluiden ja viranomaistoimintojen kokoamista vaan uudenlaisen dynamiikan luomista kansanvaltaiseen Suomeen. Käydyssä keskustelussa on valtaosin keskitytty sinänsä tärkeisiin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin, mutta kyseessä on laajempi ja syvällisempi muutos yhteiskunnan rakenteissa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tavoitteena on selvityshenkilöiden käytössä olleen sosi-aali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lakiluonnoksen mukaan edistää ja ylläpitää väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä varmistaa yhdenvertaiset, kustannusvaikuttavat ja tuottavuudeltaan hy-vät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut koko maassa. Palveluintegraatio toteutetaan yhtäältä yh-distämällä sosiaali- ja terveystalot ja toisaalta perus- ja erityistason palvelut niin, että perustason palvelut vahvistuvat.

Tavoitteena on myös siirtyminen monikanavaisesta yksikanavaiseen rahoitukseen (palvelujen rahoi-tuksen integraatio). Uudistuksella uudistetaan sosiaali- ja terveystalot asiakaslähtöiset palvelu-prosessit ja samalla lisätään palvelujen käyttöön liittyvää valinnanvapautta. Kilpailulla ajatellaan li-sättävän tarjontaa, innovaatioita ja kustannustehokkuutta. Jatkossa sosiaali- ja terveydenhuollon maakunnallinen palveluekosysteemi rakentuu julkisista, yksityisistä ja kolmannen sektorin palvelun-tuottajista. Palveluprosesseja selkiyttämällä ja käyttämällä laaja-alaisesti digitalisointia tavoitellaan kustannusten kasvun hillintää kolmella (3) miljardilla eurolla vuoteen 2030 mennessä.

## Maakunnan johtaminen, yhteistoiminta ja valtion ohjaus

Maakunnan johtamisesta vastaa maakuntalakiluonnoksen mukaan jatkossa suorilla vaaleilla valittu maakuntavaltuusto, joka valitsee maakuntahallituksen ja maakuntajohtajan. Maakuntahallituksen puheenjohtajan tehtävä on johtaa maakunnan poliittista prosessia, maakuntajohtajan vastatessa ope-ratiivisesta johtamisesta. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista varten voi olla erillinen sote-joh-taja. Maakunnan johtamisessa maakuntavaltuuston hyväksymällä maakuntastrategialla on keskeinen merkitys. Suorien vaalien lisäksi maakunta voi tarjota asukkaille laajan kirjon erilaisia osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia.

Maakunnan organisoituminen tuo mukanaan uusia avainkäsitteitä. Tällaisia ovat maakunta, maakun-takonserni, maakunnan palvelulaitos, laitospalvelu ja maakunnan toiminta. Maakunta tytäryhteisöi-neen muodostaa maakuntakonsernin. Maakunnan palvelulaitos olisi lakiesityksen mukaan julkisoi-keudellinen laitos, jonka tehtävänä on tuottaa maakunnan sille järjestämisvastuunsa perusteella osoit-tamat tehtävät.

Maakunnan palvelulaitos tytäryhteisöineen muodostaa laitospalvelun, jota johdetaan ja jonka voi-mavaroja käytetään kokonaisuutena. Maakunnan toiminta käsittää maakunnan ja maakuntakonsernin toiminnan lisäksi muun omistukseen, sopimukseen ja rahoittamiseen perustuvan toiminnan. Maa-kunnan toimintaan sisältyy maakunnan järjestämisvastuulle kuuluvien palveluiden tuotanto maakun-takonserniin kuuluvissa ja muissa yhteisöissä, säätiöissä ja laitoksissa sekä myös muilta maakunnilta ostetut palvelut.

Maakuntien yhteistoiminnassa keskeisinä tulevat olemana valtakunnalliset palvelukeskukset. Sosi-aali- ja terveydenhuollossa on viisi yhteistoiminta-aluetta: Pirkanmaan, Pohjois-Pohjanmaan, Poh-jois-Savon, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen maakuntien on kehittämistehtävänsä liittyen sovittava muiden samaan yhteistyöalueeseen kuuluvien maakuntien kanssa sosiaali- ja terveydenhuollon ke-hittämistoiminnan yhteistyöstä.

Valtion ohjauksesta ja valvontatoiminnasta tullaan säätämään sekä maakuntalaissa että laissa sosi-aali- ja terveydenhuollon järjestämisestä. Julkisen talouden suunnitelma ohjaa ministeriöitä niiden valmistellessa maakuntia koskevaa lainsäädäntöä ja ohjausta. Julkisen talouden suunnitelmassa ta-pahtuvan valtioneuvoston päätöksenteon tueksi ja maakuntien taloudellista ohjausta varten on valtion

ja maakunnan välinen neuvottelumenettely. Maakuntien on tehtävä yhteistyöalueittain esitys valtiolle aloitettavista laajakantoisista tai taloudellisesti ja toiminnallisesti merkittävistä investoinneista. Valtioneuvosto päättää näistä investoinneista.

Valtiovarainministeriön yhteydessä toimii maakuntatalouden neuvottelukunta, jonka tarkoituksena on edistää maakuntataloutta koskevien strategisten linjausten toteutumista sekä valtakunnallisten ja alueellisten toimijoiden yhteistyötä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa valtion ohjaus ulottuu vieläkin pidemmälle. Valtioneuvosto voi päättää maakuntia sitovasti sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen kehittämisen edellyttämistä toimenpiteistä sekä laajakantoisten investointien ja tietojärjestelmäpalvelujen toteuttamisesta.

Valtioneuvoston päätös sitoo maakunnan päätöksenteon: maakunnan on toteutettava palvelurakenteen uudistaminen, laajakantoiset investoinnit sekä tietojärjestelmäpalvelujen ja tiedonhallinnan muutokset ja uudistukset, joihin valtioneuvosto on puuttunut. Jos maakunnan kyky järjestää sote-palvelut heikentyy, aloitetaan arviointimenettely. Sosiaali- ja terveydenhuollon yleinen ohjaus, suunnittelu, kehittäminen ja valvonta kuuluvat sosiaali- ja terveysministeriölle, erityisesti erityiselle ohjauksyksikölle. Sosiaali- ja terveysministeriö ja maakunnat neuvottelevat vuosittain maakunnan järjestämisvastuuseen kuuluvien sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävien ja palvelujen toteuttamisesta.

Aluehallinnon uudistus on luonut paljon odotuksia, joihin on jo alettu vastaamaan eri maakunnissa. Muutostyöhön on kutsuttu eri toimijoita. Maakuntien omalle suunnittelulle on annettu tärkeä rooli. Toisaalta uudistuksessa oleellisia ovat keskeiset valtakunnalliset tavoitteet ja niiden toteutuminen. Uudistuksen mittakaava on niin suuri, että on tärkeätä tunnistaa muutoksen toimeenpanon kannalta keskeiset toimijat. Selvityshenkilöiden arvio on, että nykyinen mittava muutostuki ei riitä, vaan tarvitaan kyseisten avainhenkilöiden uudentyypistä valmennusta.

Hallinnonuudistuksen muutosjohtajat ovat avainhenkilöitä, joita seurataan ja joiden tekemisellä on merkitystä. Heidän kykynsä vaikuttaa muutoksen laajoihin sidosryhmiin on ratkaisevaa, jotta muutos ohjautuu oikeaan suuntaan. Uusiin haasteisiin vastaavalla valmennuksella varmistetaan aluehallinnon uudistuksen kunnianhimoisiin tavoitteisiin pääseminen.

## Vuosina 2017 – 2020 toteutettavan muutosjohtamisvalmennuksen tausta

### Nykyinen muutostuki ja tarjolla oleva muutosjohtamiskoulutus ja -valmennus

Hallinnonuudistusta on valmisteltu sekä yhteisissä valmisteluryhmissä että erikseen sote-uudistuksen ja maakuntauudistuksen valmisteluryhmissä. Kaikissa 18 maakunnassa on sekä sote-uudistuksen ohjausryhmä ja maakuntauudistuksen ohjausryhmä, jolla on muutosjohtaja ja/tai projektinjohtaja. Muutostukea varten on tarkoitus varata määräraha valtion talousarvioon seuraaville vuosille.

