



# OT-keskuksen rahoitus ja johtaminen

Mikko Hulkkonen (pj.)  
Tiina Turkia  
Klaus Ranta  
Laura Yliruka  
Riitta Särkelä

**Sote-uudistus**




# Valmistelun periaatteita

- Ko. esitys pohjautuu OT-työryhmässä 28.1. ja 11.5.2020 työstettyyn pohjaesitykseen.
- Hyödynnetään olemassa olevia linjauksia (mm. loppuraportti, maakuntien painopisteet, selvitys johtamisen periaatteista, rahoituksen alatyöryhmä).
- Sisällöllisesti kysymys kompleksisen toimintaympäristön johtamisesta ja palvelujärjestelmän uudistumisen tarpeesta, yhden ammattikunnan johtamisosaaminen, perinteinen linjajohtaminen tai pelkkä menetelmäkoordinaatio ei riitä.
- Keskitytään valmistelurahoitukseen ja perustamisvaiheen johtamiseen, koska kokonaisvalmistelu (mm. selkeä visio, lainsäädäntö) kesken – eli mitä voidaan tehdä jo nyt?
- **Johtamisen ja rahoituksen suunnittelu edellyttävät linjauksia siitä, mitkä ovat OT-keskuksen ydintehtävät eli täytyy tietää, mitä johdetaan ja rahoitetaan ennen kuin on mielekästä määritellä, miten se tehdään. Tästä syystä valmistelu tässä teemaryhmässä jatkuu muiden osa-alueiden jalostettua sisältöjään.**

# OT-keskuksen tehtävät ja johtamisen ”reunaehdot”





# Palvelujärjestelmän toimintaan ja työnjakoon liittyviä ratkaisemattomia kysymyksiä kompleksisissa sote-asiakasongelmissa – esimerkkejä käytännön johtamisen ongelmista

THL – Työpaperi 16/2018 Monimutkaiset ja erityistä osaamista edellyttävät asiakastilanteet sosiaalityössä. Valtakunnallisen kyselyn tuloksia.

- Miten vastuun asiakastilanteissa tulisi jakautua? Miten **vastuunjako** selkiytetään, kenen toimesta?
- Kenen tehtävänä on selvittää **kokonaistilanne**?
- Kenen tehtävänä on **johtaa asiakkaan verkostoa**?
- Kuka varmistaa lapsen ja perheen tilanteissa **tiedon ja tuen jatkumollisuuden**? Miten?
- Miten estetään **päällekkäinen työ** toisistaan erillään toimivissa palveluissa?
- Kun asiakkaan tilanne kriisiytyy, miten määritellään, kenelle **kriisitilanteen hoitaminen** kuuluu?
- Kuka **vastaa kustannuksista** eri tilanteissa?
- Kuka mahdollistaa palveluiden ja tuen **räätälöinnin**, jos sellaista tarvitaan? Miten?
- Kuka luo **edellytykset jaetulle ymmärrykselle** lapsen ja perheen tilanteesta ammattilaisten kesken?
- Kuka määrittelee, **minkä tiedon ja asiantuntijuuden varassa asiakastilanteissa edetään**?
- Kuka auttaa ammattilaisia perehtymään toistensa työhön ja varmistaa **yhteisen osaamisen**?



# Määriteltävät asiat

- 1) Johtamisen viitekehys
- 2) Hallinnointimalli
- 3) Rahoitusmalli
- 4) Johtamisrakenne

# Johtamisen valmistelu LAPE-kaudella (2016–2018) keskittyi johtamisen viitekehyksen ja toimintakulttuurin määrittelyyn

Julkaisu: Antila, Mirja ja Aho, Saara (2018)

## Länsirannikon valmisteluryhmä

- Mirja Antila, Satakunta
- Saara Aho, Varsinais-Suomi
- Mikko Hulkkonen, Varsinais-Suomi
- Jorma Kauppila, V-S, Turun kaupunki
- Jussi Björninen / Riku Niemistö, Pohjanmaa
- Petteri Multimäki / Satakunnan sairaanhoitopiiri

