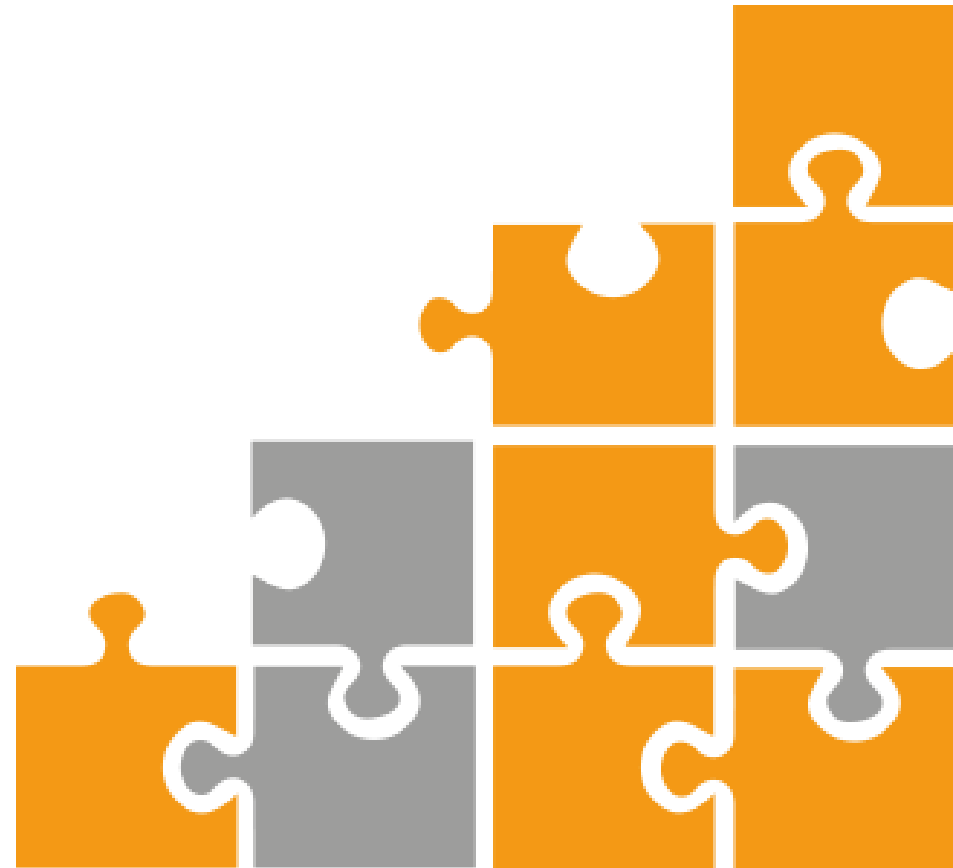


Uusimaa • Nyland 2019

Työnantajayhteistyö maakunta- ja soteuudistuksessa

Maakuntafoorumi 19.9.2018

Outi Sonkeri





Johdanto



Uudistuksen aikataulu

8/2017–12/2018

Uudistuksen valmistelu Uudenmaan liitossa

- Etsitään yhteiset tavoitteet, visio ja strategia uudistukselle
- Valmistellaan väliaikaishallinnon ja maakuntavaltuuston päätettäväksi tulevia asioita
- Myötävaikutetaan valtakunnallisiin ratkaisuihin Uudenmaan lähtökohdista

12/2018

Uudenmaan maakunta perustetaan

- Väliaikainen valmistelutoimielin ohjaa valmistelua
- Varmistetaan edellytykset maakunnan toiminnan käynnistymiselle: valmistellaan henkilöstö-, tila- ja sopimussiirrot ja uusi maakunnallinen toimintamalli. Laaditaan luonnokset maakuntavaltuuston päätöksiksi.