Kesällä 2017 käynnistyy maakuntien väliaikaishallinto valmistelemaan uuden toiminnan aloittamista vuonna 2019. Väliaikaishallinnossa on tarkoitus nojautua mahdollisimman pitkälti maakunnissa nyt sovittaviin uusiin rakenteisiin. Sosiaali- ja terveyspalvelut kootaan kaikilla tasoilla yhden järjestäjän eli maakunnan alaisuuteen. Alueellinen suunnittelu mahdollistaa paikallisten erityispiirteiden huomioon ottamisen. Sosiaali- ja terveyspalvelujen jatkuvuuden turvaamiseksi suunnitellaan huolellisesti myös tietohallinnon ja ICT-palveluiden siirtymävaihe sekä välttämättömät investoinnit. Maakuntia aiotaan kannustaa myös kokeiluilla tapahtuvaan kehittämiseen. Tällaisia kokeiluja voidaan tehdä esimerkiksi palvelujen digitalisoinnista ja valinnanvapaudesta.

Maakunnissa sovitaan itse valmisteluorganisaatiosta ja työtavoista. Toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää taitavaa ja oikea-aikaista 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.

Muutoksen tueksi on julkaistu tiekartta (<http://alueuudistus.fi/tiekartta>) erityisesti sote- ja maakuntauudistuksen valmistelijoille maakunnissa. Valtiovarainministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö

ovat kuvanneet tiekarttaan vaiheittain sote- ja maakuntauudistuksen alueellisen valmistelun etene- mistä ja kansallista tukea vuoden 2019 alkuun saakka.

Valtakunnallisella tasolla on useita kehittäjä- ja asiantuntijaorganisaatioita, joilla on ollut ja on jat- kossa merkittävä rooli sekä maakunta- että sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa. Tällaisia ovat muiden muassa Kuntaliitto, Sitra, Tekes ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. Näillä organisaat- ioilla on koulutus- ja kehittämisosaamista ja niiden mukana oleminen uudistuksessa on uudistuksen tavoitteiden toteutumisen kannalta elementaarista.

Nykyisestä johtamiskoulutuksen ja -valmennuksen alueellisesta palvelutarjonnasta voidaan todeta, että johtamiskoulutusta on tarjolla korkeakoulujen, toisen asteen oppilaitosten, yritysten ja järjestöjen toimesta. Tarjonta kattaa laajan alueen yksittäisistä kursseista aina tohtoriopintoihin saakka ja koh- distuu yleisesti ottaen julkishallintoon ja erityisesti myös sosiaali- ja terveysjohtamiseen (MBA, EMBA, JOKO, JET, johtamisen YAMK ym.). Eri korkeakouluissa on tällä hetkellä tutkimukseen perustuvaa koulutusosaamista julkisen hallinnon ja sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisen alu- eelta.<sup>1</sup>

Maakunnilla on jo olemassa lupaavia käytäntöjä maakuntien tarpeesta liikkeelle lähtevistä johtamis- koulutushankkeista.<sup>2</sup> Lisäksi markkinoilla on paljon konsulttiyrityksiä sekä yksittäisiä kouluttajia, joilla on vankkaa osaamista ja kokemusta julkisten, yksityisten ja kolmannen sektorin muutosjohta- miseen liittyen.

Selvityshenkilöt arvioivat, että yhteiskunnallisesti näin mittavan ja merkittävän uudistuksen valmen- nuksen koordinoimista ei voi ulkoistaa ministeriöistä ilman selkeätä koko prosessinaikaista ”omista- jaohjausta”. Arvio tarjolla olevista muutosjohtamiskoulutuksista on se, ettei tällä hetkellä mikään yksittäinen koulutuspalvelua tarjoavista toimijoista pysty tarjoamaan valtakunnallisesti aluehallin- nonuudistuksen kannalta laadultaan ja mittakaavaltaan riittävää ja tarkoituksenmukaista palvelua. Näin ollen on tärkeää, että muutosjohtamisvalmennusohjelmaa varten luodaan oma organisaatio, joka varmistaa edellä mainitun omistajaohjauksen.

### Selvityshenkilöiden kartoittama tarve muutosjohtamisvalmennukselle

Selvityshenkilöt tekivät selvityksen yhteydessä laaja-alaisesti haastatteluja kartoittaakseen konkreet- tisia odotuksia muutosvalmennukselle ja sen sisällöille (ks. tämän loppuraportin liitteenä oleva lista selvityksen yhteydessä haastatelluista henkilöistä).

Kokoavasti voidaan todeta, että käynnistettävän muutosjohtamisvalmennuksen tulisi edistää käyn- nissä olevaa hallinnonuudistusta sekä koko maakuntahallinnon osalta että erityisesti sosiaali- ja ter- veydenhuollon uudistuksen näkökulmasta. Näin ollen muutosvalmennuksen sisällöt tulee kytkeä hal- linnonuudistuksen strategisiin kärkiin (miksi muutos tehtiin ja mitä sillä tavoitellaan), joita selvitys- henkilöiden mielestä ovat erityisesti hallinnon ja palveluiden asiakaslähtöisyys, kustannustehokkuus ja kustannusten kasvun hillintä, palveluiden integraatio horisontaalisesti ja vertikaalisesti, palvelu- ketjujen eheys ja digitalisoinnin hyödyntäminen.

Selvitystä varten tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi, että muutosjohtamisvalmennuksen tulisi antaa työkaluja siihen, miten saadaan mukaan asukkaat, yritykset, järjestöt ja henkilöstö muutoksen sekä suunnitteluun että toteutukseen. Tämä kertoo suurista odotuksista tämän selvityksen kohteena ole-

<sup>1</sup> Johtamiskoulutusten piirissä on analysoitu myös ajankohtaisia muutostarpeita, ks. esim. Tienhaara P, Lyyt- inen A & Kivistö J (2016) Management education in transformation – current challenges and future perspec- tives. Tampereen yliopisto.

<sup>2</sup> Esimerkiksi Keski-Suomessa on toteutettu laaja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukseen liittyvä johta- miskoulutus, joka koostuu useista eri ryhmille tarkoitetuista koulutuksista. Koulutus on arvokas ja joiltakin osin suuntaa näyttävä muille maakunnille. Vaikka toteutetussa koulutuksessa on paljon samoja elementtejä kuin valtakunnallisessa koulutuksessa, se ei vastaa kokonaisvaltaiselle ja koko väliportaalle hallintoa tukevalle muutosvalmennukselle asetettuja tavoitteita. Ks. Heikkilä M (2016) Johtamisosion toteutus Keski-Suomen sote 2020 –hankkeessa. Raportin käsikirjoitus. Keski-Suomen sote 2020 –hanke. Julkaisematon.

vaan muutosjohtamisen valmennuskokonaisuuteen. Samoin haastateltujen mielipiteissä korostui työhyvinvoinnin ja muutosviestinnän näkökulmat. Yhteenvedona voidaan vielä todeta, että selvitystä varten haastatellut olivat sitä mieltä, ettei koulutusmarkkinoilla ole tällä hetkellä tarjolla sellaista muutosjohtamisvalmennuksen kokonaisuutta, joka sellaisenaan ja suoraan sopisi nyt käynnissä olevan hallinnonuudistuksen muutosjohtamisen viitekehyyksi.

