

Johtaminen uudistuvissa sote-palveluissa



Kansliapäällikkö Päivi Sillanaukee
Johtamisen ja esimiestyön päivät, Tehy
12.5.2016



Sote- ja maakuntauudistus
historiallisen suuri muutosprosessi

Toimintaympäristö muuttuu radikaalisti

Edellyttää vahvaa ja uudenlaista
muutosjohtajuutta



Sote-uudistuksen keskeiset tavoitteet

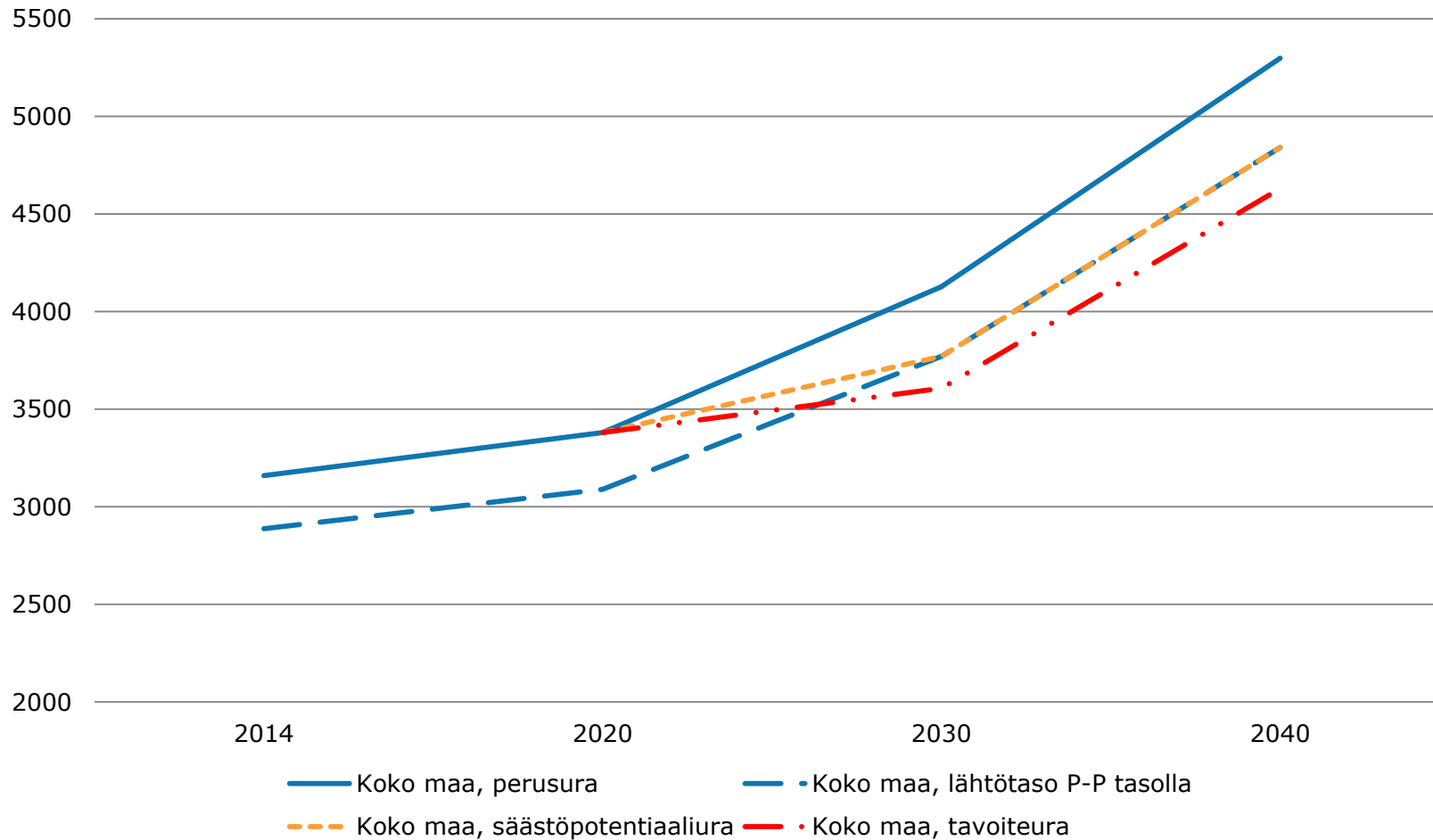
- Terveys- ja hyvinvointierojen kaventaminen
- Kestävyyssvajeen vähentäminen 3 miljardilla eurolla
- Kustannustenhallinnan parantaminen