8/2019–12/2020

Uudenmaan maakuntavaltuusto ja -hallitus aloittavat toimintansa

- Vahvistetaan organisaatio ja säännöt, nimetään johto sekä tehdään päätökset sote-palveluiden ja valinnanvapauden järjestämisestä
- Perustetaan Uudenmaan maakunnan konsernihallinto ja liikelaitokset
- Hyväksytään maakuntastrategia ja vuoden 2021 talousarvio

2021



Palveluiden järjestämisvastuu siirtyy Uudenmaan maakunnalle

- Maakunnalla 25 tehtävääalaa
- Valinnanvapaus osana palveluiden uudistamista
- Maakunnan vision toteuttaminen

Hankkeen ohjausryhmät

Uudenmaan maakuntahallitus

Uudistushankkeen poliittinen ohjaus

Neuvottelukunta

Välittää tietoa uudistuksessa mukana oleviin organisaatioihin

Strateginen johtoryhmä

Ohjaa ja tukee hankevalmistelua sekä vahvistaa sidosryhmien ja kuntien yhteyttä valmisteluun. Johtoryhmän jäsenet edustavat Uudenmaan alueita ja maakuntaan liittyviä organisaatioita

Yrittäjäfoorumi

Elinkeinoelämän näkökulma valmisteluun Jäseninä yrittäjäjärjestöjen, kehittämissyhtiöiden ja kauppakamareiden edustajia

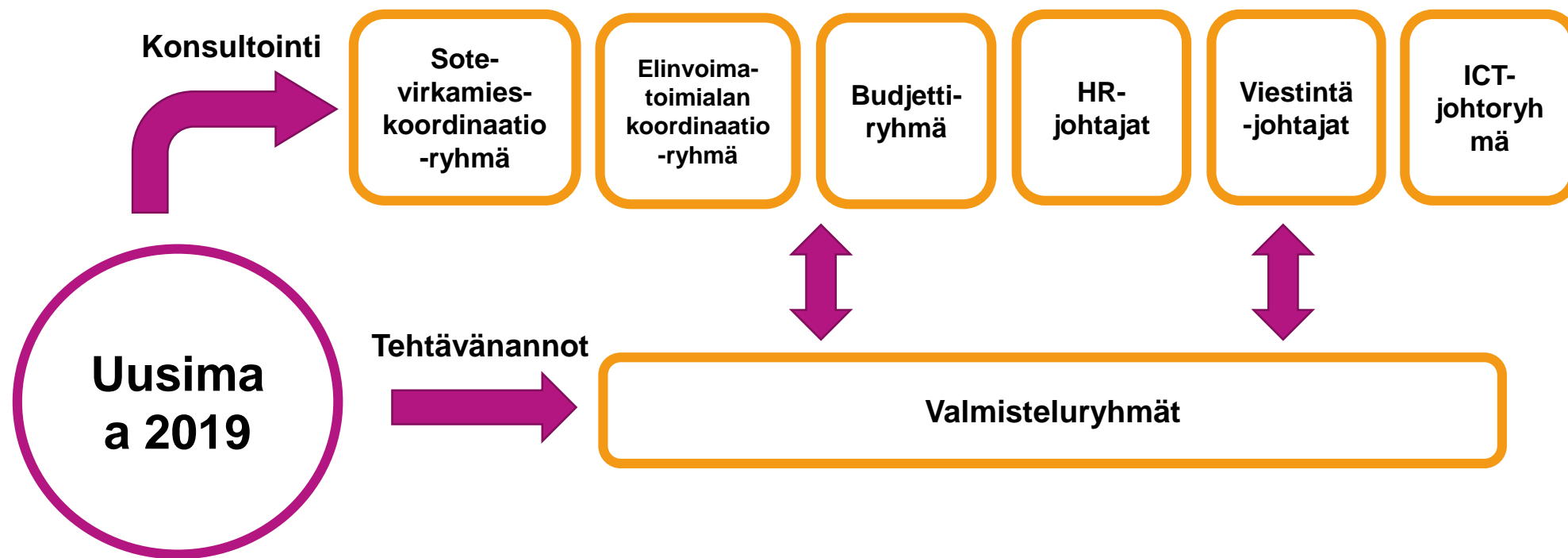
Kuntajohtajakokous

Vahvistaa kuntien ja kaupunkien yhteyttä valmisteluun Jäseninä kuntien johtajia ja johtavia viranhaltijoita

Henkilöstöfoorumi

Henkilöstön näkökulma valmisteluun Jäseninä pääsopijajärjestöjen edustajia

Hankkeen sidosryhmät



Tilannekuva projektien statuksesta

(seinätaululla + sähköisesti projektihallintajärjestelmässä)