Tehtyjen asiantuntijahaastattelujen perusteella voidaan lopuksi kiteyttää muutosjohtamiseen liittyvät valmennustarpeet:

- Organisaatioiden tiedolla johtaminen, tietoperusteinen päätöksenteko sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmien ja toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntäminen päätöksenteossa
- Muutoksen johtaminen, muutoksen hallinta, positiiviseen psykologiaan perustuva muutosajattelu ja uudistuksen strategisten ”keihäänkärkien” saaminen läpi maakuntahallinnon organisaatiokokonaisuudessa
- Maakuntakonsernin johtaminen
- Asukas- ja asiakaslähtöisyys maakuntahallinnon lähtökohtana
- Kumppanuuksien ja verkostojen johtaminen sekä ekosysteemiajattelu
- Maakunnan toimintaorganisaatioiden tuottavuus, vaikuttavuus ja asiakaslähtöinen palvelukulttuuri
- Sosiaali- ja terveystaloudissa liiketoiminnan johtaminen, uudet liiketoimintamallit ja markkinointi
- Henkilöstön motivaatio ja työhyvinvointi
- Palvelutuotannon digitalisointi
- Maakunnan hahmottaminen monikanavaisesti keskustelevana yhteisönä

On huomionarvoista, että haastatellut asiantuntijat lähestyivät kysymystä muutosjohtamisvalmennusohjelman sisällöksi julkisen johtamisen sisältöalueiden näkökulmasta. Näin ollen ajatus on, että muutosjohtamisvalmennuksen sisällöt toivotaan rakennettavan näiden yleisten julkisen johtamisen sisältöalueiden – kuten esimerkiksi strateginen johtaminen, prosessien johtaminen, työyhteisöjen johtaminen ja niin edelleen – näkökulmasta ilman, että kyseessä olisi ”mekaaninen” ja ”konventionaalinen” muutosjohtamisen kokonaisuus (koostuen muun muassa muutoksen suunnittelusta, muutosprosessin vaiheista, muutosvastarinnan hallinnasta ja niin edelleen).

## Ehdotus vuosina 2017 – 2020 toteutettavaksi muutosvalmennukseksi

### Vaadittava pedagoginen lähestymistapa

Tässä selvityksen kohteena olleen muutosjohtamisvalmennuksen kannalta merkittävää on ottaa huomioon kolme valmennuspedagogista tekijää, jotka vaikuttavat valmennuskokonaisuuden toteuttamiseen. Nämä tekijät ovat oppimista tukevien uusien teknologioiden hyödyntäminen, sulautettujen oppimisjärjestelmien rakentaminen ja personalisoitujen oppimispolkujen mahdollistaminen.

*Oppimista tukevat teknologiat* luovat monipuolisia mahdollisuuksia järjestää ja toteuttaa nykyaikaisia johtamisvalmennuksia. Uudet teknologiat ja uudenlaiset oppimisympäristöt vapauttavat sekä muutosvalmennettavat että muutosvalmentajat aikaan ja paikkaan sidotuista oppimisen rajoitteista. Uudet teknologiat mahdollistavat myös valmennusinterventioiden kustannustehokkuuden aivan uudella tavalla. Oleellista on huomata, että oppimista tukevilla teknologioilla ei ole sinänsä mitään itseisarvoa. Ne ovat ainoastaan keino ja väylä muutosvalmennuksen toteuttamiseen.

*Sulautetut oppimisjärjestelmät* rakennetaan tässä muutosvalmennuksessa palvelemaan muutosvalmennettavien oppimista. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa on viime aikoina korostettu ”sulautetun” oppimisen (*blended learning*) merkitystä, jolla viitataan juuri teknologioiden hyödyntämi-

seen oppimistulosten maksimoimiseksi. Yhdistelmäoppimisella tarkoitetaan perinteisen luokkamuo-  
toisen valmennuksen yhdistämistä Internet—pohjaisiin valmennustyökaluihin, millä tähdätään in-  
tentionaaliseen ja oppimistuloksia korostavaan lähestymistapaan valmennuksessa.<sup>3</sup>

Lähestymistavassa on oleellista pedagogisten toimintatapojen ja informaatiojakelujärjestelmien yh-  
distäminen, opetusmetodien yhdistäminen ja verkko- ja kontaktiopetuksen yhdistäminen. Sulautetut  
oppimisjärjestelmät eivät näin ollen ole mahdollisia ilman uutta oppimista tukevaa teknologiaa. Su-  
lautetussa muutosvalmennuksessa oppiminen ei näin ollen rajoitu yhteisiin muutostyöpajoihin tai  
koulutuspäiviin, luokkamuo- toisen opetuksen piiriin eikä edes muutosvalmentajien ennalta valitse-  
maan pedagogiikkaan. Ajatuksena on, että muutosvalmentajat saavat koko ajan reaaliaikaista tietoa  
oppimista tukevien teknologioiden avulla muutosvalmennettävien oppimisesta. Tämän seurauksena  
muutosvalmentajat pystyvät näin muokkaamaan valmennuksen sisältöjä ja toteutustapoja muutos-  
valmennettävien tarpeita vastaaviksi ja ottamaan huomioon erilaiset oppimisen tavat. Valittu sulaute-  
tun oppimisen filosofia mahdollistaa sen, ettei kaikkien muutosvalmennuksessa olevien oleteta op-  
pivan samassa tahdissa, vaan muutosvalmennettavat voivat edetä oppimispolullaan osittain myös  
omaan tahtiinsa.

*Personalisoidut oppimispolkujen* mahdollistaminen syntyy tavallaan tuloksena siitä, kun valmennus-  
kokonaisuudessa sovelletaan modernia oppimista tukevaa teknologiaa ja kun valmennus organisoit-  
daan sulautetun oppimisfilosofian periaatteille. Personalisoiduilla oppimispoluilla tarkoitetaan tässä  
valmennuskokonaisuudessa sitä, että muutosvalmennuksessa oppimista katsotaan koko ajan aikaan  
saadun oppimistuloksen (koettu hyöty) osalta muutosvalmennettävien näkökulmasta. Tämä edellyt-  
tää muutosvalmennukselta joustavuutta ja sen huomioon ottamista, että muutosvalmennettavat tule-  
vat ohjelmaan erilaisista taustoista ja erilaisista institutionaalisista asemista. Samoin muutosvalmen-  
nuksessa tulee hyväksyä johtotähdeksi ajatus, että muutosvalmennuksen sisältöjen tulee palvella  
osallistuvien käytännön ”organisaatioelämää” – sitä, että he saavat sellaista hyötyä valmennuksesta,  
jolla on merkitystä heidän käytännön johtamis- ja esimiestyönsä kannalta. Oppimispolkujen perso-  
nointi merkitsee siis valmennuksessa korostunutta käyttäjälähtöisyyttä. Tältä osin muutosvalmen-  
nuksessa sovelletaan hyvin samankaltaista lähestymistapaa, jota terveydenhuollossa on viime vuo-  
sina alettu liittää käyttäjälähtöisen terveydenhuollon ja lääketieteen kehittämiseen (keskustelu ns.  
personalisoiduista potilasprosesseista).<sup>4</sup>

Tämä ehdotettu toteutustapa tarjoaa ratkaisuja myös mittavan uudistuksen kolmeen erityishaaste-  
eseen. Ensinnäkin, muutoksen alkuvaiheen tekijät saattavat osin olla eri henkilöitä kuin varsinaiset  
toteuttajat. Koulutukseen kesken prosessin liittyvät uudet henkilöt voivat palata keskeisiin, aikaisem-  
piin sisältöihin muun muassa taltiointien kautta. Toiseksi koulutus on suunniteltava siten, että sitä  
voidaan skaalata laajempiin henkilöstöryhmiin soveltuvin osin. Tämä edellyttää sitä, että tekijänoi-  
keuskysymykset sovitaan kaikkien toteuttajien kanssa. Kolmanneksi on tärkeää, että muutoksen joh-  
tajuus pysyy vahvana mahdollisista avainhenkilövaihdoksista huolimatta. Se edellyttää ydinviestien  
juurruttamista muutosjohtamiseen prosessin alusta lähtien.