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

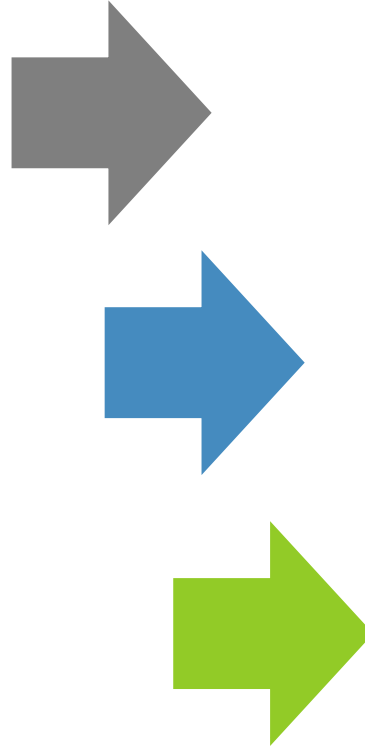
- Suomen talouden rakennemuutos, rakenteelliset ongelmat ja kestävyysvaje
- Suuret rakenneuudistukset
- Digitalisaatio => työn, yhteiskunnan, hallinnon ja talouden muutos
- Johtamisen merkitys onnistumisen edellytysten luojana ja varmistajana sekä turvallisuuden antajana korostuu



Palvelujen muutos

NYT

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



TULEVA

- Ihmislähtöisyys
- Ehkäistään ongelmia
- Tietovirrat molempiin suuntiin toimijoiden välillä
- Yhteisöjen ja verkostojen hyödyntäminen
- Räätelöity, kohdennettu palvelu
- Edellytetään ongelmien ratkaisujen ja palvelujen sujuvaa ja kustannusvaikuttavaa ketjua

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

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.



Valinnanvapaus ja sen edellytykset

- Valinnanvapauslainsäädäntö: käyttäjä valitsee itse palveluiden julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin tuottajan
- Lainsäädäntöön myös vaihtoehtoisia tapoja järjestämisen ja tuotannon erottamiseen



Tuotannon monipuolisuus

- Hallituksen tavoitteena sote-palveluiden tuotannon monipuolistaminen, mikä toteutetaan yhdessä maakuntien kanssa
- Tavoitteena että tuleva valinnanvapausmalli tukee PK-yritysten mahdollisuuksia toimia markkinoilla sekä uusia innovatiivisia ja digitaalisia palvelumalleja
- Valtioneuvosto varmentaa ja maakunnat huolehtivat monipuolisen tuotantorakenteen toteutumisen



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 toimijoita ja toiminnan muotoja
- Kokonaiskuvan muodostaminen
- Omalla vastuulla olevan osuuden hahmottaminen kokonaisuudessa
- Fokus kaikilla asiakkaan ongelman ratkaisemisessa



Onnistumisen edellytykset

- Yhteinen tilannekuva



uusi asiantuntijakuva

- Yhteinen tavoite



poliittinen ja virkamiesjohtajuus

- Yhteinen suunnitelma



business case, business plan

- Yhteinen tahto, halu ja sitkeys toimia



tavoitteesta toimintatahtoon - sisäinen motivaatio



poliittinen ja hallinnollinen omistajuus



tulevaisuudenusko positiivisen muutokseen



Ihmisten johtaminen ja motivointi

- Kyky ja taito toimia



Osaaminen ja välineet, ICT

- Hyvät instituutiot ja toimivat prosessit



Johdetaan ihmisiä ja prosesseja yli organisaatorajojen



Missä on onnistuttava

- Ajattelutavan muutoksessa tuotantokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen
- Palvelurakenteen muutokset
- Toimintatapojen kehittäminen yhtä aikaa tuotantoverkon 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



- Kuuntelu
- Dialogi
- Yhteinen kuva tavoitteista
- Ei keskitytä virheiden välttämiseen vaan tavoitteiden saavuttamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen
- Ratkaisunhakuinen, luova ja kannustava työilmapiiri

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



Tulokset ja toimeenpano

- Huomio toteutuksessa ja sen tuloksissa
- Dynaamiset kumppanuudet verkostossa
 - ekosysteemit
 - kehittäjäyhteisöt
- Kyky tulosten arviointiin
 - kokeilukulttuurissa reaaliaikainen arviointi ja kyvykkyys siihen
- Uudenlaiset tarpeet vaikutusarviointiosaamiselle
 - reaaliaikainen arviointi julkishallinnon omin voimin
 - osaamisen vahvistaminen - verkostojen toiminnanohjaus
 - markkinadynamiikan ymmärtäminen