- Hankkeen sisäisen johtamisjärjestelmän perusta
- Visualisoinnilla pyritään luomaan kaikille mahdollisimman hyvä kokonaiskuva ja jaettu yhteinen ymmärrys valmistelun tilanteesta ja etenemisestä sekä nopeuttamaan yhteistyötä
- Nopeuttaa ja tuo fokusta palavereihin: Yhteinen aika käytetään menneisyyden ja muiden oheistöiden kertaamisen sijaan tiedon vaihtoon tiimin jäsenten hankekehikon mukaisista töistä
- Statusseurannan kohteet: yleistilanne, resurssit, aikataulu, riskit, laatu/tavoitteet





Projektointi kevät 2018





Uudenmaan henkilöstötoimintojen visio - pääviestit

- Uudenmaan henkilöstöjohtamisen perusvalinnat perustuvat maakunnan perustamisvaiheen henkeen **Turvallinen siirtymä – Rohkea uudistuminen** sekä maakuntastrategiaan ja siitä johdettaviin henkilöstöpoliittisiin linjauksiin
- Uudenmaan henkilöstötoimintojen tavoitteena on ensisijaisesti mahdollistaa **turvallinen siirtymä** uuteen maakuntaan ja taata palvelutuotannon jatkuvuus siirtymävaiheessa. Tämä vaatii hyvää projektin suunnittelua ja toteutusta, joilla nostetaan käynnistämismatkat hyvälle tasolle
- Samalla, kun suunnittelussa pyritään takaamaan turvallinen siirtymä, on tärkeää hyödyntää myös mahdollisuus **uudistua rohkeasti**. Maakunnan toiminnan ylös ajamiseen käytettävissä olevan ajan puitteissa tämä tarkoittaa jo olemassa olevien, mukaan liittyvien organisaatioiden **parhaiden käytäntöjen** esiintuomista ja nokkelaa yhdistämistä kokonaisuudeksi.
- Rakennettavat ratkaisut toimivat perustana seuraavan vuosikymmenen henkilöstöjohtamiselle ja –hallinnolle. Henkilöstötoiminnon asiakkaat tarvitsevat tulevalta henkilöstötoiminnolta teknologiaa hyödyntävien, tehokkaiden perusprosessien lisäksi kykyä tukea johtoa ja tuottaa merkityksellisiä analyysejä.
- **Tuloksellisen** henkilöstötoiminnon päämääränä on tukea maakunnan tuloksellista johtamista. Toiminto ei ole itsessään itseisarvo, vaan sen onnistumista voidaan arvioida kyvyllä tukea muun organisaation tuloksellisesta toimintaa ja tuottaa **asiakasarvoa**. Tuloksellisen toiminnan ja asiakasarvon tuottamisen tueksi vaaditaan myös johdon tietoisuuden kasvattamista aina lähiesimiestasolta ylimpään johtoon.



Mitä tehty, kevät 2018

- Maakuntastrategian pohjalta on valmisteltu keskeiset henkilöstöjohtamista ohjaavat poliittiset linjaukset
- Henkilöstösiirtoihin liittyen on luovuttaville yksiköille valmisteltu ohjeistus yt-menettelyprosessista ja henkilöstön palvelussuhdetietojen siirtämisestä maakuntaan
- Henkilöstön osallistamiseksi on valmisteltu henkilöstön osallistamissuunnitelma, jossa on kuvattu osallistamismenetelmät, aikajana ja vastuut.
- Henkilöstöjohtamisen toimintamalleista on nykytilakartoituksen pohjalta kerätty keskeiset hyvät käytännöt ja prosessit, joiden pohjalta valmistellaan maakunnan henkilöstöjohtamisen toimintamallit (mm. palkitseminen, rekrytoinnit, osaamiset, hyvinvointi)
- Henkilöstöjohtamista tukevan HR-toiminnon ja –ammattilaisten organisointi- ja palvelumallin valmistelu on käynnistetty
- Maakunnan keskeisten tehtävien rekrytointimenettely ja valintaprosessi on kuvattu
- Henkilöstön työterveyshuollon järjestämis- ja toteutusmallien valmistelu on käynnistetty



