

Muutosjohtamisvalmennus sote- ja maakuntaudistuksen tukena 2017–2020 -hanke

LOPPURAPORTTI

Muutosjohdon akatemia

Katja Kolehmainen, projektijohtaja, KTT
Heta Hytönen, projektikoordinaattori, KTM
Eevi Heikkinen, koulutussuunnittelija, VTM
Emmi Sarttila, koulutussuunnittelija, FM

10.10.2019

Sisälllys

1 Hankkeen yleisesittely	1
1.1 Tausta ja tavoite	1
1.2 Hankkeen ohjaus	1
2 Hankkeen henkilöstö, budjetti ja toteutuneet kustannukset	2
2.1 Henkilöstöresurssit	2
2.2 Budjetti ja toteutuneet kustannukset	3
3 Toiminta	3
3.1 Toteutuneet valmennuskokonaisuudet	3
3.1.1 Maakuntakonsernin keskeiset kompetenssialueet	4
3.1.2 Järjestämisen ohjelma	4
3.1.3 Liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	5
3.2 Muu toiminta	6
4 Toiminnan volyyymi ja kattavuus	7
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	9
Liitteet	
Liite 1 Yhteiskehittämishankkeen loppuraportti	
1 Hankkeen tausta, konseptointi ja yhteiskehittämishankkeen osapuolet	i
1.1 Liiketoimintaosaamisen tarpeen identifiointi	i
1.2 Yhteiskehittämishankkeen konseptointi: roolit ja vastuut	i
2 Koulutusohjelman rakenne ja sisältö	ii
2.1 Koulutusohjelman kokonaisrakenne sekä ohjelmatasoiset tavoitteet	ii
2.2 Moduulikohtaiset sisällöt ja oppimistavoitteet	iii
2.3 Oppimis- ja kehittämistehtävät	vi
3 Moduuli- ja ohjelmakohtaiset palautteet	vi
3.1 Moduulikohtaiset palautteet	viii
3.2 Koko koulutusohjelmaa koskevat palautteet	x
3.3 Yhteistyöryhmän näkemykset yhteistyöryhmän toiminnasta ja ohjelman sisällöstä	x
4 Yhteenveto ja johtopäätökset	xi
Liitteet	a
Liite 1 Yliopistokohtaiset ohjelmaesitteet	a
Liite 2 Yhteistyöyliopistojen ja -henkilöiden yhteystiedot	m

1 Hankkeen yleisesittely

1.1 Tausta ja tavoite

Muutosjohtamisvalmennus sote- ja maakuntauudistuksen tukena 2017–2020 -hanke oli sosiaali- ja terveysministeriön (STM) ja valtiovarainministeriön (VM) rahoittama ja HAUS Kehittämiskeskus Oy:n (HAUS) toteuttama hanke. Hankkeen tarkoituksena oli tukea pääministeri Juha Sipilän hallituksen maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelua ja toimeenpanoa maakunnissa. Muutosjohtamisvalmennuksen keskeisenä tavoitteena oli tukea uudistuksen alueellista toimeenpanoa sekä vahvistaa alueellisten toimijoiden valmiuksia strategisten, järjestelmätason muutosten toteuttamisessa.

Muutosjohtamisvalmennushanke pohjautui Niemelän, Saksin ja Virtasen (2016) selvitykseen *Muutosjohtamisvalmennus aluehallinnon uudistamisen tukena vuosina 2017–2020*. Hankkeen tavoitteenasettelua täsmennettiin lisäksi VM:n muutosjohtaja Pauli Harjun, STM:n muutosjohtaja Sinikka Salon sekä HAUSin toimitusjohtaja Anneli Temmeksen välisten, sopimusvaiheessa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Hanke toteutettiin sopijapuolten yhteistyönä (yhteistyösopimus allekirjoitettiin 31.1.2017). STM ja VM toimivat hankkeen rahoittajina sekä tukivat hankkeen toteuttamista mm. tarjoamalla asiantuntijuuttaan hankkeen suunnittelun ja toteutuksen tueksi. HAUS toimi muutosjohtamisvalmennuksen palveluintegraattorina ja vastasi valmennusohjelman suunnittelusta ja toteutuksesta. Hanke sai nimekseen Muutosjohdon akatemia. Muutosjohdon akatemia toimi osana maakunta- ja sote-uudistuksen muutostukea valtiovarainministeriön Tilannekeskuksessa.