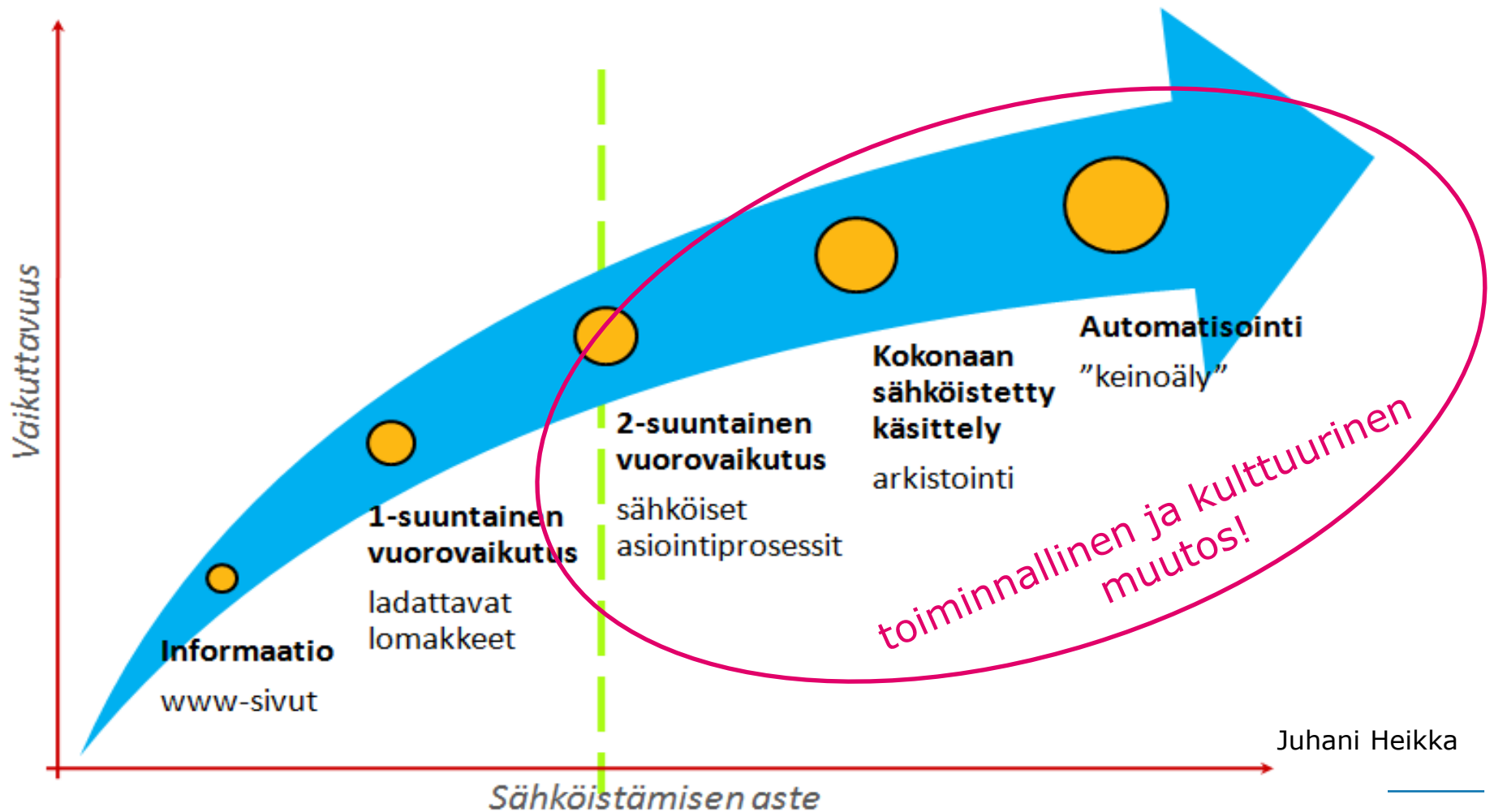


Henkilöstön asema

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



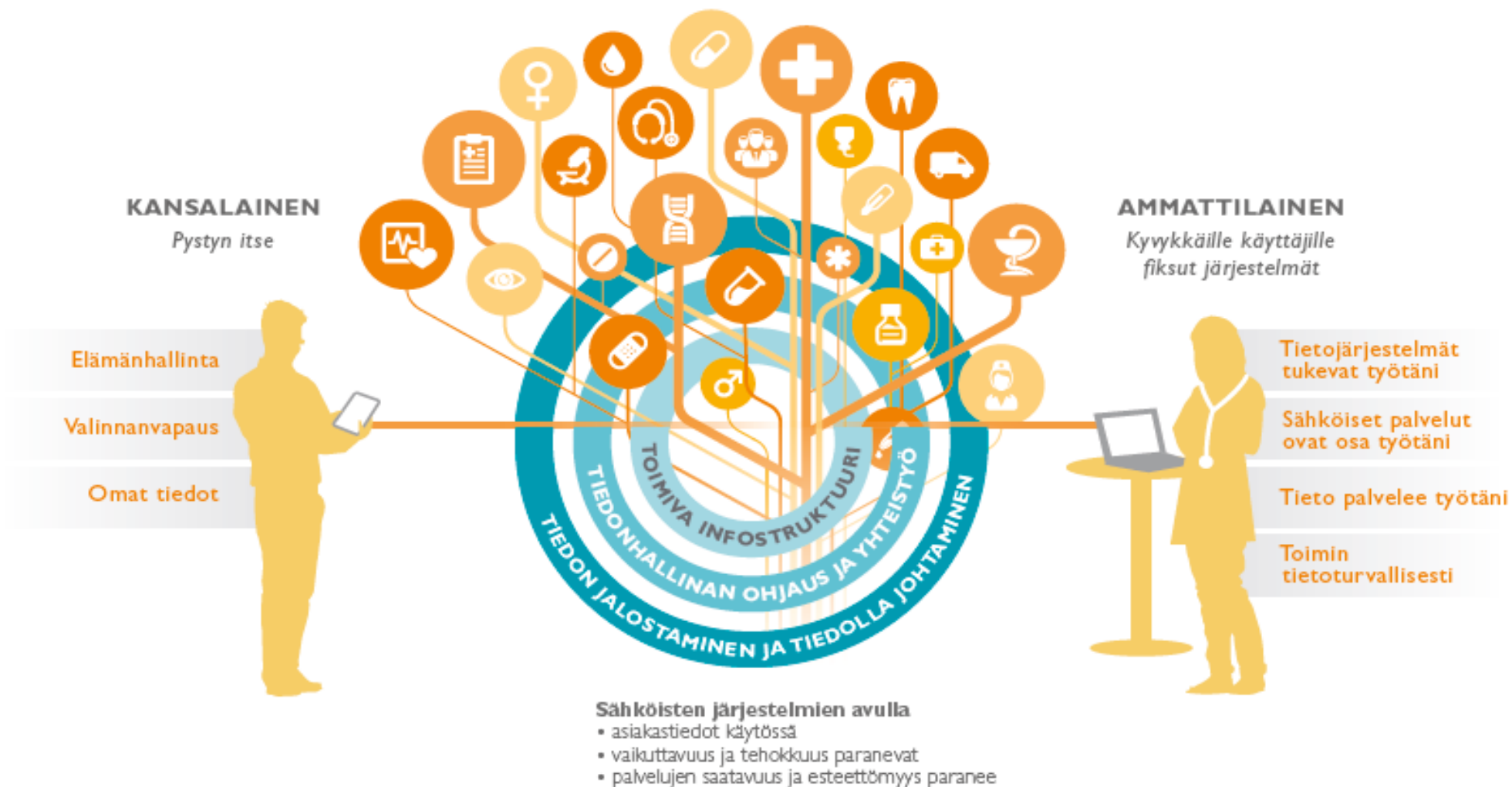
Digitaalisten palvelukonseptien kehityskaari



Juhani Heikka



Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020: Rajalliset resurssit oikeaan käyttöön