Alustavat henkilöstöpolitiikan linjaukset



TURVALLINEN SIIRTYMÄ – ROHKEA UUDISTUMINEN



Uudenmaan maakunnan henkilöstöpolitiikan linjaukset

Visio 2030		Uudenmaan maakunta on Euroopan paras alue elää ja toimia			
Strateginen tavoite	Painopiste- valinnat	Tavoitteet ja esimerkkejä mahdollisista mittareista		Toimenpide- kokonaisuudet	
Uudenmaan maakunta-konserni on haluttu työpaikka ja yhteistyökumppani, jonka henkilöstö voi hyvin ja jossa johtaminen on laadukasta	Haluttu työpaikka	1. Merkityksellistä työtä uusimaalaisten ihmisten hyvinvoinnin sekä yritysten ja yhteisöjen menestymisen mahdollistamiseksi	<ul style="list-style-type: none"> Kuntalaisten palvelukokemus Yritysten ja yhteisöjen palvelukokemus Henkilöstökokemus työn imusta (omistautuminen / dia 5) (<i>henkilöstökysely</i>) 	<input type="checkbox"/> Motivoiva työ, monimuotoiset työyhteisöt ja kannustavat työsuhteen ehdot <input type="checkbox"/> Henkilöstön ja johdon rekrytointi <input type="checkbox"/> Hyvinvointia työstä ja uudistuvasta toimintakulttuurista <input type="checkbox"/> Osaaminen, urakehitys ja uudelleensijoittuminen <input type="checkbox"/> Henkilöstöpalveluiden toiminnalliset valmiudet ja käytännöt <input type="checkbox"/> Johtamisen ja esimiestyön systemaattinen kehittäminen (arviointi, kehittyminen, liikkuvuus) <input type="checkbox"/> Muutoksen johtamisen toimintamalli ja tuki	
		2. Kilpailukykyiset ja erinomaisiin suorituksiin ja kehittymiseen kannustavat työsuhteen ehdot	<ul style="list-style-type: none"> Työnantajakuva (<i>ulkoinen tutkimus</i>) Työnantajan suositteleminen (NPS Net Promoter Score) (<i>henkilöstökysely</i>) Lähtö- ja tulovaihtuvuus 		
	Hyvinvoiva henkilöstö	3. Yhdessä tekemiseen, arvostavaan vuorovaikutukseen, osallisuuteen ja sitoutumiseen kannustava työilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> Työhyvinvointimittarit (<i>henkilöstökysely</i>) Sosiaalinen pääoma (yhteisöllisyys/dia 6) Arvojen toteutuminen (<i>henkilöstökysely; lähityöyhteisö-keskustelu; kehityskeskustelu</i>) 		
		4. Monipuoliset mahdollisuudet ja vastuunotto oman työn ja osaamisen kehittämistä ja näitä tukevat urakehityspolut	<ul style="list-style-type: none"> Motivaatio kehittyä (<i>henkilöstökysely</i>) Osaamisen kehittymisen toteutuminen (<i>henkilöstökysely, kehityskeskustelu</i>) Urakehitysmallin toimivuus 		
		5. Positiivisella asenteella ja sujuvilla prosesseilla tuotetut ja saavutettavissa olevat henkilöstöpalvelut	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstöpalveluiden koettu hyöty (johto/esimiehet/henkilöstö) 		
	Laadukas johtaminen	6. Johtaminen on valmentavaan johtamiskäsitykseen perustuva palvelutehtävä	<ul style="list-style-type: none"> 360° (tai vastaava) Esimies-indeksi (<i>henkilöstökysely</i>) Vuorovaikutusmittari (peili, fiilis) 		
		7. Muutoksen ammattimainen ja osallistava johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> Muutospulssi Henkilöstön osallisuuskokemus (<i>henkilöstökysely</i>) 		
Arvot	Avoimuus	Vastuullisuus	Yhteisöllisyys	Luottamus	Rohkeus