---

<sup>3</sup> Suomessa *blended learning* on käsitteenä edelleen melko uusi ja siitä käytetään sellaisia suomennoksia,  
kuten monimuotoinen opetus, sulautuva opetus ja sulautuva oppiminen. Ks. myös Arbaugh J (2014) What  
might online delivery teach us about blended management education? *Prior perspectives and future directions.*  
*Journal of Management Education* 38(6): 784 – 817; Collinson D, Tourish D (2015) Teaching leadership criti-  
cally: new directions for leadership pedagogy. *Academy of Management Learning & Education* 14(4): 576 –  
594; Graham C R (2006) Blended learning systems: definition, current trends, and future directions. In: Bonk  
& Graham (eds.) *The handbook of blended learning: global perspectives, local design.* Pfeiffer, San Francisco,  
pp. 3 – 21; Osguthorpe RT, Graham CR (2003) Blended learning systems: definitions and directions. *Quarterly  
Review of Distance Education* 4(3): 227 – 234.

<sup>4</sup> Ks. tästä esim. Flores M, Glusman G, Brogaard K, Price ND, Hood L (2013) P4 medicine: how systems  
medicine will transform the healthcare sector and society. *Personalized Medicine* 10(6): 565 – 576; Hood L,  
Flores M (2012) A personal view on systems medicine and the emergence of proactive P4 medicine: predic-  
tive, preventive, personalized and participatory. *New Biotechnology* 29(6): 613 – 624.



## Toteutustapavaihtoehdot

Jos muutosvalmennusohjelman toteutusta tarkastellaan sosiaali- ja terveysministeriön ja valtiovarainministeriön näkökulmasta, on muutosjohtamisvalmennuksen kokonaisuuden toteutuksessa kolme vaihtoehtoa.

- Vaihtoehto 1. Ministeriöt (STM ja VM) kilpailuttavat avoimella tai kohdennetulla kilpailutuksella palveluintegraattorin muutosjohtamisvalmennusohjelman käytännön toteuttajaksi ja koordinoijaksi.
- Vaihtoehto 2. Ministeriöt (STM ja VM) toteuttavat muutosjohtamisvalmennusohjelman itse ministeriöiden kesken sovittavalla työnjaolla.
- Vaihtoehto 3. Ministeriöt hankkivat palveluintegraattoripalvelun HAUS kehittämiskeskus Oy:ltä in house –menettelyllä

Hankinnan laadun ja koko hankkeen tavoitteiden varmistamiseksi on suositeltavaa käyttää mahdollisimman paljon neuvottelumenettelyä. Hankintaa tarvitaan palveluintegraattorin ja palveluiden tuottajien valinnassa.

Mainittujen vaihtoehtojen 1-3 toteutustapoja ja niihin liittyviä eroja on hahmoteltu seuraavassa:

	<b>Vaihtoehto 1.</b> Kilpailutettu palveluintegraattori muutosjohtamisvalmennuksen koordinaattorina ja osittaisena tuottajana	<b>Vaihtoehto 2.</b> Ministeriöt muutosjohtamisvalmennuksen tuottajina	<b>Vaihtoehto 3.</b> HAUS kehittämiskeskus Oy palveluintegraattorina ja muutosjohtamisvalmennuksen koordinaattorina ja osittaisena tuottajana
<b>Keskeinen sisältö</b>	Ministeriöt (STM ja VM) kilpailuttavat valmennuspalvelun organisoivan ja osittain itse tuottavan palveluintegraattorin alkuvuodesta 2017. Palveluintegraattori tuottaa palvelun vuoden 2018 loppuun asti. Vuoden 2019 alusta lähtien palveluintegraattori kilpailutetaan uudestaan.	Ministeriöt (STM ja VM) tuottavat muutosjohtamisvalmennuspalvelun itse tai esimerkiksi yhteistyössä valtioneuvoston hallintoyksikön kanssa (VNHY).	Ministeriöt (STM ja VM) tilaavat muutosjohtamisvalmennuspalvelun in house –periaatteella HAUS kehittämiskeskus Oy:ltä, joka organisoii ja osin tuottaa palvelukokonaisuuden. Palveluintegraattori tuottaa palvelun vuoden 2018 loppuun asti. Vuoden 2019 alusta lähtien palveluintegraattori kilpailutetaan uudestaan.
<b>Ministeriöiden rooli</b>	Muutosjohtamisvalmennuspalvelujen järjestäjä ja tilaaja	Muutosjohtamisvalmennuspalvelun tuottaja	Muutosjohtamisvalmennuspalvelujen järjestäjä ja tilaaja
<b>Mahdollisuudet</b>	Kilpailutettu palveluntuottaja, joka annetuilla kriteereillä on markkinoiden paras toimija.	Ohjelman toteutus kokonaisuudessaan ministeriöiden käsissä; esimerkiksi ei palveluintegraattoriin liittyvää yhteydenpitoa eikä laatukontrollivaatimusta.	Nopea tapa organisoida ohjelman toteutus. Lisäksi kyseessä on VM:n omistajaohjauksessa oleva valtionyhtiö, mikä varmistaa ministeriöiden äänen kuulumisen.
<b>Riskit</b>	Kilpailutuksen pitkittyminen mahdollisista valituksista johtuen. Mahdolliset riidat koskien sopimuksen tulkintaa kehittyvän prosessin aikana. Kilpailutuksen organisointi vaatii ministeriöiltä paljon henkilöresursseja.	Ei kuulu ministeriöiden ydintoimintaan. Kuormittaa ministeriöiden ydintehtävien hoitamista. Valmennusohjelman toteuttaminen vaatii ministeriöiltä paljon henkilöresursseja.	Mikäli HAUS kehittämiskeskus Oy ei pysty viestimään uudistuvaa toimintatapaansa, palveluintegraattoritoiminta kärsii HAUS:n vanhasta huonosta maineesta.

## Palveluintegraattorin tehtävä

Selvityshenkilöiden ehdotus on, että muutosjohtamisvalmennusohjelman käytännön toteutustapa perustuu palveluintegraattorin toimintaan (edellä olleesta vaihtoehtovalikosta jää siis vaihtoehto 2 pois laskuista).

Palveluintegraattorin tehtävänä on järjestää muutosjohtamisen valmennusohjelma sosiaali- ja terveysministeriön ja valtiovarainministeriön toimeksiannosta, suunnitella sen sisältökokonaisuus tässä raportissa esitettyihin valmennustarpeisiin perustuen, organisoida valmennus ja toteuttaa sen arviointi.

Käytännössä ehdotus palveluintegraattoritoiminnasta tarkoittaa sitä, että ministeriöt toimivat valmennuksen tilaajina, ja valittava palveluintegraattori toimii palveluntuottajana vastaten valmennuksen tuottamisesta osittain itse, mutta pääsääntöisesti yhteistyössä muiden palveluntuottajien kanssa.

Potentiaalisia palveluintegraattoreita ovat esimerkiksi Management Institute of Finland MIF ([www.mif.fi](http://www.mif.fi)), Finnish Consulting Group FCG ([www.fcg.fi](http://www.fcg.fi)), HAUS kehittämiskeskus Oy ([www.haus.fi](http://www.haus.fi)), Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu ja sen täydennyskoulutuskeskus Synergos ([www.uta.fi/jkk/](http://www.uta.fi/jkk/)) tai Aalto University Executive Education Oy ([www.aaltoee.fi](http://www.aaltoee.fi)). Lisäksi mainittujen esimerkkien lisäksi on olemassa lukuisia kotimaisia ja kansainvälisiä yrityksiä, jotka voisivat tulla kyseeseen palveluintegraattorina.

Oletettavaa on, että kilpailutilanteessa palveluintegraattoritoimintaa koskevan hankinnan kustannukset ministeriöille eivät vaihtele kilpailutuksen suorittajan näkökulmasta oleellisesti kun ja jos hankinnan mahdollistavat hankinta-asiakirjat laaditaan täsmällisesti sekä riittävän yksityiskohtaisesti. Kehittyvässä hallinnon uudistusprosessissa muita mahdollisuuksia hankinnan toteuttamiseen tarjoutuu neuvottelumenettelyllä. Erityisesti kannattaa käyttää innovatiivisen hankinnan periaatteita.

