

Johtaminen uudistuvissa sote-palveluissa



Alivaltiosihteeri, dosentti, OTT Tuomas Pöysti
20.5.2016



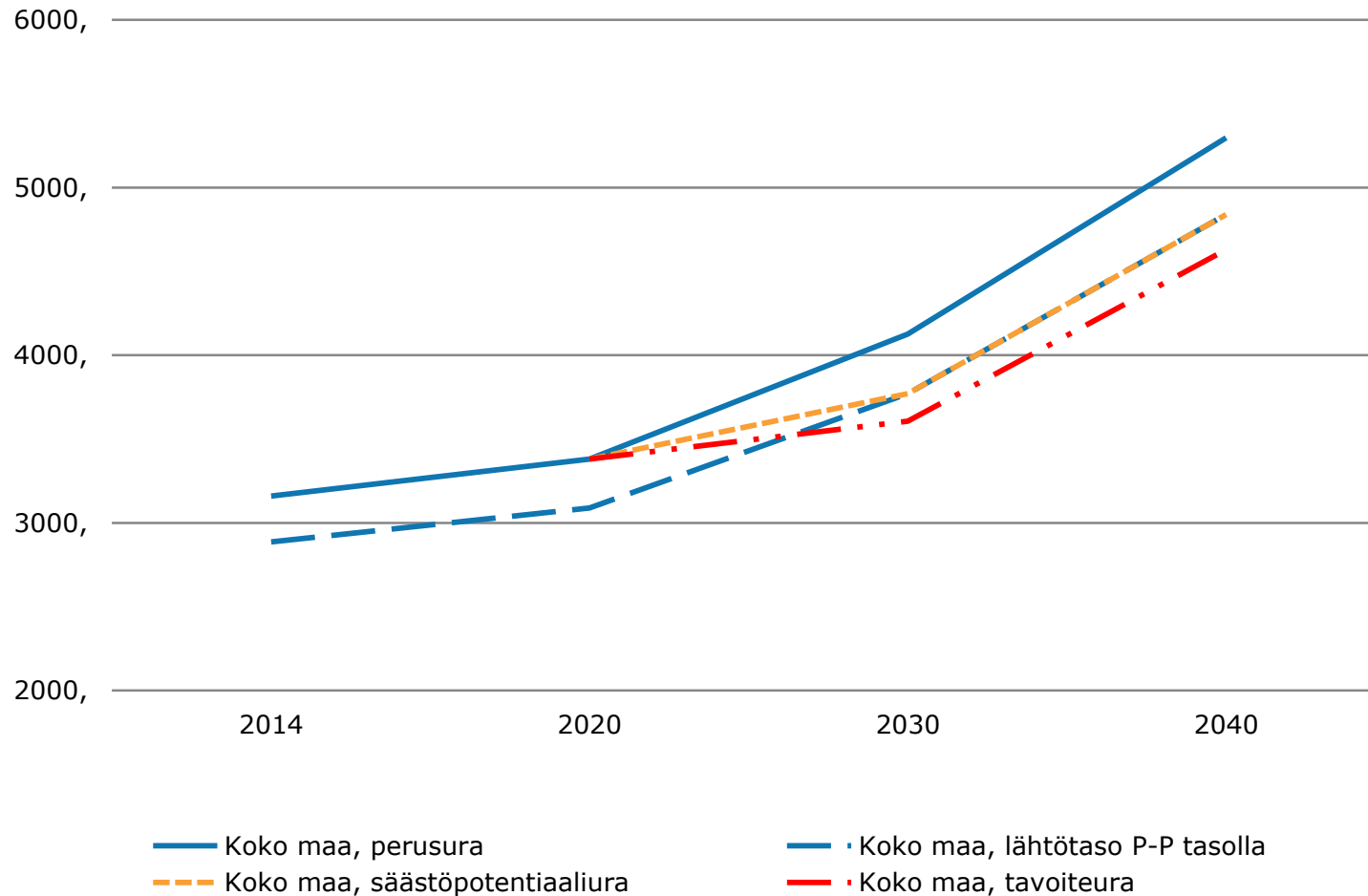
Sote-uudistuksen keskeiset tavoitteet

- Terveys- ja hyvinvointierojen kaventaminen
- Kestävyyssvajeen vähentäminen 3 miljardilla eurolla
- Kustannustenhallinnan parantaminen