Henkilöstösiirrot ja yt- menettelyt, suunnitelma



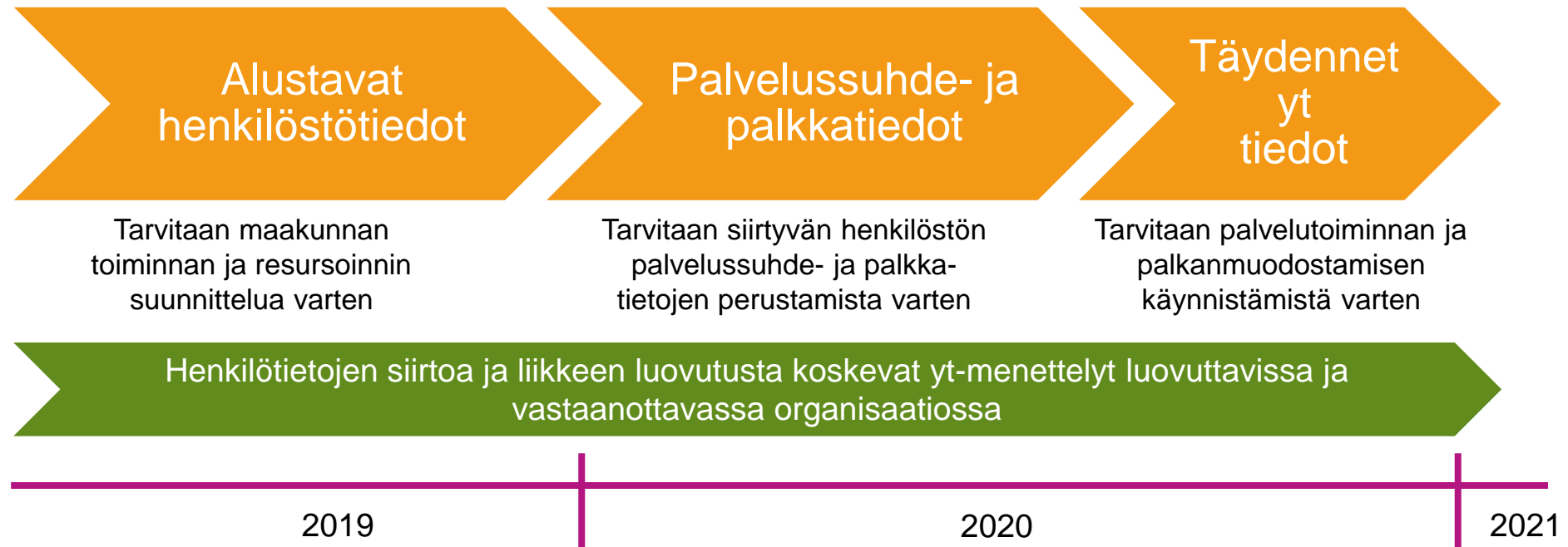
Henkilöstön siirtymistä ja asemaa koskevat määräajat



Henkilöstön siirtymistä ja asemaa koskevat määräajat

- Henkilöstö siirtyy maakuntiin voimaanpanolain nojalla liikkeenluovutuksen periaattein. Tukipalveluissa työskentelevien henkilöiden kohdalla liikkeenluovutusta sovelletaan, jos tehtävää hoitavan henkilön tehtävistä vähintään puolet on maakuntiin siirtyviin tehtäviin tarkoitettuja tukitehtäviä, 14 §.
- Edellä olevaa sovelletaan myös tehtävien ja tehtäviä hoitavan henkilöstön siirtoon maakuntakonserniin kuuluvaan tai maakuntien määräysvallassa olevaan yhteisöön, joka perustetaan **31.12.2022** mennessä, 14 §.
- Luovuttavissa organisaatioissa kunnissa, kuntayhtymissä ja valtiolla tehdään esiselvitystä liikkeen luovutuksen piiriin kuuluvasta henkilöstöstä. Esiselvityksen siirtyvästä henkilöstöstä on oltava valmis käytännössä **30.4.2019** mennessä.
- Siirtoa koskevat yhteistoimintamenettelyt on käytävä luovuttavassa organisaatiossa käytännössä **30.9.2020** mennessä.
- Lopullisen selvityksen siirtyvästä henkilöstöstä on oltava käytännössä valmis **joulukuussa 2020** (esiselvityksen tietojen päivitys joulukuun 2020 tilanteeseen).