Yhteistyösopimuksessa sovittiin toiminnan budjetista vuosille 2017–2019. Vuoden 2020 toiminta oli tarkoitus toteuttaa HAUSin ja uudistuksen myötä syntyvien maakuntien sopimuksen pohjalta. Muutosjohdon akatemian toiminta päättyi kuitenkin suunniteltua aiemmin. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen 8.3.2019 jättämän eronpyynnön vuoksi eduskunnan puhemiesneuvosto totesi, että eduskunnalla ei ole enää edellytyksiä käsitellä maakunta- ja sote-uudistusta. Uudistuksen valmistelu kansallisella ja maakuntatasolla päättyi ja siirryttiin uudistuksen valmistelun hallitun alasajon vaiheeseen. Tästä johtuen VM ja STM irtisanoivat HAUS Kehittämiskeskuksen solmitun yhteistyösopimuksen kolmen kuukauden irtisanomisajalla 28.3.2019.

1.2 Hankkeen ohjaus

Hankkeen strategisesta ohjauksesta vastasi Muutosjohtamisvalmennuksen strateginen ohjausryhmä. Ohjausryhmän tehtävänä oli päättää valmennuksen tavoitteista, sisältöraameista ja aikatauluista sekä hyväksyä talous- ja hankeraportit. Näiden tehtävien lisäksi asiantunteva ja laajasti eri osaamisalueita kattava ohjausryhmä tuki vahvasti Muutosjohdon akatemian toiminnan kehittämistä sekä toimi sparraajana.

Valtiovarainministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö asettivat maakunta- ja sote-uudistuksen muutosjohtamisvalmennuksen strategisen ohjausryhmän 17.5.2017. Ohjausryhmä asetettiin toimikaudelle 1.6.2017–30.4.2020. Ohjausryhmän alkuperäinen kokoonpano oli seuraava:

Puheenjohtaja:

Muutosjohtaja Pauli **Harju**, valtiovarainministeriö

Varapuheenjohtaja:

Muutosjohtaja Sinikka **Salo**, sosiaali- ja terveysministeriö

Jäsenet:

Elli **Aaltonen**, Kela

Kari **Hakari**, Pirkanmaan liitto

Olli-Pekka **Heinonen**, Opetushallitus

Rebecca **Piekkari**, Aalto-yliopisto

Jarmo **Reponen**, Oulun yliopisto

Marina **Vahtola**, Aalto-yliopisto

Pirkko **Vartiainen**, Vaasan yliopisto

Pysyvät asiantuntijat:

Projektijohtaja Tuula-Riitta **Markkanen**, Muutosjohdon akatemia

Toimitusjohtaja Anneli **Temmes**, HAUS Kehittämiskeskus Oy

Projektikoordinaattori Heta **Hytönen**, Muutosjohdon akatemia

Sihteerit:

Johtaja Johanna **Snellman**, HAUS Kehittämiskeskus Oy

Neuvotteleva virkamies Salme **Kallinen**, sosiaali- ja terveysministeriö

Neuvotteleva virkamies Anu **Hernesmaa**, valtiovarainministeriö

Ohjausryhmän kokoonpanoa muutettiin kahdesti. Muutosjohtaja Pauli Harjun tilalle nimitettiin puheenjohtajaksi hallintopolitiikan alivaltiosihteeri Päivi Nerg (VM) ja varapuheenjohtajaksi muutosjohtaja Kari Hakari (VM) 3.4.2018 alkaen. Toimitusjohtaja Anneli Temmeksen tilalle pysyväksi asiantuntijaksi nimitettiin toimitusjohtaja Kyösti Väkeväinen (HAUS) ja projektijohtaja Tuula-Riitta Markkasen tilalle pysyväksi asiantuntijaksi projektijohtaja Katja Kolehmainen (VM) 1.2.2019 alkaen. Ohjausryhmä kokoontui kuudesti vuosina 2017–2019: 15.6.2017, 15.9.2017, 15.1.2018, 28.8.2018, 20.12.2018 ja 8.4.2019.