## Asiantuntijaryhmä

- Marjo Malja, STM
- Ritva Halila, STM
- Päivi Kaukonen, STM
- Suvi Savola, THL
- Vuokko Niiranen, Itä-Suomen yliopisto
- Petri Virtanen, Sitra

## Laajennettu valtakunnallinen valmisteluryhmä

HUS  
Kuopio  
Oulu  
Tampere



## OT-kansallinen työrukkanen

14.8.2018

6.11.2018

# 1) Johtamisen viitekehys

## **OT-keskuksen johtamisen teoreettinen viitekehys**

=> tunnistettu tarve muokata vuosikymmenten kuluessa muodostunutta johtamisen viitekehystä radikaalisti

=> johtamiseen liittyvä kehitys on edennyt hitaasti muun kehityksen laukatessa eteenpäin

## **Viitekehys rakentuu asiakaslähtöisyyden (kompleksisten tilanteiden) yhteisen onnistumisen edellytyksistä**

- Avoimuus
- Dialogisuus ja vuorovaikutteisuus
- Osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet
- Asiakkaiden osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet
- Osaamisen ja näkökulmien diversiteetin hyödyntäminen / yhteensovittaminen
- Arvostava ja luottamusta rakentava johtajuus
- Jatkuva kehittäminen, kehittyminen ja innovointi

# Avoimuus

- Avoimuudella johtamisessa ymmärretään arvoja, periaatteita ja käytäntöjä, jotka tekevät johtamisessa tiedonsaamisen, johtamiseen vaikuttamisen ja arvioinnin mahdolliseksi
- Avoimuus pitää sisällään läpinäkyvyyden, kyvyn jakaa tietoa, kommunikoida ja kohdata
- Avoimuutta on toiminnan läpinäkyvyys, tiedon saatavuus ja sitoutuneisuus uuden tiedon välittämiseen
- Avoimuus syntyy mahdollisuudesta osallisuuteen ja vuoropuheluun eri toimijoiden välillä tehtävästä ja asemasta riippumatta (Koppenjan & Klijn)

- ⇒ yhteistyötä tulee johtaa kohti yhteistoiminnallisuutta (collaborative community), jolle on tunnusomaista läpinäkyvyys ja palvelujen tuottamisen kokonaisvastuullisuus, halu yhteistoimintaan ja jatkuvaan kehittämiseen
- ⇒ yhteistyön tulee osoittaa korkeaa ammatillista ja toiminnallista laatua, vaikuttavuutta ja kestävyyttä



# Dialogisuus ja vuorovaikutteisuus

- Organisaatiot eivät ole enää selkeärajaisia, vaan yhä enemmän verkostomaisia
- Verkostot koostuvat useista toisistaan riippuvaisista toimijoista, joiden välillä on olennaista toimijoiden välinen vuorovaikutteisuus (Sydänmaalakka 2009)
- Kompleksisuusajattelun mukaan **vaikuttavuus** ei synny organisaation omasta toiminnasta ja sen johtamisesta, vaan toimintaympäristön välisen vuorovaikutuksen kautta (Vartiainen 2013)
- **Monimuotoisten ja kompleksisten** tarpeiden ja haasteiden **ratkaiseminen edellyttää** monimuotoisen ja moniäänisen dialogisuuden ja vuorovaikutteisuuden lisäämistä (Perälä 2012)
- Dialogin kautta saadaan käyttöön **kollektiivinen asiantuntijuus**