Henkilöstösiirrot ja yt-menettelyt





Henkilöstön osallistamissuunnitelma



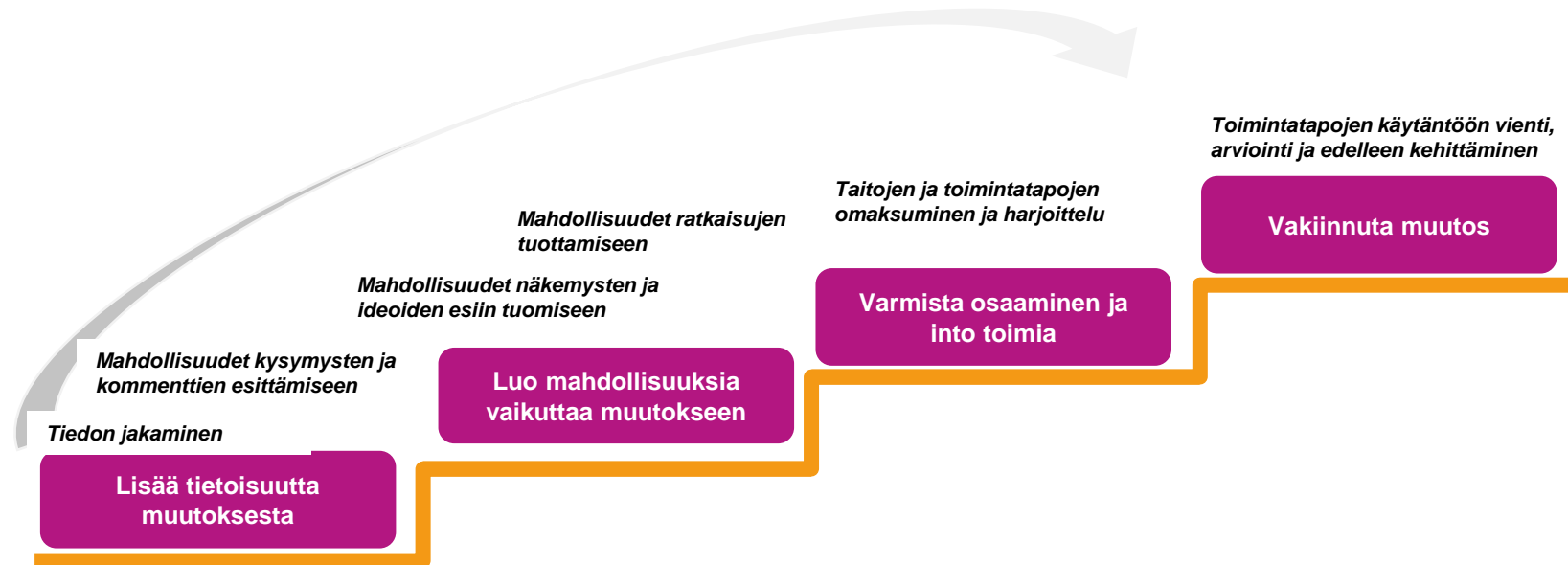
Henkilöstön osallistamisen tavoitteet

- Merkittävä muutos yhdistyvien organisaatioiden henkilöstön näkökulmasta
- Tavoitteena on tuoda selkeyttä abstraktiin muutokseen
- Henkilöstö kaipaa vuoropuhelua muutoksesta ja käytännön asioista
- Ennakoiva henkilöstön osallistaminen auttaa epävarmuuden ja pelkojen hallinnassa
- Auttaa asiakkaiden palvelussa



Henkilöstön osallistaminen alkaa, kun lainsäädäntö astuu voimaan, maakunta perustetaan ja väliaikainen valmistelutoimielin aloittaa