## Ehdotus palveluintegraattoriksi

Kaksi merkittävää syytä puhuvat sen puolesta, että palveluintegraattoritoiminta tilataan HAUS kehittämiskeskus Oy:ltä eli edellä mainittua vaihtoehto 3:n mukaisesti.<sup>5</sup>

Ensinnäkin HAUS kehittämiskeskus Oy:llä on *in house* –asema valtionhallinnon hankintakäytännöissä, mikä tarkoittaa, että palveluintegraattorihankinta voidaan tilata HAUS kehittämiskeskus Oy:ltä muiden reunaehtojen salliessa (riittävä palvelulaatu ja suorituskapasiteetti) kokonaan ilman kilpailutusta. Tämä säästää aikaa ja ylimääräistä hallinnollista työtä. Toisaalta, mikä on ensimmäistä tekijää vieläkin keskeisempi syy – sote- ja maakuntauudistuksessa on kyse historiallisesta uudistuksesta, jota ei voi ulkoistaa toimeenpanon (koskien siis myös tätä suunniteltua akatemiaa) valtiokonsernin ulkopuolelle. HAUS kehittämiskeskus Oy on valtionyhtiö ja näin ollen valtion omistajaohjauksen piirissä. Valtionyhtiön omistajaohjaus on suurempaa kuin yksityisten yritysten tai puolijulkisten palveluntuottajien sopimusohjaus koskaan voi olla.

HAUS kehittämiskeskus Oy on valtionyhtiö, joka on valtiovarainministeriön omistajaohjauksessa ja jolla on vuodesta 2010 ollut niin sanottu *in house* –rooli valtionhallinnon palveluntuottajana. Tämä tarkoittaa, että ministeriöt ja virastot voivat kumppanuusajatteluun perustuen tilata HAUS kehittämiskeskus Oy:ltä palveluja kilpailuttamatta. Selvityshenkilöiden näkemysten mukaan on järkevää ja hankintakäytännön näkökulmasta tarkoituksenmukaista, että HAUS kehittämiskeskus Oy vastaa palveluintegraattoritoiminnasta vuosina 2017 – 2018.

Tämä edellyttää, että HAUS kehittämiskeskus Oy toteuttaa oman toimintansa uudistamisohjelman huhtikuussa 2016 julkaistun selvityshenkilöraportin<sup>6</sup> ja kesällä 2016 HAUS kehittämiskeskus Oy:n

<sup>5</sup> Selvityshenkilöistä Petri Virtanen ei ole osallistunut tämän ehdotuksen tekemiseen eikä muotoiluun. Petri Virtanen on ollut valtionyhtiö HAUS kehittämiskeskus Oy:n hallituksen jäsen kesäkuusta 2016 alkaen.

<sup>6</sup> Virtanen P (2016) HAUS kehittämiskeskus Oy:n asemaa, tehtäviä sekä toiminnan uudistamista koskeva selvitys. Huhtikuu 2016. <http://vm.fi/documents/10623/2033991/HAUS+kehitt%C3%A4miskeskuksen+asemaa,+teht%C3%A4vi%C3%A4+sek%C3%A4+toiminnan+uudistamista+koskeva+selvitys/9e6a7320-3578-4af3-9268-5d7775ad33df>.

yhtiökokouksessa omistajaohjaajan (valtiovarainministeriö) edellyttämällä tavalla. Lisäksi HAUS kehittämiskeskus Oy:n tulee palveluintegraattoritoiminnassa ottaa huomioon valtiokonttorin 5.10.2016 julkaiseman valtion HR-selvityksen linjaukset koskien julkisen johtamisen ja valtion henkilöstöjohtamisen uudistamista.<sup>7</sup>

Vuodesta 2019 eteenpäin, uusien maakuntien aloittaessa toimintansa ja muutosvalmennuksen työnantajavastuun siirtyessä maakunnille, maakunnat ratkaisevat palveluintegraattoritoiminnan jatkoon. Edellä sanottu tarkoittaa sitä, että HAUS kehittämiskeskus Oy varmistaa vuosina 2017 – 2018 ohjelman parhaan mahdollisen asiantuntemuksen ja laadun, pitää yhteyttä ohjelmassa mukana oleviin tahoihin ja ohjelman rahoittajiin (ministeriöt), kehittäjiin sekä ohjelman muihin sidosryhmiin. Lisäksi HAUS kehittämiskeskus Oy vastaa ohjelman aikatauluista ja käytännön järjestelyistä. Muutosohjelman toteutuksessa tulisi olemaan korkeakouluja (mahdollisesti useampia) ja muita koulutus-/kehittämisenorganisaatioita. HAUS kehittämiskeskus Oy voi myös itse osallistua kouluttajana ohjelman toteutukseen.

Erityisen tärkeänä selvityshenkilöt pitävät sitä, että sosiaali- ja terveysministeriö ja valtiovarainministeriö selvittävät nopeasti Sitran mahdollisuudet osallistua muutosvalmennusohjelman toteutukseen, sekä muutosvalmennuksen sisältöjen tuottajana että muutosvalmennusohjelman osarahoittajana.<sup>8</sup>

HAUS kehittämiskeskus Oy:n tulee organisoida muutosvalmennusta varten organisaatioonsa oma yksikkö, joka huolehtii muutosvalmennusohjelman toteuttamisesta hyödyntämällä uusinta oppimista tukevaa teknologiaa, viimeaikaisinta pedagogista huippuosaamista ja erilaisia monimuoto-opetuksen keinoja (mukaan lukien ajankohtainen itseopiskelumateriaali). Tämä pitää sisällään myös valmennuspedagogisen ajatuksen valmennettavan roolin muutoksesta sulautetun oppimisfilosofian pohjalta. Ajatus on, että muutosvalmennettavan rooli valmennuspalvelun ”kuluttajasta” muuttuu yhä enemmän valmennuspalvelun ”tuottajaksi”. Muutosvalmennukseen osallistuvat luovat siis itse merkittävällä tavalla omaa oppimistaan ja oppimisympäristöjensä sisältöjä.

Palveluintegraattorin tulee selvittää alkuvuodesta 2017 Kuntien Tiera Oy:n<sup>9</sup> ja mahdollisten muiden toimittajien kanssa yhteistyömahdollisuudet yhteisölliseen oppimiseen liittyvän sähköisen oppimislustan organisoimiseksi.

Palveluintegraattorin tulee luoda sellainen laatujärjestelmä, joka sekä etukäteis- että jälkikäteisvarmistuksena huolehtii sisältöjen ja toteutusten korkean laadun. Laatujärjestelmän tulee mahdollistaa myös nopeat ja joustavat muutokset ohjelmien sisältöihin mittavan uudistuksen edetessä.

Palveluintegraattori organisoi ohjelman toteutuksen arvioinnin loppuvuodesta 2018. Arviointi tulee suorittaa ulkoisena arviointina ja siinä tulee hyödyntää laaja-alaisesti ohjelman toteutuksessa kertyneitä osallistujapalautteita.

## Ehdotus muutosvalmennuksen moduulirakenteeksi

Varsinainen muutosvalmennusohjelma jakaantuu neljään (4) päämoduuliin, jotka muodostavat siis ohjelman ja joka on laajuudeltaan yhteensä kuusitoista (16) lähiovetuspäivää. Ohjelman moduulirakenne perustuu selvityshenkilöiden tulkintaan julkisen hallinnon ajankohtaisista muutoshaasteista sekä siitä, miten julkisen johtamisen tulisi muuttua.

Ohjelman oppimisympäristö rakennetaan siten, että valmennuksen sisältöjä voidaan käyttää myös muiden kuin tässä ohjelmassa olevien avainryhmien valmennukseen. Selvityshenkilöt näkevät, että

<sup>7</sup> Valtiokonttori (2016) Yhteinen sävel – linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Valtiokonttori, Helsinki. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ ja\\_ laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ ja\\_ johtamista\\_ tukevat\\_ palvelut/HRloppuraportti\\_Yhteinen\\_savel](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_ tukevat_ palvelut/HRloppuraportti_Yhteinen_savel).