- ⇒ johtamisella tulee **edistää ja harjaannuttaa** dialogisuutta ja vuorovaikutteisuutta; johdon esimerkillisyys tiedon, tietämättömyyden, arvostuksen, vallan ja vastuun jakamisesta (Ropo 2012)
- ⇒ johtamisella tulee luoda edellytyksiä eri osapuolten yhteistyökyvyn vahvistumiselle
- ⇒ johtamisella **tulee virittää** eri toimijoiden ml. asiakkaat ja sidosryhmät, sisäistä motivaatiota toimintaan (vr. generatiivinen dialogi)
- ⇒ johtamisella mahdollisesta ja vahvistetaan yhteisten tavoitteiden selkiyttämistä ja luomaan jaettu käsitys työtä ohjaavista arvoista ja periaatteista sekä löytämään yhä toimivampia toimintatapoja käytäntöjä (Seel 2013)

# Osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet

- Hierarkkisuus ja autoritäärinen johtamistapa sopivat huonosti kompleksisten haasteiden kohtaamiseen ja ratkaisemiseen
- Kompleksinen toimintaympäristö ja entistä monimuotoisemmat ja yhteen kietoutuneemmat asiakastarpeet edellyttävät uudenlaista organisatorista ajattelua ja asiakkaiden mukaan ottamista; osallisuus ja aktiivisuus tulee nähdä asiakkaan vahvuutena
- Osallisuus ja vaikuttamismahdollisuuksien edistäminen lisäävät keskinäistä yhteistyötä ja edistää saavuttamaan paremmin toiminnalle asetettuja tavoitteita
- Kunkin toimijan pätevyys ja asiantuntijuus tulee nähdä mahdollisuutena kollektiivisen toiminnan kehittämisessä

- ⇒ johtamisen fokuksessa tulee olla uuden tiedon ja tätä tukevien käytänteiden luominen
- ⇒ Johtamisella tulee varmistaa, että lasten, nuorten ja perheiden osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuudet huomioidaan ja niitä edistetään läpi palveluprosessien ja palvelukokonaisuuksien
- ⇒ Johtamisessa tulee huomioida uuden tiedon hakeminen ja yhdistäminen sekä nähdä uusien näkökulmien hakemisen merkitys uudistumisen voimavarana

# Osaamisen ja näkökulmien diversiteetin huomioiminen

- Kompleksisuusajattelun mukaan tieto on aina rajoittunutta, mutta vaikka emme tiedä kaikkea, voimme onnistua löytämään parhaan mahdollisen ratkaisun (Lindell 2014)
- Johtamisen haasteena on nostaa esiin organisaatiossa oleva osaaminen, hyödyntää ja kehittää sitä monimuotoisesti samalla tavoitellen yhteisiä tavoitteita ja päämääriä
- Organisaation kehittymisen kannalta olennainen osaaminen voi löytyä mistä tahansa organisaation sisäisestä tai ulkoisesta verkostosta (Sloane 2011, Vartiainen 2013)
- Vaativaa osaamista edellyttävät tilanteet velvoittavat johtajia laaja-alaisen osaamisen ja näkökulmien hyödyntämiseen ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen (Perälä, 2012)
- Palveluiden integraatio velvoittaa asiakkaan avunsaantia edistävää ammatillista yhteistoimintaa
- Yhteistoiminnassa integratiivinen työote tuottaa toimivampia ratkaisuja silloin, kun niillä on pysyvyyttä ja ne toteutuvat vakiintuneissa rakenteissa, jolloin toimijoiden välille ehtii muodostua luottamusta ja ajettua arvomaailmaa ja joista asiakkaat parhaiten hyötyvät

⇒ Johtamisen keinoin tulee tunnistaa ja helpottaa eri toimijoiden haasteita ja vertaisuuteen vaikuttavia taustatekijöitä mm. asenteet, kulttuuri, tiede- ja tutkimusperusta, säädökset, ohjeet, johtaminen

⇒ Johtamisen tuella tulee luoda toimijoiden välille tehokkaat yhteydenpitorakenteet ja –ohjeet, taata säännölliset kokoontumiset