Tavoitteet saavutetaan taitavalla muutosjohtajuudella yhdessä henkilöstön kanssa

Laskelmien havainnollistus

Koko maan sote-menot eri skenaarioissa



**Vaikuttava ja kustannustehokas
toiminta ja hallinto**

**Asiakaskeskeinen ja digitaalinen
palvelu**

**Toimintojen uudistaminen ja
entisistä toimintatavoista
luopuminen**



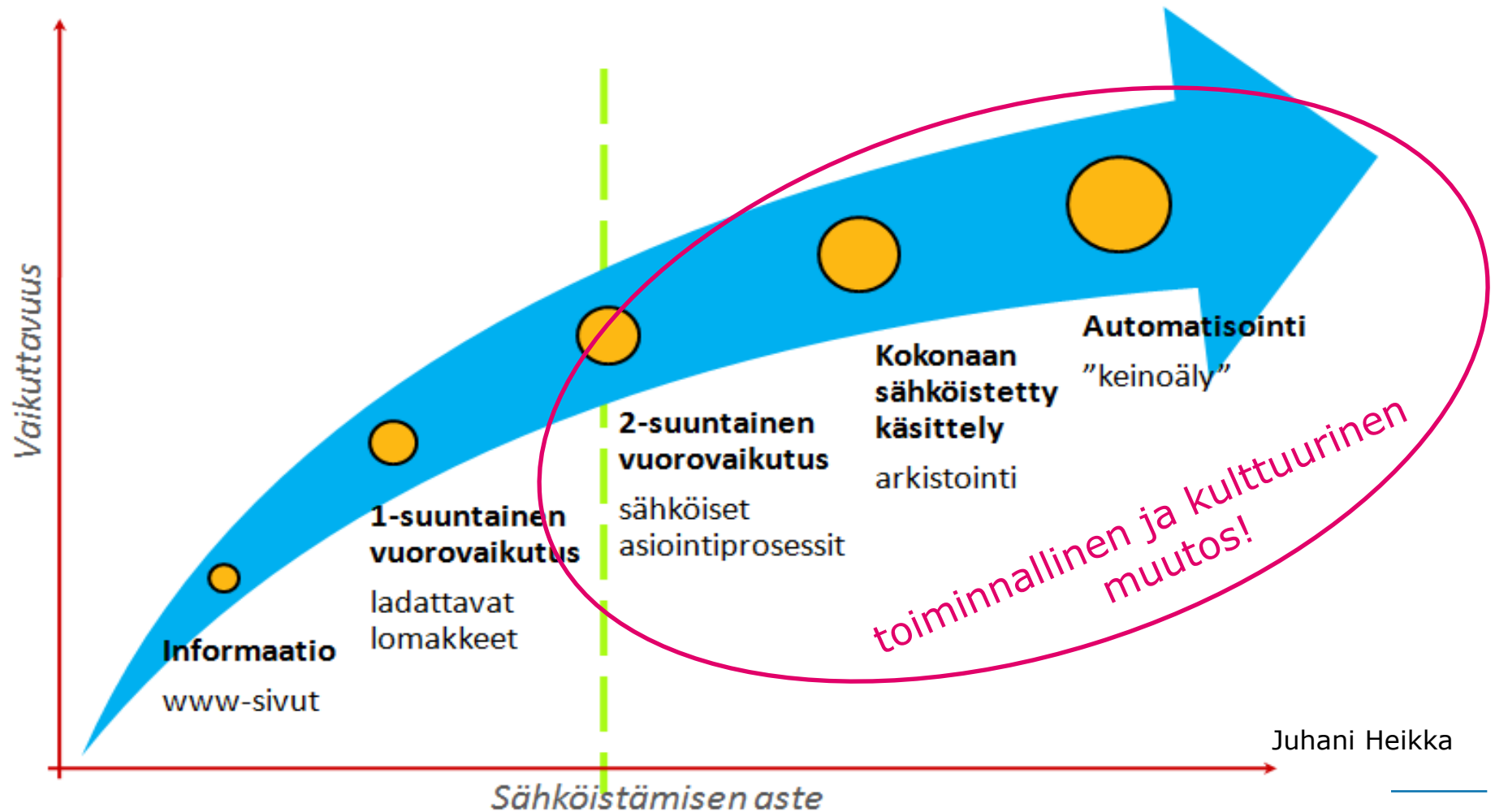
Muutos on mahdollisuus!