<sup>8</sup> Sitra on kaavaillut käynnistävänsä laajan julkista johtamista koskevan johtamiskoulutuksen käynnistämistä vuonna 2017. Toteutuessaan Sitran organisoima julkisen johtamisen koulutusohjelma viedään läpi vuosina 2017 – 2021.

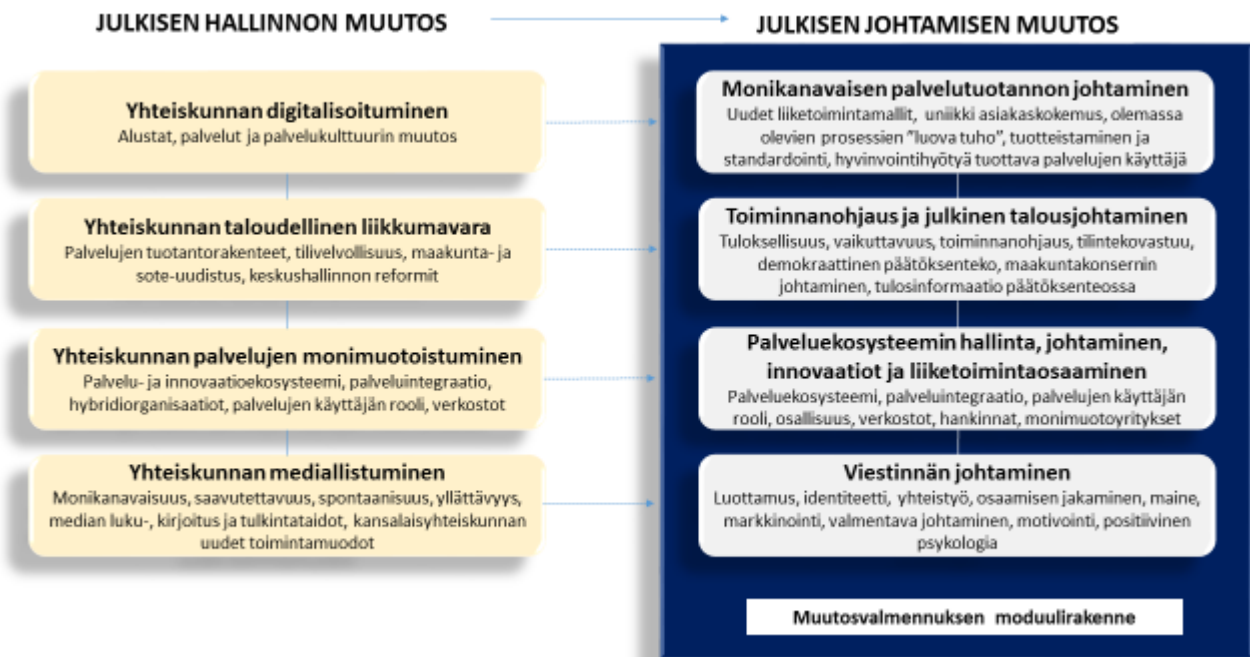
<sup>9</sup> Kuntien Tiera Oy on kuntasektorin kehitysyhtiö ja yhteishankintayksikkö, jossa on mukana kaikkiaan 236 kunnallista organisaatiota.

tällaisia kohderyhmiä ovat esimerkiksi alueelliset (1) poliittiset päätöksentekijät ja (2) median edustajat. Lisäksi (3) järjestöjen ja (4) yritysten johdolle tulee järjestää omat orientoivat valmennukset hallinnon uudistusprosessin edetessä vuosina 2017 – 2019.

Valmennuksen sisällöistä on mahdollisuus koota niin ikään sosiaali- ja terveysalalle sekä hallintoon korkeakouluissa opiskeleville kurssi, joka antaisi yhteistä ymmärrystä mittavasta yhteiskunnallisesta uudistuksesta. Tätä kurssia voisi tarjota laajalle avoimen yliopiston ja avoimen ammattikorkeakoulun kurssina.

Kuten edellä jo tuotiin ilmi, on huomionarvoista, ettei muutosvalmennusohjelma ole rakennettu perinteiseksi muutosjohtamisen koulutukseksi, vaan muutosohjelman sisällöt ja niihin liittyvä moduulirakenne – kuvaavat ja käsittelevät niitä ajankohtaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä, joiden pohtiminen muutosvalmennuksen keinoin on tarpeellista. Jäljempänä esiteltävä moduulirakenne perustuu siis selvityshenkilöiden näkemykseen julkisen hallinnon ajankohtaisesta muutoksesta nimenomaan maakuntahallinnon ja siihen liittyvän sosiaali- ja terveyspalvelu-uudistukseen liittyen.

Julkishallinnon – ja julkisen johtamisen toimintaympäristön – muutos johtuu yhteiskunnan digitalisoitumisesta, pitkittyvästä taloustaantumasta ja siitä aiheutuneesta kaventuneesta julkisen talouden liikkumavarasta, yhteiskunnan rahoittamien palvelujen monimuotoistumisesta ja yhteiskunnan mediallistumisesta.



Muutosjohtamisvalmennuksen moduulirakenne on kuvattu seuraavassa.

### **Moduuli 1: Monikanavaisen palvelutuotannon johtaminen (5 lähiopetuspäivää)**

Moduulin tavoitteena on, että muutosvalmennettaville luodaan ymmärrys keskeisistä yhteiskunnan digitaalisista alustoista, palveluista ja palvelukulttuurin murroksesta.

Valmennuksessa käydään läpi monimuotoisen palvelutuotannon johtamisen periaatteet ottaen huomioon maakuntauudistuksen ja siihen olennaisena elementtinä sisältyvän sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän uudistuksen kokonaisuus.

Moduulin keskeiset teemat liittyvät liiketoimintaosaamiseen, uniikkiin asiakaskokemukseen, osallisuuden vahvistamiseen, olemassa olevien prosessien uudistamiseen sekä siihen liittyvään ”luovaan tuhoon”, tuotteistamiseen ja standardointiin. Oleellista on oivaltaa, miten johtaminen muuttuu, kun hyvinvointi- ja kilpailukykyhyötyä tuottava palvelujen käyttäjä on tekemisen keskiössä.

### **Moduuli 2: Toiminnanohjaus ja julkinen talousjohtaminen (4 lähiopetuspäivää)**

Moduulin tavoitteena on kiteyttää muutosvalmennettaville uudelleen järjestetyn väliportaanhallinnon olemus ja tavoite sekä yhteiskunnan taloudellisen liikkumavaran ja julkisen johtamisen tietopeusteisuuden haasteet tulevassa maakuntahallinnon palvelutuotannon johtamisessa.

Muutosvalmennuksessa pohditaan keinoja uudistaa julkista toimintaa taloudellisen liikkumavaran olemattomuudesta huolimatta. Käytännössä valmennuksessa nostetaan esiin olemassa olevien tuotantorakenteiden muutos, tilivelvollisuuden uudet sisällöt (vertikaalisesta horisontaaliseen tilintekovastuuseen) sekä julkisen johtamisen haasteet paikallisella, maakunnallisella ja valtakunnallisella tasolla.

Valmennuksen konkreettiset sisällöt rakennetaan johtamisen tuloksellisuuden, toiminnan vaikuttavuuden, osallisuuden vahvistamisen, toiminnanohjauksen sisältöjen, tilintekovastuukäytäntöjen ja raportoinnin, vertailukehittämisen periaatteiden (benchmarking) sekä päätöksentekoa tukevan tuloinformaation ympärille. Tässä moduulissa rakennetaan myös valmiuksia hahmottaa itsehallinnollisen johtamisen mahdollisuudet, jotka nousevat merkittävään rooliin uudessa maakuntahallinnossa.