⇒ Yhteistyön toimivuutta tulee säännöllisesti arvioida ja kehittää

# Arvostava ja luottamusta rakentava johtajuus

- Luottamuksen merkitys eri ihmisten ja toimijoiden välillä on keskeinen, koska se aina heijastuu työn laatuun; olipa kysymys luottamuksen olemassaolosta tai sen puutteesta
- Luottamuksen merkitys on sitä suurempi, mitä tiiviimmin työn tavoitteiden saavuttaminen kytkeytyy yhteistyöhön eri toimijoiden välillä
- Luottamus rakentuu toimijoiden kyvystä arvostaa toinen toistaan; luottamuksen kautta rakentuu henkilöstön sitoutuminen
- Arvostava ja luottamusta herättävä johtajuus on osa yhteistoiminnallista yhteisöä, jolle on ominaista kehittyvä ja toimintaa uudistava yhteistyö
- Avainsana luottamuksen synnyttämisessä on dialogi
- Johtamisessa on tunnistettava yhteisöllisen toiminatamallin rakentuminen, joka perustuu vahvaan keskinäiseen riippuvuuteen, mutta johon kuuluu myös näiden riippuvuussuhteiden jatkuvia muutoksia
- Yhteistoiminta perustuu yhteiselle keskustelulle ja yhteisen päämäärän luomiselle

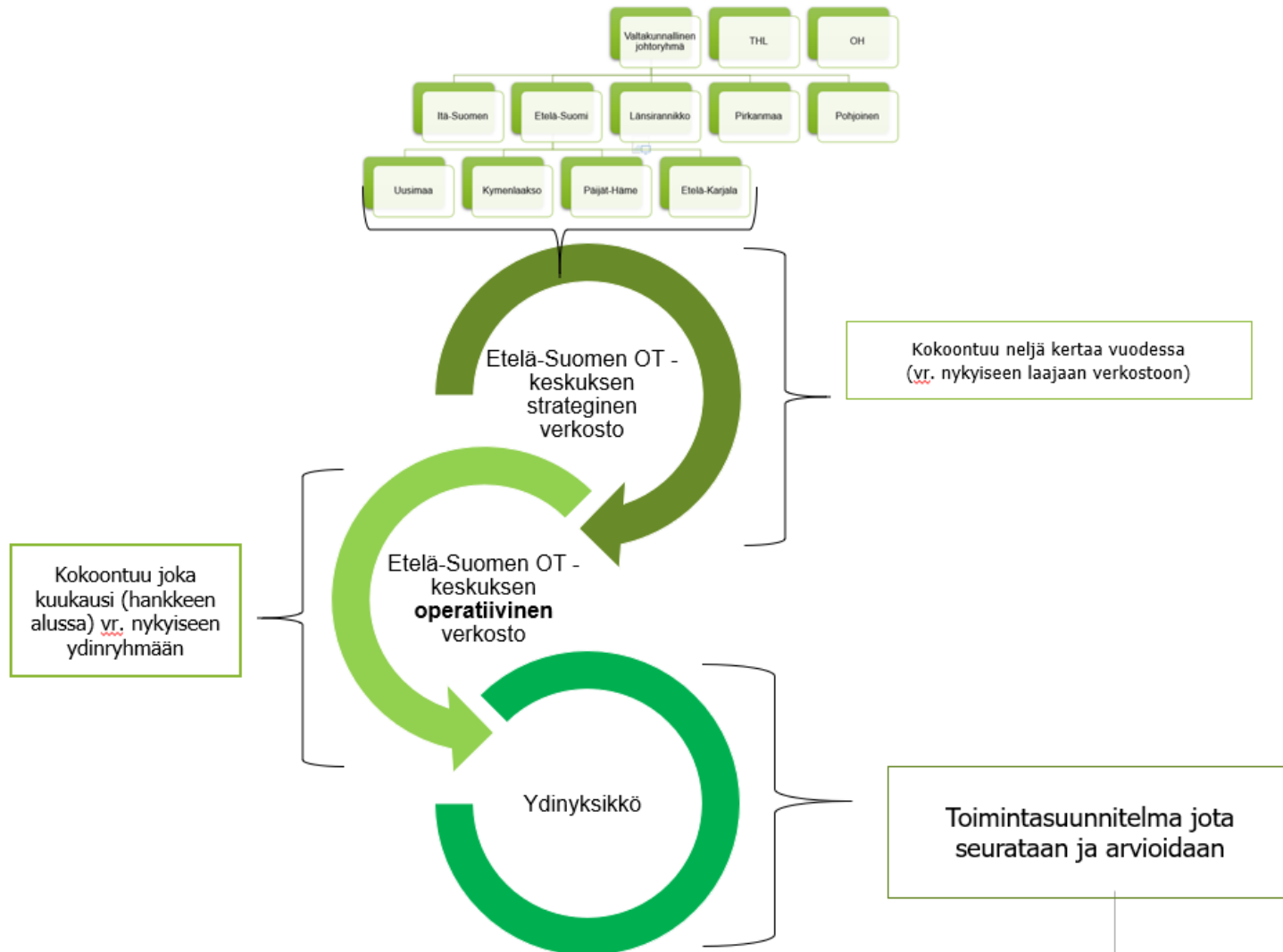
- ⇒ dialoginen johtaminen ja dialogisen toimintakulttuurin edellytysten varmistaminen
- ⇒ keskinäisen arvostuksen ja kiinnostuksen esimerkki
- ⇒ vastuullisuus, johdonmukaisuus
- ⇒ läpinäkyvyys, avoimuus
- ⇒ oma esimerkki, oman johtamistoiminnan jatkuva kehittyminen