Toimintaympäristön muutostekijät

- Johtamisen merkitys onnistumisen edellytysten luoja ja varmistajana sekä turvallisuuden antajana korostuu
- Digitalisaatio => työn, yhteiskunnan ja hallinnon ja talouden muutos
- Suomen talouden rakennemuutos, rakenteelliset ongelmat ja kestävyysvaje
- Suuret rakenneuudistukset

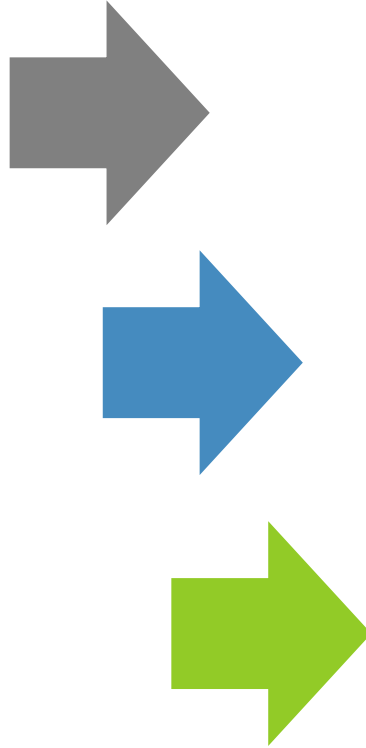
Digitaalisten palvelukonseptien kehityskaari



Palvelujen muutos

NYT

- Tuottajalähtöisyys
- Hoidetaan ongelmia
- Tietovirta viranomaisilta kansalaisille
- Yksilökeskeinen näkemys
- Kaikille sama palvelu



TULEVA

- Ihmislähtöisyys
- Ehkäistään ongelmia
- Tietovirrat molempiin suuntiin toimijoiden välillä
- Yhteisöjen ja verkostojen hyödyntäminen
- Räätelöity, kohdennettu palvelu