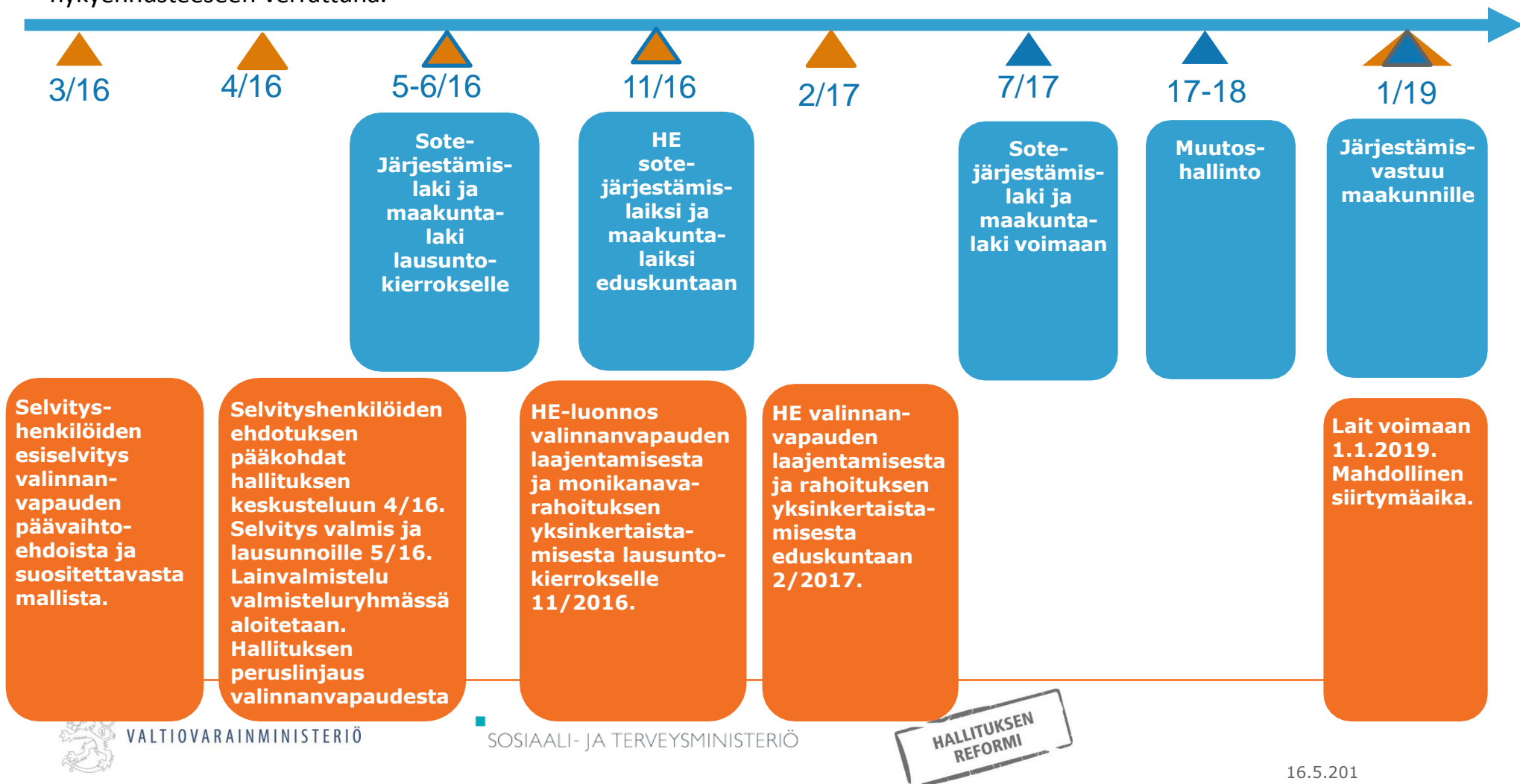


Reformi: Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus

TAVOITE: Hyvinvointi- ja terveyserot kaventuvat ja kustannusten hallinta paranee.

Sote-menojen taso alenee 3 miljardilla eurolla nykyennusteeseen verrattuna.

KUVAUS: Sosiaali- ja terveydenhuolto siirretään kuntaa suurempien itsehallintoalueiden vastuulle. Järjestäjällä on vastuu siitä, että sosiaali- ja terveyspalvelut toimivat jatkossa sujuvana palvelukokonaisuutena. Monikanavainen sote-rahoitus yksinkertaistetaan. Säädetään laajaan valinnanvapauteen perustuva valinnanvapauslainsäädäntö, jonka perusteella yksilöllä on yleensä mahdollisuus valita palveluiden julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin tuottajien välillä.



Lisälukemistoa

- Johtamisen muutoksesta:
- VTV:n vuosikertomus eduskunnalle vuoden 2015 valtiopäiville K 18/2015 vp., sivut 9-16 ja 20-23
http://www.vtv.fi/files/4839/Vuosikertomus_2015_nettiin.pdf
- VTV:n vuosikertomus eduskunnalle vuoden 2014 valtiopäiville K 18/2014 vp. sivut 9 - 10 ja erityisesti sivut 12 - 17
http://www.vtv.fi/files/4126/K_18_2014_vp.pdf
- Sote- ja maakuntauudistuksesta
<http://alueuudistus.fi>



Muutos tehdään yhdessä – kysymys on yhteisestä tahdosta