## 2) Hallinnointimalli

- Vahva valtionohjaus vai maakunnallisia variaatioita?
- Valmistelu- ja kokeiluvaiheessa erilaisia hallinnointimalleja pakko sietää, mutta tavoitteena vahva valtionohjaus, kun hallinnointimalli valmis.
- Ydinyksiköt ja/tai OT-keskuspilotit sijoittuvat hankkeen ajaksi hankehallinnoijan tai muun olemassa olevan organisaation rakennetta kuitenkin niin, että johtamista voidaan kehittää osana muuta toimintaa.

- ⇒ Kehitettävien OT-kokeilujen ja pilottien kokemusten myötä tulee arvioida toimivaa hallinnointimallia.
- ⇒ Koska kyseessä vahvasti integratiivinen palvelu, hallinnointi ei voi olla pelkästään yhden nykyisen kaltaisen toimialan tai sektorin alla (esim. yliopistosairaala).
- ⇒ Kehittämisen tueksi tarvitaan valtakunnallinen verkostorakenne sekä alueellinen (ervatason) OT-keskuksen ohjausryhmärakenne.
- ⇒ Tarvitaan yhtenäistä sopimusmenettelyä yhteistyöalueilla, edellyttää (hankevaiheessakin) yhden hallinnoijan.
- ⇒ Koska kyseessä keskitetty vaativaa erityisosaamista edellyttävä toiminta, myös johtamiselta tulee edellyttää erityistä osaamista ja siten keskitettyä ratkaisua hallinnollisesti.
- ⇒ Keskitetty valtionohjaus ja valtion rahoitus suuntaisivat toimintaa samanlaiseen ja kansalaisten näkökulmasta yhdenvertaiseen suuntaan (vrt. liiallinen vaihtelu hallinnointimallissa).