### **Moduuli 3: Monimuotoisen palveluekosysteemien hallinta ja johtaminen (4 lähiopetuspäivää)**

Moduulin tavoitteena on luoda muutosvalmennettaville yhteinen ymmärrys tulevasta maakuntahallinnon demokraattisesta ohjauksesta, palvelu- ja innovaatioekosysteemeistä, palveluintegraation tarpeellisuudesta, hybridioorganisaatioiden toiminnasta, erilaisista palvelujen käyttäjän rooleista sekä palveluekosysteemin toiminnan kannalta keskeisistä verkostotoista ja niiden johtamisesta.

Valmennuksessa opitaan, miten palvelu- ja innovaatioekosysteemeitä, monitoimijaista kokeilukulttuuria, palveluintegraatiota, hankintoja ja monimuotoyrityksiä johdetaan ja niiden toimintaa koordinoidaan.

Kolmannen moduulin keskeinen asiasisältö liittyy muutosvalmennettavien liiketoimintaosaamisen vahvistamiseen. Liiketoimintaosaaminen on tärkeä kokonaisuus ja se koskee kaikkia toimijoita maakuntahallinnossa. Tärkeitä kohderyhmiä ovat esimerkiksi julkiset sosiaali- ja terveystalot ja muut palvelujen tuottajat.

Kolmannessa moduulissa erityishuomio kohdistuu hankintakäytäntöihin ja erityisesti innovatiivisia hankintoja koskeviin käytäntöihin sekä vaikuttavuus- ja tulosperusteiseen hankintamalliin, joista viimeksi mainittu liittyy Euroopan komissionkin tärkeänä pitämään tapaan organisoida hankintakäytännöt.<sup>10</sup>

Tähän moduuliin liittyy kansalaisyhteiskunnan voimavarojen tunnistaminen puoluetoiminnasta aina pienimuotoisimpaan vapaaehtoistyöhön osana osallisuuden ja demokratian vahvistamista. Samoin tässä moduulissa käydään läpi asukkaiden osallisuuteen liittyviä peruskysymyksiä.

### **Moduuli 4: Viestinnän johtaminen (3 lähiopetuspäivää)**

Moduulin tavoitteena on vahvistaa muutosvalmennettavien valmiuksia toimia mediallystävissä yhteiskunnassa. Valmennettava oivaltaa roolinsa mediana, jota seurataan ja jolta odotetaan johdonmukaista viestintää.

Valmennettavalle luodaan ymmärrys viestinnän monikanavaisuudesta, saavutettavuuden merkityksestä, sosiaalisen median spontaanisuudesta, kansalaisyhteiskunnan kehityssuunnista sekä median luku-, kirjoitus ja tulkintataidoista. Valmennuksessa opitaan johtamaan viestivää maakuntaa huomioiden sen maine, luottamus, osallistaminen, yhteistyö, osaamisen jakaminen, markkinointi, valmistava johtaminen, motivointi ja positiivinen psykologia. Moduuli tukee sote- ja maakuntauudistuksen alueellisen maineen ja identiteetin rakentumista. Valmennus auttaa erilaisten maakuntien johtoa löytämään omalle maakunnalleen toimivat tavat käydä dialogia sidosryhmien kanssa.

---

<sup>10</sup> Tältä osin muutosjohtamisohjelman kannattaa tehdä aktiivista yhteistyötä koulutuspalvelujen järjestäjien ja tuottajien kanssa. Esimerkkinä koulutusyhteistyöstä voidaan mainita parhaillaan käynnissä oleva innovatiivisia vaikuttavuuskeskeisen hankintatoimen käytäntöjä koskeva koulutuskokonaisuuden valmistelu, jota ovat olleet pohtimassa Hansel, Kuntahankinnat, Tekes, VTT ja Sitra.

Näissä kaikissa moduulirakenteen osioissa sovelletaan edellä kuvattua sulautetun oppimisympäristön periaatteita ja käytäntöjä.

Palveluintegraattorin tulee organisoida muutosvalmennukseen osallistuville henkilökohtainen sparrausmahdollisuus ohjelmaa ja oppimista tukevana elementtinä (joko mentorointi- tai työnohjaustyyppinen toimintatapa). Tämä edellyttää, että ohjelman oppimisympäristö mahdollistaa monipuolisen verkko-oppimisen.

Myös maakunta- ja sote-muutosjohtajien keskinäisen tuen verkostot nivelletään akatemian kokonaisuuteen.

### Ehdotus muutosvalmennuksen aikatauluksi ja kohderyhmiksi

Selvityshenkilöt esittävät, että muutosvalmennusohjelma koostuu kahdesta kokonaisuudesta – (1) *muutosvalmennusohjelman yksityiskohtainen rakentaminen ja pilotointi ja akuutteja muutosvalmennustarpeita palveleva kokonaisuus keväällä 2017* ja (2) *varsinainen muutosvalmennusohjelma syksystä 2017 alkaen, kolmessa aallossa toteutettuna*. Kyseiset kolme aaltoa toteutetaan osittain limittein ajallisesti.

Ohjelman toteutus kytketään yhteen maakunnallisten sote- ja muutosjohtajaverkostojen toiminnan kanssa.

Valmennuksen tavoitteena on vahvistaa valmennettavien valmiuksia muutosjohtamiseen. Valmiuksien kehittymisen keskeisinä kriteereinä ovat uudistukselle annetut strategiset tavoitteet, joita esiteltiin edellä.

## Valmennusten vaiheistukset



### **KOKONAISSUUS 1: Ohjelman yksityiskohtainen rakentaminen ja akuutteja muutosvalmennustarpeita palveleva kokonaisuus 3/2017 – 7/2017**

Muutosvalmennusohjelman palveluintegraattorin tehtävänä on rakentaa ja pilotoida yksityiskohtainen muutosvalmennusohjelma vuoden 2017 maaliskuusta heinäkuuhun.

Akuutteja muutosvalmennustarpeita koskeva työpajasarja järjestetään vuoden 2017 maaliskuusta heinäkuuhun. Tämä osio koskee maakuntauudistukseen ja sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen

suunnitteluun valittuja muutos- ja projektijohtajia sekä muutosagentteja. Valmennettavia on yhteensä noin 100-120 henkilöä. Heille järjestetään keväällä 2017 neljän kuukauden ajan yhteisiä kokoontumisia noin kerran kuukaudessa. Näissä työpajoissa haetaan ymmärrystä muutoksen sisällöstä, etsitään ratkaisuja ja yhteistä tulkintaa esille tuleviin muutostaasteisiin, pohditaan viestinnällisiä teemoja sekä jaetaan kokemuksia. Kevään 2017 muutostuki antaa työpajoihin osallistuville työkaluja ja rohkaisua toimia haastavassa muutostilanteessa. Se varmistaa myös sen, ettei muutokseen synny johtajuusvajetta. Tavoitteena on myös vahvistaa yhteistyötä median kanssa. Tässä yhteydessä tarvittava mahdollinen mentorointi rahoitetaan työpajoihin osallistuvien henkilöiden työnantajien toimesta.

## **KOKONAISUUS 2: Varsinainen muutosvalmennusohjelma**

Kaikki jäljempänä esitellyt muutosvalmennusohjelman ”aallot” rakennetaan edellä mainitun moduulirakenteen pohjalta.

### **→ Muutosvalmennuksen ”ensimmäinen aalto” (elokuu/2017 – joulukuu/2018)**

Valmennusohjelman ”ensimmäinen aalto” käynnistetään maakuntien väliaikaishallinnon aloittaessa vuonna 2017 ja se kohdistuu maakunta- ja sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen nimettyjen muutos- ja projektijohtajien lisäksi maakuntien nimettyihin muutosagentteihin, keskeisiin päätöksentekijöihin ja median edustajiin. Muutosvalmennettavia on yhteensä 100 – 120 henkilöä. Valmennusohjelma kestää ensimmäisessä aallossa yhteensä 17 kuukautta.