Johtamista sote-muutoksessa ohjaavat näkökulmat

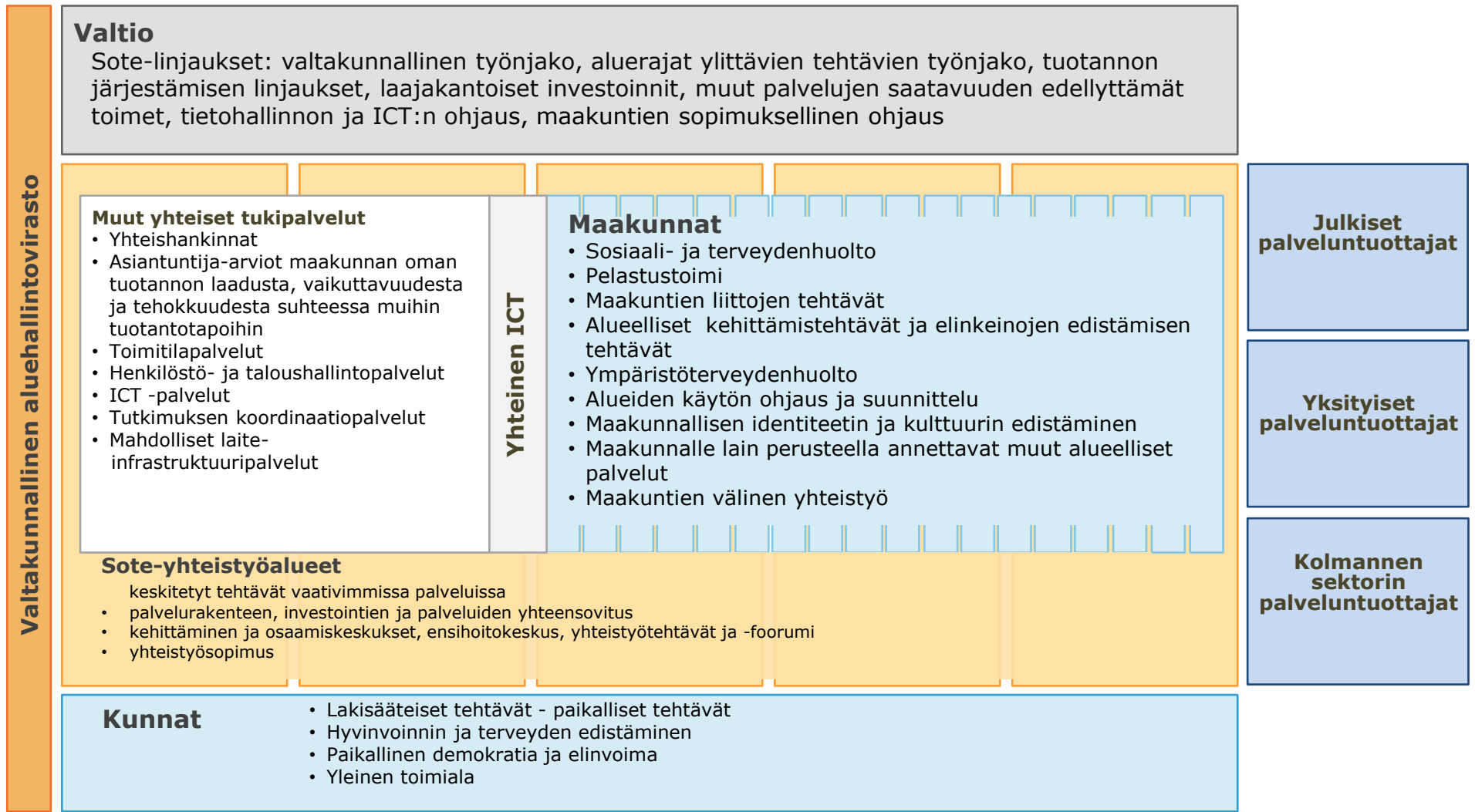
- Ihmisen näkökulma: potilaat, asiakkaat
- Talouden näkökulma: miten rahat saadaan riittämään mahdollisimman hyvin - veronmaksajan näkökulma
- Henkilöstön näkökulma - sisäisesti motivoitunut henkilöstö