Osallistamisen tasot





Osallistamisen vastuut: Hanke/Uudenmaan maakunta ja luovuttava organisaatio

Hanke/Uudenmaan maakunta	Luovuttava, muutoksessa mukana oleva organisaatio
<ul style="list-style-type: none">Osallistamissuunnitelman tekeminen	<ul style="list-style-type: none">Osallistamissuunnitelman kommentointi
<ul style="list-style-type: none">"Muutostuki as a service" (=Muutostuki PMO) tukee luovuttavia organisaatioita osallistamisen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Muutostuki PMO antaa käytännön tukea osallistamisaktiviteettien toteuttamiseen ja eri osallistamismenetelmien käyttämiseen.	<ul style="list-style-type: none">Muutostuki PMO:n hyödyntäminen osallistamisaktiviteettien toteuttamisessa
<ul style="list-style-type: none">Seuraavien osallistamisaktiviteettien toteuttaminen (yhteistyössä luovuttavan organisaation kanssa):<ul style="list-style-type: none">Viestinnän sisältöjen ja materiaalien tuottaminenViestinnän toteuttaminen Hankkeen/Uudenmaan maakunnan viestintäkanavien kautta. Henkilöstöä varten tehdään oma Uusimaa2019.fi –sivusto sisältäen mm. uutiskirjeet, blogit, videot.Virtuaaliset tilaisuudet, kanavat ja alustat: online kyselytunnit- ja teemastudiot, ohjatut teemakeskustelut virtuaalisella alustalla, verkkoavoriihetKoulutukset, valmennukset, E-Learning, videoklipit, playbookitHackathon-tilaisuus ja Työyhteisöpeli liittyen organisaation toimintakulttuurin rakentamiseen ja käytäntöön vientiinEdistymistä mittaavat kyselyt	<ul style="list-style-type: none">Osallistamisaktiviteettien toteuttaminen (yhteistyössä Muutostuki PMO:n kanssa):<ul style="list-style-type: none">Viestinnän toteuttaminen luovuttavan organisaation käytössä olevien viestintäkanavien kautta: esim. intra, uutiskirjeet, blogit, videot. Hankkeen tuottaman viestinnän sisältöjen ja materiaalien hyödyntäminen palvelualueen/yksikön viestinnässä.Muutoksen käsittely palvelualueen/yksikön vakiintuneissa foorumeissa ja kanavissa: ylimmän johdon foorumit, esimiesfoorumit, henkilöstötilaisuudet, kehittämispäivät, johtoryhmät, yksikkö- ja tiimipalaverit, esimies-alaiskeskustelutMuutoksen käsittely erikseen järjestettävissä F-2-F osallistamistilaisuuksissa (esim. Pull event- ja Hackathon-tilaisuudet, työpajat)Muutoksen käytäntöön viennin tuki (Sprintti-työskentely ja uusien toimintatapojen ja järjestelmien käyttöönottoa tukevat Klinikat)
<ul style="list-style-type: none">Palautteen kerääminen osallistamisaktiviteettien vaikuttavuudesta	<ul style="list-style-type: none">Palautteen antaminen osallistamisaktiviteettien vaikuttavuudesta/toimivuudesta
<ul style="list-style-type: none">Mallin luonti muutoksen edistymisen seurantaan: mittarit/kyselyt, toteutusajankohdat, mittareiden/kyselyiden tulosten käsittelytapaMuutoksen edistymisen seuranta: miten suunnitellut muutoksaktiviteetit toteutuvat, mikä on sitoutumisen taso muutokseen, mikä on tavoiteltavien toimintatapamuutosten käytäntöön viennin aste	<ul style="list-style-type: none">Muutokskyselyiden toteuttaminen



Henkilöstöjohtamisen toimintamallien nykytilakartoitus





Henkilöstöjohtamisen toimintamallit

- Luovuttavilta organisaatioilta on kerätty tietoa henkilöstöjohtamisen toimintamalleista ja luovuttavien organisaation parhaista käytänteistä.
- Yhteisissä työpajoissa on vertailtu toimintamalleja ja tunnistettu hyviä käytänteitä, joita voidaan jatkojalostaa ja levittää koko maakunnan ja luovuttavien organisaatioiden toimintaan.
- Jatkovalmistelussa suunnitellaan mitkä toimintamallit rakennetaan yhteisiksi koko maakuntaan ja mitä omia toimintamalleja sovelletaan liikelaitoksiin ja toimialoille