2 Hankkeen henkilöstö, budjetti ja toteutuneet kustannukset

2.1 Henkilöstöresurssit

Muutosjohdon akatemian projektijohtajaksi nimitettiin 13.3.2017 KTT Tuula-Riitta Markkanen ja projektikoordinaattoriksi 15.5.2017 KTM Heta Hytönen. KTT Katja Kolehmainen aloitti Muutosjohdon akatemian johtavana asiantuntijana 2.1.2018. Tuula-Riitta Markkasen siirryttyä muihin tehtäviin, projektijohtajaksi nimitettiin Katja Kolehmainen 1.12.2018 alkaen.

Muutosjohdon akatemian toiminta laajeni vuoden 2019 alussa, kun VTM Eevi Heikkinen ja FM Emmi Sarttila aloittivat koulutussuunnittelijoina 21.1.2019. Rekrytointipäätökseen päädyttiin, koska

Muutosjohdon akatemian oli tarkoitus toimia entistä merkittävämmässä roolissa uudistuksen käytännön toteutuksen tukemisessa. Muutosjohdon akatemian oli muun muassa tarkoitus toteuttaa vuoden 2019 aikana laaja työpajasarja maakunnan järjestäjän rooliin ja palvelutuottajien ohjaukseen liittyen.

Oman henkilöstön lisäksi toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen osallistui myös laaja asiantuntijajoukko. Valmentajiksi valittiin kunkin aihealueen Suomen johtavia asiantuntijoita. Valmennuksiin ja työpajoihin osallistui muun muassa yliopistojen professoreja, valtion viranomaisten ja yksityisten toimijoiden johtoa sekä ministeriöiden asiantuntijoita. Maakuntien edustajat olivat myös keskeisessä roolissa Muutosjohdon akatemian valmennuksissa ja työpajoissa. He esittivät omia näkökulmiaan ja toimintamallejaan valmennuksiin liittyvistä teemoista ja osallistuivat aktiivisesti keskusteluun.

2.2 Budjetti ja toteutuneet kustannukset

Hankkeen sovittu budjettiraami vuosille 2017–2019 oli yhteensä 1 600 000 euroa ja se jakautui seuraavasti: 2017: 350 000, 2018: 750 000, 2019: 500 000 euroa. Yksityiskohtainen budjetti täsmennettiin kunkin toteutusvuoden alussa. Taulukossa 1 kuvataan Muutosjohdon akatemian kustannuksia vuosina 2017–2019. Vuoden 2017 toteutuneet kustannukset olivat huomattavasti budjettiraamia pienemmät, mikä mahdollisti alkuperäistä suuremman budjetin vuodelle 2018. Vuoden 2019 budjetti oli suunniteltu kattamaan koko vuoden toiminnan. Muutosjohdon akatemian toiminnan päätyttyä suunniteltua aiemmin hallituksen eron ja maakunta- ja sote-uudistuksen kaatumisen vuoksi, toteutuneet kustannukset jäivät suunniteltua huomattavasti matalimmiksi.¹

Taulukko 1: Muutosjohdon akatemian kustannukset 2017–2019

Vuosi	Alkuperäinen budjetti	Edelliseltä tilikaudelta siirtyneet varat	Kokonaisbudjetti	Toteutuneet kustannukset	Yli-/alijäämä
2017	350 000		350 000	191 031	158 969
2018	750 000	158 969	908 969	703 912	205 057
2019	500 000	205 057	705 057	149 576	555 481
Yhteensä	1 600 000			1 044 519	555 481

3 Toiminta

3.1 Toteutuneet valmennuskokonaisuudet

Muutosjohdon akatemia toteutti vuosien 2017–2019 aikana kolme laajaa valmennuskokonaisuutta. Ensimmäinen valmennuskokonaisuus keskittyi maakunnan konsernijohtamisen keskeisiin kompetenssialueisiin (kohta 3.1.1). Tämän jälkeen siirryttiin ohjelmajohdantamiseen toimintamalliin. Syksyllä 2018 Muutosjohdon akatemia toteutti järjestämisen työpajasarjan,

¹ VM:n, STM:n ja HAUSin välinen yhteistyösopimus irtisanottiin 28.3.2019, minkä jälkeen VM ja STM vastaavat tiettyjen yhteisesti sovittujen tilaisuuksien kustannuksista sekä Muutosjohdon akatemian henkilöstökustannuksista 28.6.2019 asti.

jossa keskityttiin maakunnan uuden järjestäjäröolin kannalta keskeisiin strategisiin kysymyksiin (3.1.2). Tätä työpajasarjaa oli tarkoitus jatkaa ja syventää vuoden 2019 aikana. Kolmas valmennuskokonaisuus keskittyi maakuntien keskeisten toimijoiden liiketoimintaosaamisen vahvistamiseen. Tämä valmennuskokonaisuus toteutettiin yhteiskehittämishankkeena viiden yliopiston kanssa (3.1.3).