= > Resurssiviisauden näkökulma

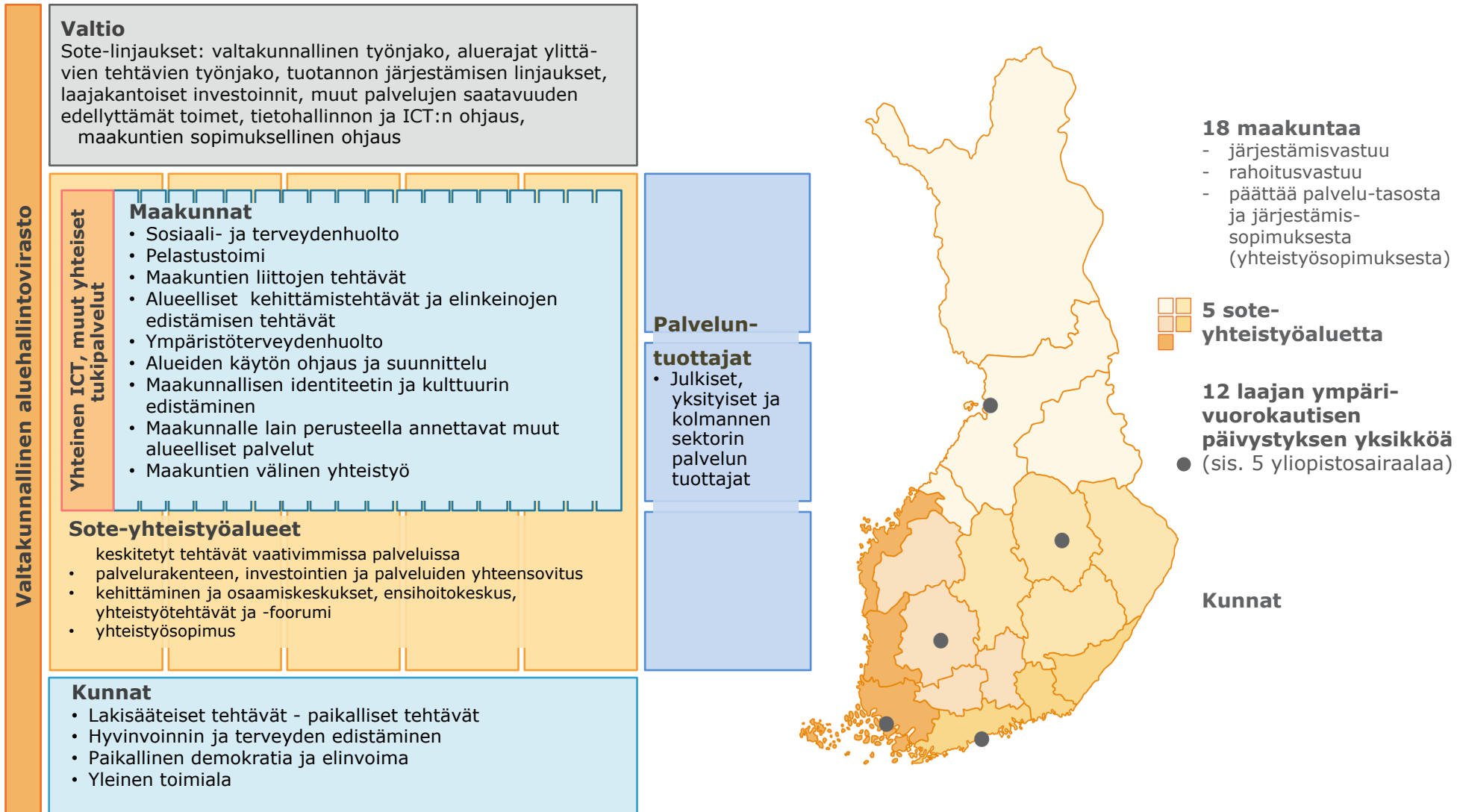
Aluejako

- Perustetaan 18 maakuntaa (itsehallintoaluetta), joilla sote- järjestämismvastuu ja rahoitusvastuu
- Viisi yhteistyöaluetta nykyisten erityisvastuualueiden pohjalta
- Suurta väestöpohjaa ja volyymiä sekä erikoistumista vaativien ja harvinaisempien ja kalliimpien palveluiden valtakunnallinen ja alueellinen kokoaminen
- Maakuntien arviointimenettely turvaa perusoikeudet sekä sote-järjestämiskyvyn ja taloudellisen kantokyvyn

Maakuntien tehtävät ja uusi sote-rakenne



Maakuntien tehtävät ja uusi sote-rakenne



Asiakaskeskeinen palveluintegraatio

- Asiakkaan tarpeita voidaan arvioida kokonaisuutena.
- Eri sote-ammattilaisten osaamista ja eri sote-palveluita ja toimenpiteitä voidaan joustavasti ja oikea-aikaisesti yhdistää asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman kustannusvaikuttavasti vastaavaksi kokonaisuudeksi.