HR-toimintojen muutoshaasteen hallinta

- Uudenmaan maakunnan henkilöstöjohtamisen ja HR-toiminnon ja –palvelujen käyttöönotto koko maakunnan sote/turva/elinvoima-palvelutoiminnan käynnistämisympäristössä antaa merkittävän muutoshaasteen johdolle, esimieskunnalle, koko henkilöstölle ja tukipalveluille
- Muutoshaaste on mukaan liittyvissä organisaatioissa erilainen, riippuen kunkin olemassa olevan toimintamallin kypsyydestä ja tuttuudesta verrattuna maakunnassa käyttöönotettavaan toimintamalliin
- Käyttöönotettava HR-toimintamalli ja prosessit perustuvat mukaan liittyvistä organisaatioista löydettäviin parhaisiin käytäntöihin, joita poimimalla ja yhteensovittamalla (maakunnan henkilöstöpolitiikan mukaisesti) luodaan henkilöstöjohtamisen ja HR-toiminnon sekä HR-tukipalvelujen kokonaisuus
- Muodostuva kokonaisuus, tukimalli ja tietotyökalut eivät kuitenkaan sellaisenaan ole olleet käytössä missään mukaan liittyvistä organisaatioista



Projektointi syksy 2018 -





Mitä seuraavaksi, syksy 2018

- Käynnistetään henkilöstöpoliittisissa linjauksissa kuvattujen mittareiden ja toimenpidekokonaisuuksien määrittely
- Tarkennetaan henkilöstösiirtoja ja yt-menettelyä koskevaa ohjeistusta valmistelun edetessä
- Yksinkertaistetaan ja konkretisoidaan henkilöstön osallistamissuunnitelmaa sekä viestitään siitä ja kytetään muuhun hankevalmisteluun sekä suunnitellaan ja valmistellaan muutostuki. Lisätään osallistumista valmistelun kuluessa ja suunnitellaan osallistamisen ja henkilöstöviestinnän keinot jatsoon
- Henkilöstöjohtamisen toimintamallien jatkovalmistelu projektoidaan ja toimintamallit kuvataan maakunnan osakokonaisuuksittain
- Käynnistetään maakuntastrategiaa, henkilöstöpolitiikkaa ja maakunnan käynnistymisvaiheen henkilöstöjohtamista tukeva HR-toiminnon ja –ammattilaisten organisointi- ja palvelumallin valmistelu
- Käynnistetään maakunnan oman henkilöstön työterveyshuoltopalveluiden ja palvelutason määrittely nykytilakartoituksen pohjalta
- Käynnistetään henkilöstöjohtamisen roolien ja päätösvaltuuksien ja rakenteiden määrittely yhteisprojektina talouden, hallinnon ja liikelaitosvalmistelun kanssa



HR-valmistelun sidosryhmät





Henkilöstöprojektin keskeiset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit

- Kuntien ja kuntayhtymien HR-johtajaverkosto
- Henkilöstöfoorumi
- KT, Keva
- Maakuntien HR-valmisteluvastaavien verkosto
- Kuntien ja kuntayhtymien nykyorganisaatioissa olevat henkilöstöammattilaiset asiantuntijat
- Henkilöstö –hankejohtajan alaisuudessa toimiva HR-valmistelutiimi
- Uusimaa2019 Maakuntastrategian, Viestinnän ja Konsernihallinnon valmistelun hankejohto
- Sote-liikelaitoksen valmisteluryhmä ja sote-liikelaitoksen valmistelun HR-tiimi
- Pelastustoimialan valmisteluryhmä
- ICT/ TORI –valmisteluryhmä, henkilöstötietojärjestelmät
- TAHE palvelukeskuksen hankejohtaja
- Hanketta tukevat ulkoiset konsultit (Deloitte, Talent Vectia, Broadscope, BDS) toimeksiantojensa puitteissa
- Henkilöstöpolitiikan ulkoinen akateemisista ja yritysmaailman huippuosajista koostuva haastajaryhmä
- Uusimaa2019 -valmisteluorganisaatio yhteiskokouksissa



Seuraa valmistelua ja osallistu keskusteluun

www.uusimaa2019.fi • [@Uusimaa2019](https://twitter.com/Uusimaa2019) • [#Uusimaa2019](https://hashtage.com/#Uusimaa2019)

Uusimaa • Nyland 2019