Järjestämisen työpajasarjan sekä liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman taustalla oli Muutosjohdon akatemian valmennustilaisuuksien yhteydessä sekä Muutosjohdon akatemian ja maakuntien valmistelijoiden välisissä keskusteluissa vuoden 2017 aikana noussut tarve vahvistaa maakuntien keskeisten valmistelijoiden osaamista järjestämistoiminnon teemojen sekä liiketoimintaosaamisen saralla. Tämän lisäksi tarve juuri näiden kompetenssien vahvistamiselle nousi esille Muutosjohdon akatemian helmikuussa 2018 fasilitoimassa, ministeriöiden tulevaisuuskatsausten tukemiseksi järjestetyssä työpajassa. Työpajan tarkoituksena oli koota maakuntien muutosjohtajien näkemyksiä siitä, mitkä tekijät heidän näkemyksensä mukaan vaikuttaisivat merkittävimmin maakunta- ja sote-uudistuksen tavoitteiden toteutumiseen käytännössä.

Yllä mainittujen valmennuskokonaisuuksien lisäksi Muutosjohdon akatemia järjesti työpajoja, seminaareja maakuntien toiveesta sekä osallistui joihinkin kansallisiin hankkeisiin. Näitä käsitellään lyhyesti kohdassa 3.2.

3.1.1 Maakuntakonsernin keskeiset kompetenssialueet

Maakuntakonsernin keskeiset kompetenssialueet -työpajasarja järjestettiin 20.9.2017–16.3.2018 välisenä aikana. Sen tavoitteena oli vahvistaa maakuntakonsernin johtamiseen tarvittavia keskeisiä kompetensseja, jotka olivat nousseet esille maakuntien edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa. Työpajasarjan kohderyhmänä olivat maakuntien muutosjohtajat ja muut keskeiset valmisteluun osallistuneet henkilöt maakunnissa. Ohjelma toteutettiin viiden kaksipäiväisen koulutusmoduulin kokonaisuutena:

- Konsernistrategia: strategiatyö ja muutoksen johtaminen (20.–21.9.2017)
- Asiakaslähtöisten modulaaristen palvelujen johtaminen (24.–25.10.2017)
- Innovatiiviset julkiset hankinnat osana konsernistrategiaa (22.–23.11.2017)
- HR osana konsernistrategiaa (1.–2.2.2018)
- Tiedolla johtaminen (15.–16.3.2018)

Kouluttajina toimivat Muutosjohdon akatemia sekä ministeriöiden (STM, VM, TEM), maakuntien (mm. Keski-Suomi, Etelä-Karjala, Pirkanmaa), viranomaistahojen, yksityisen ja kolmannen sektorin (mm. Futurice, Hannes Snellman, Hansel, Hints Performance, NHG, Sitra, Tekes, Terveystalo) sekä yliopistojen (Aalto-yliopisto) valitut asiantuntijat. Suoria kontakteja valmennuksissa oli yhteensä noin 170. Lisäksi suoratoiston kautta tavoitettiin arviolta 650 maakuntien edustajaa.

3.1.2 Järjestämisen ohjelma

Muutosjohdon akatemia suunnitteli ja toteutti järjestämisen ohjelman 20.8.2018–8.11.2018 välisenä aikana. Ohjelman tarkoituksena oli vahvistaa maakuntien uudessa, kriittisessä järjestäjän tehtävässä tarvittavia kompetensseja. Ohjelman kohderyhmänä olivat maakuntien muutosjohtajat sekä järjestämistoiminnosta vastaavat henkilöt. Ohjelma toteutettiin neljän työpajan kokonaisuutena:

- Iso kuva: Maakunnan strategiset valinnat ja johtamismallit, järjestäjän rooli ja tehtävä (20.8.2018)
- Asiakastarve ja palvelustrategia: strategiset linjaukset ja vaikuttavuus (28.9.2018)
- Markkinamekanismit (16.10.2018)
- Ohjausmekanismit (8.11.2018)