Integraatio

- Järjestämisen integraatio
- Rahoituksen integraatio
- Palveluketjujen integraatio
- Tuotannollinen integraatio

Valinnanvapaus ja sen edellytykset

- Maakunta vastaa järjestäjänä viranomaistehtävistä sekä koko palvelujärjestelmän toimivuudesta ja perusoikeuksien toteutumisesta.
- Maakunta tuottaa tarvittavat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut itse tai yhdessä muiden maakuntien kanssa tai voi käyttää yksityisen tai kolmannen sektorin palveluita.
- Maakunta erottaa aidosti järjestämisen ja tuotannon eri organisaatioihin (oikeushenkilöihin). Se voi tapahtua hyödyntäen yhtiömuotoa.



Julkisen ja yksityisen tuotannon tasapuoliset mahdollisuudet

- Julkisen ja yksityisen sekä kolmannen sektorin palveluntuotannon tasapuoliset toimintaedellytykset
- Maakunnan tehtävänä varmistaa, että kaikkialla saatavilla palveluita sekä huolehtia palveluiden vaikuttavasta ja kustannustehokkaasta tuottamisesta
- Maakunnan markkinoilla tapahtuvaa toimintaa koskee EU-oikeuden mukainen yhtiöittämisvelvoite

Johtamisen suuri muutos

- Uudenlainen strateginen johtajuus
 - autoritäärisestä linjajohtamisesta verkostojen johtamiseen
 - kyky hyödyntää erilaisia areenoita
 - verkostojen johtaminen
- Kokonaiskuvan muodostaminen ja ihmisten perspektiivien laajentaminen

Johtamisen muutos

- Johtamisen merkitys suunnan ja turvallisuuden antajana
 - työnantajaroolin merkitys!
- Näkemyksellisyyden yhdistämiseen osallistumiseen ja osallisuuteen
- Tavoitteiden priorisointi välttämätöntä

Onnistumisen edellytykset - muutosjohtaminen

- Yhteinen tilannekuva
→ uusi asiantuntijakuva
- Yhteinen tavoite
→ poliittinen ja virkamiesjohtajuus
- Yhteinen tahto toimia
→ tavoitteesta toimintatahtoon - sisäinen motivaatio
- Yhteinen suunnitelma
→ business case, business plan
- Tahto, halu ja sitkeys toimia
→ poliittinen ja hallinnollinen omistajuus
→ tulevaisuudenusko positiivisen muutokseen
- Kyky ja taito toimia
→ Osaaminen ja välineet, ICT
- Hyvät instituutiot ja toimivat prosessit
→ Johdetaan ihmisiä ja prosesseja
→ Ihmisten johtaminen ja motivointi

Missä on onnistuttava

- Palvelurakenteen muutokset
- Toimintatapojen kehittäminen yhtä aikaa fyysisen palveluverkon tiivistämisen kanssa
 - tuottavuutta uusilla työtavoilla
 - tehokkaampi resurssien käyttö
 - digitaalisaation tehokas hyödyntäminen
- Monituottajuus
- Valinnanvapaus
- Henkilöstöjohtaminen, työn vetovoimaisuus
- Kansalaisen omavastuu

Älykkään organisaation periaatteiden mukainen toiminta-, johtamis- ja ohjausmalli?