### **→ Muutosvalmennuksen ”toinen aalto” (maaliskuu/2018 – joulukuu/2019)**

Valmennusohjelman ”toinen aalto” käynnistetään keväällä 2018 ensimmäisten maakuntavaalien jälkeen ja se kohdistuu maakuntahallinnon johtoryhmiin, maakunnan palvelulaitoksen johtajiin, keskeisiin päätöksentekijöihin ja sosiaali- ja terveystalouden tuottajiin. Muutosvalmennettavia on yhteensä noin 400 henkilöä. Valmennusohjelma kestää toisessa aallossa yhteensä 22 kuukautta.

### **→ Muutosvalmennuksen ”kolmas aalto” (tammikuu/2019 – joulukuu/2020)**

Valmennusohjelman ”kolmas aalto” käynnistyy maakuntahallinnon toiminnan käynnistyessä vuoden 2019 alussa ja se kohdistuu maakuntien oman palvelulaitoksen keskijohtoon ja lähiesimiehiin sekä sosiaali- ja terveystalouden tuottajiin. Muutosvalmennettavia on yhteensä noin 2000 henkilöä. Valmennusohjelma kestää kolmannessa aallossa yhteensä 24 kuukautta.

## **Valmennusohjelman kustannukset**

Selvityshenkilöt ovat arvioineet muutosjohtamisvalmennusohjelman kustannuksia vuosille 2017 – 2019 ohjelman pilotoinnin sekä 1.- ja 2. aallon osalta. Laskelma perustuu olettamukseen, että valmennus on osallistujille maksutonta ja että osallistujien työnantajat huolehtivat valmennukseen osallistuvien matkakustannuksista.

Selvityshenkilöt esittävät, että muutosjohtamisvalmennuksen kustannuksista vastaa pilotointiosion (kevät 2017), 1. aallon (8/2017 – 12/2018) ja 2. aallon (3/2018 – 12/2019) osalta sosiaali- ja terveysministeriö ja valtiovarainministeriö ja 3. aallon osalta asianomaiset maakunnat (työnantajarooliin perustuen).

Selvityshenkilöiden mielestä ohjelman toteutukseen kannattaa varsinkin 1. aallon muutosjohtamisvalmennuksessa sisällyttää kansainvälinen osio, joka toteutetaan vierailukäyntinä ryhmittäin yhteen tai useampaan eurooppalaiseen maahan, joissa on pitkät kokemukset aluehallinnon uudistuksista ja aluehallinnon johtamisen erityiskysymyksistä.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Hallituksen esitysluonnoksen yleisperusteluissa eduskunnalle maakuntauudistukseksi ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisuudistukseksi sekä niihin liittyviksi laeiksi on kansainvälinen vertailu alueellisesta itsehallinnosta Pohjoismaissa ja eräissä muissa Euroopan maissa.

**Taulukko 1.** Muutosjohtamisvalmennuksen kustannukset 2017 – 2019 sosiaali- ja terveysministeriölle ja valtiovarainministeriölle.

	<b>Ohjelman yksityiskoh- tainen rakentaminen, pilotointi ja muutostyö- pajat 3-7/2017</b>	<b>1. muutosjohtamisvalmen- nuksen aalto</b>	<b>2. muutosjohtamisvalmen- nuksen aalto</b>
<b>Osallistujia yht.</b>	Muutostyöpajoissa noin 40 – 50 henkilöä	100 – 120 henkilöä ajalla 8/2017 – 12/2018)	Noin 400 henkilöä ajalla 3/2018 – 12/2019)
<b>Lähiopetus- päiviä yht.</b>	6 puolen päivän tilai- suutta	16 lähiopetuspäivää kol- messa ryhmässä, yht. 48 lä- hiopetuspäivää	16 lähiopetuspäivää noin kah- deksassa ryhmässä, yht. 128 lähiopetuspäivää
<b>Lähiopetuk- sen toteutta- misaikka- kunta</b>	Helsinki	Pääasiassa Helsinki, osa alu- eellisesti	Alueellisesti
<b>Kouluttaja- kulut (toteu- tus)</b>	Yhteensä 10.000 € (sis. työnantajamaksut/ALV)	48 lähiopetuspäivää x 2.000 €, yht. 96.000 € (sis. työnan- tajamaksut/ALV)	128 lähiopetuspäivää x 2.000 €, yht. 256.000 € (sis. työnan- tajamaksut/ALV)
<b>Kohdennetut orientoivat valmennus- osiot</b>	0 €	18 x 5.000 €, yht. 90.000 €	0 €
<b>Mentorointi</b>	0 €	20.000 €	30.000 €
<b>Digitaalinen oppimisympä- ristö</b>	20.000 €	20.000 €	40.000 €
<b>Tilakustan- nukset</b>	0 €	96.000 €	256.000 €
<b>Palveluinteg- raattorin kustannukset</b>	35.000 € (sis. työnantaja- maksut/ALV)	115.000 € (sis. työnantaja- maksut/ALV)	215.000 € (sis. työnantajakas- sut/ALV)
<b>Kansainväli- syys ja opin- tomatka</b>	0 €	120.000 €	0 €
<b>Oppimateri- aali</b>	5.000 €	75.000 €	100.000 €
<b>Markki- nointi ja viestintä</b>	10.000 €	20.000 €	30.000 €
<b>Muut kus- tannukset</b>	5.000 €	15.000 €	20.000 €
<b>Kustannuk- set yhteensä</b>	<b>75.000 €</b>	<b>667.000 €</b>	<b>947.000 €</b>

Valmennusohjelman kokonaiskustannukset ovat ministeriöille ohjelman pilotoinnin, 1.- ja 2. aallon osalta noin 1.689.000 euroa ja ne jakaantuvat karkeasti arvioiden eri vuosille seuraavasti:

- Vuosi 2017: 360.000 euroa
- Vuosi 2018: 800.000 euroa
- Vuosi 2019: 529.000 euroa





- Maalis-heinäkuu 2017:
  - Ohjelman yksityiskohtainen suunnittelu ja pilotointi

Muilta osin noudatetaan edellä hahmoteltua aikataulusuunnitelmaan ohjelman ensimmäisen, toisen ja kolmannen aallon toteuttamisesta.

## Liite. Selvityksen yhteydessä haastatellut henkilöt

Aaltonen, Elli	Ylijohtaja	Itä-Suomen aluehallintovirasto
Aho, Harri	Toimitusjohtaja	Pohjola Omasairaala Oy
Björkman, Stefan	Toimitusjohtaja	Etera Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö
Forma, Pauli	Hyvinvointijohtaja	KEVA
Hakari, Kari	Muutosjohtaja	Pirkanmaan liitto
Honka, Juhani	Entinen maakuntajohtaja	
Häkämies, Kari	Maakuntajohtaja	Varsinais-Suomen liitto
Kilpeläinen, Turo	Rehtori	Kajaanin Ammattikorkeakoulu
Koistinen, Eriikka	Viestintäpäällikkö	STM
Kuopila, Antti	Erityisasiantuntija	Kuntaliitto
Lehikoinen, Anita	Kansliapäällikkö	Opetus- ja kulttuuriministeriö
Leppänen, Laura	Projektijohtaja	Varsinais-Suomen liitto
Majoinen, Kaija	Kehitysjohtaja	Kuntaliitto
Moisander, Erkki	Pääjohtaja	LähiTapiola
Määttänen, Sanna	Toimialajohtaja	Pihlajanlinna Oyj
Paldanius, Allan	Rahoitusjohtaja	KEVA
Parpo, Antti	Muutosjohtaja	Turun kaupunki
Peltola, Asko	Maakuntajohtaja	Etelä-Pohjanmaan liitto
Rantanen, Teppo	Elinvoimajohtaja	Tampereen kaupunki
Suokas, Markku	Ylilääkäri	Terveystalo Oy
Temmes, Anneli	Toimitusjohtaja	HAUS kehittämiskeskus Oy
Teperi, Juha	Johtaja	Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö
Voutilainen, Paavo	Hallituksen puheenjohtaja	Luona Oy

Lisäksi selvityshenkilöt osallistuivat lukuisiin maakunta- ja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksiin liittyvien ryhmien kokouksiin, joissa keskusteltiin tämän hankkeen sisällöstä.