Ohjelmassa puhujina ja kouluttajina toimivat asiantuntijat Muutosjohdon akatemiasta, ministeriöistä (STM, VM), maakunnista (Etelä-Karjala, Etelä-Pohjanmaa, Kanta-Häme, Keski-Suomi, Uusimaa, Pirkanmaa, Pohjois-Pohjanmaa), kansallisista viranomaistahoista (kilpailu- ja kuluttajavirasto), yksityiseltä sektorilta (LGR-Consulting Oy, LähiTapiola, Mehiläinen, NHG, Pihlajalinna, Varma), yliopistoista (Aalto-yliopisto) sekä kolmannelta sektorilta (Doktriini). Suoria kontakteja valmennuksissa oli yhteensä noin 140 henkilöä. Suoratoiston kautta tavoitettiin arviolta 330 maakuntien ja ministeriöiden keskeistä valmistelijaa.

3.1.3 Liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Muutosjohdon akatemia toteutti 29.8.2018–2.4.2019 välisenä aikana uuden liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman, jonka tarkoituksena oli vahvistaa maakuntien keskeisten valmistelijoiden liiketoimintaosaamista osaamisalueilla, joiden merkitys korostuu toimittaessa uudenlaisissa, yksityisten ja julkisten toimijoiden erilaisista yhteistyömalleista rakentuvissa ekosysteemeissä. Liiketoimintaosaamisen ohjelma toteutettiin Muutosjohdon akatemian ja viiden yliopiston johtamiskoulutukseen erikoistuneen organisaation (Aalto EE, Aducate/Itä-Suomen yliopisto, Martti Ahtisaari Instituutti/Oulu yliopisto, Elinikäisen oppimisen palvelut/Tampereen yliopisto, TSE exe/Turun kauppakorkeakoulu) kanssa yhteiskehittämisen hankkeena (ks. hankeraportti, liite 1).

Koulutusohjelman nimeksi määritettiin *Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa – julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö*. Koulutusohjelma koostui seitsemästä moduulista, joista ensimmäisen ja viimeisen moduulin toteutti Muutosjohdon akatemia. Moduulit 2–6 toteutettiin yliopistokohtaisesti tiettyjen raamien puitteissa. Koulutusohjelman moduulit:

1. Tulevaisuuden monimuotoinen toimintaympäristö – keskeiset mahdollisuudet ja haasteet (Aloituspäivä)
2. Strategiatyö ja konsernin johtaminen
3. Asiakaskokemus ja kilpailukykyyn rakentaminen, vaikuttavuus
4. Ekosysteemitalouden uudet toimintamallit
5. Johtamisjärjestelmät ja tuloksellisuuden johtaminen
6. Uudistaminen ja ihmisten johtaminen
7. Päätöspäivä

Ohjelmalle määriteltiin lisäksi seuraavat läpileikkaavat teemat: ekosysteemi ja monituottajuus, julkis–yksityinen-toimintamalli, asiakaskokemus ja kilpailukyky, kustannustehokkuus ja vaikuttavuus, digitalisaatio, tiedolla johtaminen ja tietoturvallisuus, vastuullisuus ja kestävä kehitys, tulevaisuusorientaatio ja uudistamisen johtaminen.

Kunkin yliopiston koulutusohjelmaan valittiin maantieteellisen sijainnin perusteella maakuntien muutosorganisaatioiden valmistelijoita. Muutosjohdon akatemia tuki taloudellisesti enimmillään 15

osallistujan tutkintomaksuja kunkin yliopiston ohjelmassa. Ohjelmaan osallistui yhteensä 94 maakuntien keskeisiä toimijoita edustavaa henkilöä, joista Muutosjohdon akatemia tuki yhteensä 73 tutkintomaksuja. Yliopistot myönsivät ohjelman suorittaneille 15 opintopistettä, joita voi hyödyntää osana muita opintoja (mm. MBA, EMBA).

3.2 Muu toiminta

Yllä mainittujen valmennuskokonaisuuksien lisäksi Muutosjohdon akatemia toteutti teemakohtaisia työpajoja ja valmennuksia maakuntien toiveesta. Lisäksi Muutosjohdon akatemia fasilitoi kaksi kansallisesti merkittävää työpajaa: ministeriöiden tulevaisuuskatsauksiin liittyvän työpajan helmikuussa 2018 sekä ministeriöiden ja maakuntien simulointineuvotteluihin liittyvän työpajan toukokuussa 2018.