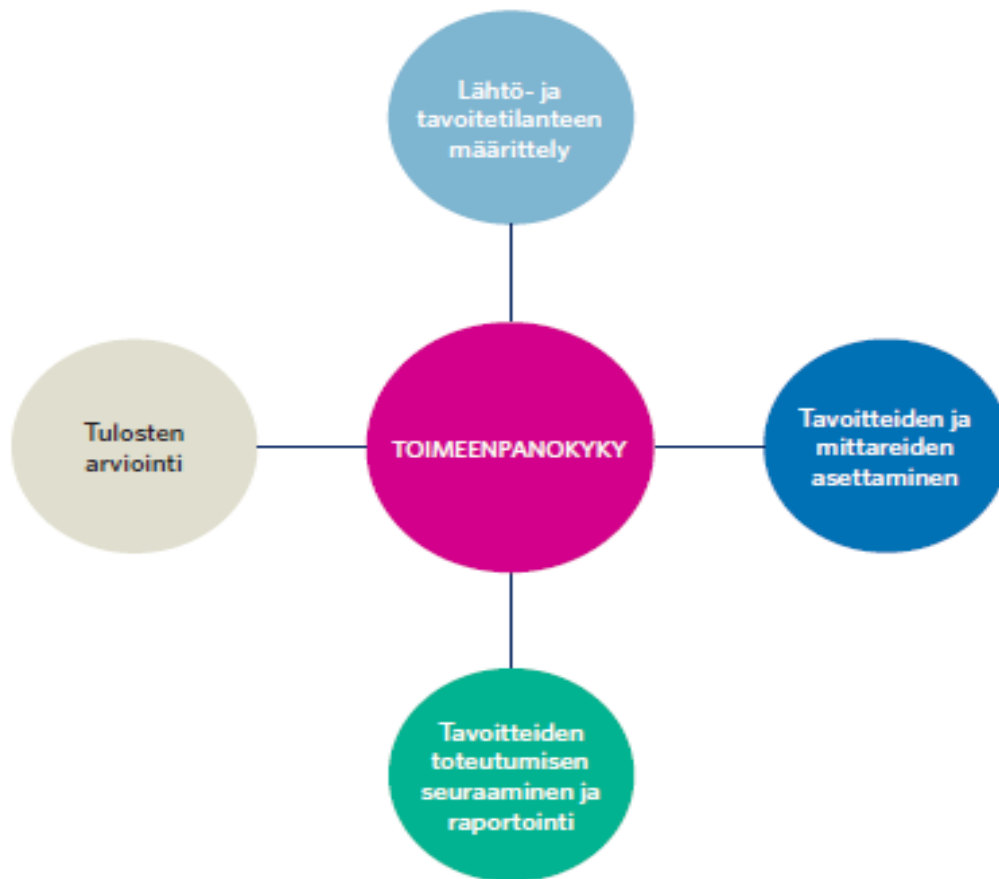


- Älykäs julkisorganisaatio,
- Älykkään organisaation periaatteiden mukainen johtaminen ja toimintatapa
- Kuuntelu
- Dialogi
- Näkemyksellisyys tavoitteissa
- Älykkään organisaation toteutumista, ei virheiden välttämistä varmistava sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä työilmapiiri



Toimeenpanokyky: systemaattisuus, tulevaisuususkko ja sitkeys muutokseen

Oppiminen
Kannustava palaute
Korjaavat toimet



Positiivisesti
vaativat mutta
selkeät tavoitteet



Tuloksellisen yhteisöllisen työskentelyn edellytykset

1

Turvallisuuden tunne ja luottamus
- uskallus ideoida ja esittää asioita
sekä ottaa riskejäkin