# Esimerkki: Etelä-Suomen OT-keskuksen hallinnointimalli pilotin aikana



# 3) Rahoitusmalli

- Käynnissä olevalla hallituskaudella OT-keskuskehittämiseen on sosiaali- ja terveysministeriön antaman tiedon mukaan mahdollista hakea kehittämisrahoitusta palvelurakenteen kehittämisrahoituksesta (osakokonaisuus 4: yhteistyötasoinen tai muu maakuntien yhteinen kehittäminen).
- Rahoitusta on haettu kolmelta yhteistoimintaa-alueelta. Osa maakunnista/alueista hakee toiminnan kehittämiseen resursseja muista hankkeista. VM:n rakenneuudistusrahoitukseen jätetty on kolme hakemusta OT-toimintaan: Pohjois-Suomi/Oulu, Itä-Suomi/Kuopio ja Länsi-Suomi/ Turku
- Aiemmin pohdittu omassa työryhmässä rahoituksen vaihtoehtoja: a) valtio, b) maakunta, c) kehittämisloueinen perustamisrahoitus.
- Keskitetty valtionohjaus ja valtion rahoitus suuntaisivat toimintaa samanlaiseen ja kansalaisten näkökulmasta yhdenvertaiseen suuntaan (vrt. liiallinen vaihtelu hallinnointimallissa).

- ⇒ Valmisteluvaiheessa rahoitus tulee varmistaa kansallisesta sote-uudistuksen rakennerahoituksesta, koska kyseessä yhteistoiminta-alueen tasoinen toiminta.
- ⇒ Valmistelu- ja kokeiluvaiheen toiminta ja kokemukset ohjaavat varsinaisen toiminnan rahoitusmallin määrittelyä.
- ⇒ Pääsääntöisesti toiminnan vakiintuessa rahoitus tulee järjestää valtiontasolla, jotta palvelun yhtenäisyys varmistuu.
- ⇒ Vakiintuneen toiminnan rahoituksen perusteet tulee määrittää kokeilutoiminnan aikana.

# 4) Johtamisrakenne

- Ydinyksiköt ovat eri alueiden suunnitelmissa rakenteeltaan samanlaisia. OT-keskuspilotit ovat alueiden painopisteiden mukaisia (esim. yhdistelmäyksiköt, vaativat eroriidat):
- Ydinyksikön rakenne (henkilöstö):
  - Yksikön johtaja
  - Terveysthuollon asiantuntija
  - Sosiaalihuollon asiantuntija
  - Sivistystoimen asiantuntija
  - Erityisasiantuntija esim. juristi (voi määrittyä myös painopisteen mukaisesti)
  - Kaksoisvirat painopisteiden mukaisesti x- määrä (myös järjestöjen työntekijä)

- ⇒ OT-keskuksen tulee kyetä johtamaan olemassa olevan **palveluverkon** toimintaa siten, että vaativien palvelujen tarpeessa olevat asiakkaat saavat tarvitsemiaan palveluja yhteentoimivasti. Tämä saattaa edellyttää riittävän vahvaa mandaattia toimia yli olemassa olevien toimialojen linjajohtamisen ja palveluketjujen.
- ⇒ Kehitettävien OT-kokeilujen ja pilottien kokemusten myötä arvioidaan toimivaa johtamisrakennetta.
- ⇒ Ydinyksiköt ja/tai OT-keskuspilotit sijoittuvat hankkeen ajaksi hankehallinnoijan tai muun olemassa olevan organisaation rakennetta kuitenkin niin, että johtamista voidaan kehittää osana muuta toimintaa.
- ⇒ Kehittämisen tueksi tarvitaan valtakunnallinen verkostorakenne sekä alueellinen (erva) OT-keskuksen ohjausryhmärakenne.





# Avoimia kysymyksiä

- OT-keskuksen ”mandaatti” vaativimmissa asiakastyön tilanteissa: asiantuntijajohtajuus vai direktio-oikeus, pehmeät vs. kovat ohjauksen keinot?
- Rahoitus: kansallinen vai maakunnallinen?
- Rahoituksen perusteet: ”OT-tapausten” määrä, väestöpohja, vaikuttavuusperusteisuus..?
- Ylipäänsä, mitä tarkalleen ottaen johdetaan ja rahoitetaan?



# Jatkotyöskentely

- Johtamisen ja rahoituksen työryhmä jatkaa työskentelyään vielä kevään aikana.
- Muiden työryhmien työn tarkennettua voidaan paremmin ottaa kantaa johtamisen ja rahoituksen näkökulmasta avoimiin kysymyksiin.