Tehopäivät 8.–9.6.2017

Sote- ja maakuntauudistuksen muutosjohtajille kohdistetut Tehopäivät toimivat Muutosjohdon akatemian pilottivalmennuksena. Valmennuspäivät keskittyivät maakuntien organisoitumiseen, johtamisvaateisiin ja erityisesti terveysalan valinnanvapauskokeilujen sen hetkisiin kokemuksiin maakuntien näkökulmasta. Tehopäivät toimivat suunnittelun pohjana syksyllä 2017 alkaneelle *Maakuntakonsernin keskeiset kompetenssialueet* -valmennuskokonaisuudelle.

Ministeriöiden tulevaisuuskatsauksiin liittyvän työpajan fasilitointi 15.2.2018

Muutosjohdon akatemia fasilitoi maakuntien muutosjohtajien verkostotapaamisen yhteydessä työpajan, johon osallistui noin 50 maakuntien, ministeriöiden, Kuntaliiton ja viranomaisten edustajaa. Työpajan tarkoituksena oli täydentää ministeriöiden tulevaisuustarkastelua keräämällä maakuntien muutosjohtajien näkemyksiä niistä tekijöistä, jotka koettiin merkittävimiksi maakunta- ja sote-uudistuksen onnistumisen kannalta.

Ministeriöiden ja maakuntien simulointineuvotteluihin liittyvän työpajan fasilitointi 25.5.2018

Tilaisuuden tarkoituksena oli kerätä kokemuksia tulevien maakuntien neuvotteluprosessin simuloinnista keväällä 2018 sekä pohtia neuvotteluprosessin kehittämistä. Tilaisuuden aikana toteutettu työpaja oli suunniteltu tarkentamaan näkökulmia valtioneuvoston maakuntien ohjauksen kehittämiseksi. Työpajaan osallistui noin 160 maakuntien, ministeriöiden ja eri sidosryhmien edustajaa.

Esimies muutosviestijänä -valmennus 21.5.2018

Esimiehille suunnattu valmennus toteutettiin pilottina Pohjois-Pohjanmaalla toukokuussa 2018. Aiemmissa valmennuksissa oli noussut esille esimiehille ja keskijohdolle suunnatun viestinnän teemavalmennuksen tarve. Tilaisuudessa käsiteltiin viestintää muutosjohtamisen välineenä erityisesti sote- ja maakuntauudistuksen kontekstissa, viestinnän prosesseja ja katkeamiskohtia sekä strategisen sidosryhmäviestinnän rakentamista. Työpajaan osallistui 140 henkilöä. Tilaisuus suoraistettiin lisäksi Pohjois-Pohjanmaan keskeisille valmistelijoille. Tilaisuus toimi pilottina vastaavien valmennusten järjestämiseksi myöhemmin myös muille maakunnille.

Ennakoimalla elinikäistä toimintakykyä -hanke

Hanke syntyi Muutosjohdon akatemian palvelujen johtamisen valmennuksesta syksyllä 2017. Valmennuksessa keskusteltiin maakuntien haasteesta järjestää laadukkaat ja tehokkaat vanhuspalvelut. Valmennuksessa nousi esiin tarve konseptoida ikäihmisten palvelupolku uudella tavalla siten, että se tunnistaisi hiljaisia signaaleja ja ennakoivien toimenpiteiden tarpeita aikaisempaa paremmin. Tarkoituksena oli luoda konsepti, jota maakuntien palvelujen järjestämisvastaavat voisivat hyödyntää. Sitra otti vetovastuun hankkeesta ja toteutti keväällä 2019 mallinnus- ja yhteiskehittämisen prosessin, eli ns. vaikuttavuuskehittämön kahdessa maakunnassa (Etelä-Savo, Pohjanmaa). Hankkeen työryhmään kuuluivat Sitra, Muutosjohdon akatemia, STM, Business Finland, THL, TTL, Vaasan sairaanhoitopiiri ja Vanhustyön keskusliitto. Sitran alkuperäisenä tarkoituksena oli tehdä hankkeen tiimoilta SIB-rahasto (Social Impact Bond), eli tulosperusteinen rahoitussopimus. Tämä toteutetaan mahdollisuuksien mukaan tulevaisuudessa.