2

Vastuullisuus ja toisten huomiointi - oman
tehtävän hoito mahd. hyvin ajallaan

3

Ryhmän ja oman tehtävän ja tavoitteiden
ja sen perusteluiden selkeys

4

Työn henkilökohtainen
merkityksellisyys

5

Vaikuttavuus
- ryhmän jäsenet kokevat työnsä
vaikuttavaksi



Lähde: Re: Work
Muokauttanut Pöysti

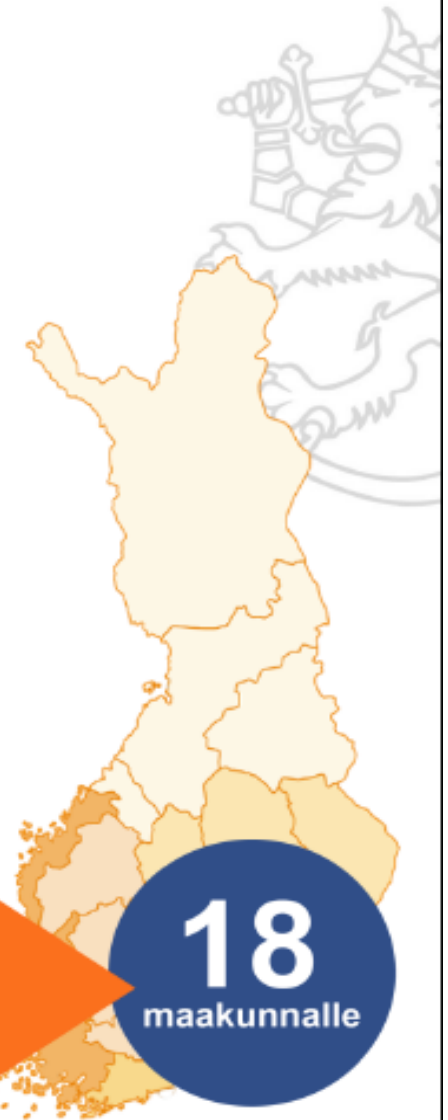


Eettinen johtamissitoumus

- arvojen mukainen, johdonmukainen, ennustettava ja kannustava toimintatapa
- hyvien edellytysten luominen ja yhdessä työskentely
- jatkuva kehittäminen
- ihmisten ja työn sekä työyhteisön johtaminen jatkuvasti ja arjessa
- vastuunottaminen ja vastuun yhdessä kantaminen



Maakunnille siirtyvät tehtävät ja henkilötyövuodet



Työnjako kunnan, maakunnan ja valtion välillä

KUNNAT



Paikallisen osallistumisen, demokratian ja elinvoiman yhteisöjä, jotka hoitavat asukkaiden päättämiä itsehallintotehtäviä ja laissa säädettyjä paikallisia tehtäviä.

- Osaaminen ja sivistys
- Terveys ja hyvinvointi
- Liikunta ja kulttuuri
- Nuorisotoimi
- Paikallinen elinkeinopolitiikka
- Maankäyttö ja rakentaminen

MAAKUNNAT



- Sosiaali- ja terveydenhuolto
- Pelastustoimi
- Ympäristöterveydenhuolto
- Aluekehittäminen
- Alueiden käytön ja rakentamisen ohjaus

- Työ- ja elinkeinopalvelut
- Liikennejärjestelmäsuunnittelu ja joukkoliikenteen alueellinen suunnittelu
- Maaseudun kehittäminen ja lomituspalvelut

VALTIO



- Oikeusvaltion ylläpito ja kehitys
- Perusoikeuksien turvaaminen ja arviointi

- Turvallisuustehtävät
- Valtakunnalliset ja kv-tehtävät
- Yleinen edunvalvonta



Henkilöstön asema

- Henkilöstön siirrot liikkeenluovutuksen periaattein ja hyvän henkilöstöpolitiikan mukaisesti
- Henkilöstö keskeisessä asemassa uudistuksen tavoitteiden saavuttamisessa - henkilöstöjärjestöt ja henkilöstö mukaan toteutukseen
- Muutostilanteissa huolehditaan henkilöstön asemasta



Muutos tehdään yhdessä – kysymys on yhteisestä tahdosta





Lisätiedot
<http://alueuudistus.fi>
#sote #aluehallinto
@thpoysti