Systeemisen ajattelun työpajaan: case LAPE 22.11.2018

Muutosjohdon akatemia toteutti syksyllä 2018 yhdessä VTT:n kanssa temavalmennuksen, jonka keskiössä oli systeeminen ajattelu ja vaikutusten arviointi johtamisen työkaluna. Työpajassa selvitettiin syy-seuraus-suhteiden ja hiljaisten signaalien tunnistamista lapsi- ja perhepalvelujen kontekstissa. Työpajaan kutsuttiin eri sektoreilta sekä organisaatioista lapsi- ja perhepalvelujen päättäjiä. Työpajaan osallistui 31 henkilöä viidestä maakunnasta. Tilaisuuteen osallistuivat myös näiden maakuntien LAPE-agentit. Työpaja toimi myös STM:n vetämän LAPE-akatemian lähtölaukaisuna.

Johtamis- ja esimiestyön kehittäminen Uudellamaalla -aivoriihi 18.12.2018

Aivoriihen tarkoituksena oli tukea Uudenmaan maakuntavalmistelua identifioimalla maakunnan muutosjohtamiseen liittyviä keskeisiä tarpeita ja keinoja. Muutosjohdon akatemia toimi tilaisuuden fasilitoijana Uusimaa 2019 -hankkeen toiveesta. Aivoriiheen osallistui 12 asiantuntijaa Uudenmaan muutosorganisaatiosta, Helsingin kaupungilta, FCG:stä, Aalto EE:stä sekä Filosofian Akatemiasta.

Sote-markkinat ja palvelutuotannon kehittäminen -seminaari 28.3.2019

Muutosjohdon akatemia järjesti yhteistyössä TEM:n, STM:n ja VM:n kanssa seminaarin, jonka tavoitteena oli lisätä tietoisuutta sote-palvelutuotannon kehittämisestä ja edistää markkinavuoropuhelua toimijoiden välillä. Tilaisuuteen osallistui noin 100 maakuntien, ministeriöiden, yksityisen sektorin, julkisten palveluntuottajien, järjestöjen ja median edustajaa. Lisäksi suoratoiston kautta tilaisuutta seurasi noin 45 henkilöä.

4 Toiminnan volyymi ja kattavuus

Muutosjohdon akatemia toteutti vuosina 2017–2019 yhteensä 40 valmennusta, joista 27 toteutettiin yhteistyössä yliopistojen kanssa. Kurssipäiviä oli yhteensä 71. Valmennettavia oli yhteensä 1936, joista 813 osallistui valmennuksiin paikan päällä. Muutosjohdon akatemian vuosittaiset koulutusvolyymit on eritelty alla Taulukossa 2.

Taulukko 2: Muutosjohdon akatemian koulutusvolyymit 2017–2019

Selite	2017	2018	2019	Yht.

Kurssien määrä (yhteensä)	4	23	13	40
• Muutosjohdon akatemian omat valmennukset	4	8	1	13
• Yliopistojen kanssa tuotetut valmennukset	-	15	12	27
Kurssipäivien lukumäärä (yhteensä)	8	39	24	71
• Muutosjohdon akatemian omat valmennukset	8	10	1	19
• Yliopistojen kanssa tuotetut valmennukset	-	29	23	52
Osallistujalukumäärä (yhteensä)	622	1060	254	1936
• Muutosjohdon akatemian omat valmennukset (paikan päällä)	144	382	98	625
• Muutosjohdon akatemian omat valmennukset (etäosallistujat)	478	584	42	1104
• Yliopistojen kanssa tuotetut valmennukset (paikan päällä)	-	94	94	188
• Yliopistojen kanssa tuotetut valmennukset (etäosallistujat)	-	-	20	20
Osallistujatyöpäivien määrä (yhteensä)	1244	1825	617	3686
• Muutosjohdon akatemian omat valmennukset (paikan päällä)	288	447	98	833
• Muutosjohdon akatemian omat valmennukset (etäosallistujat)	956	842	42	1840
• Yliopistojen kanssa tuotetut valmennukset (paikan päällä)	-	536	457	993
• Yliopistojen kanssa tuotetut valmennukset (etäosallistujat)	-	-	20	20

Muutosjohdon akatemian valmennuksiin osallistui henkilöitä keskimäärin 14 maakunnasta. Maakunnat osallistuivat keskimäärin kahdeksaan kaikille maakunnille järjestetyistä 11 valmennuksesta. Vähiten osallistujia oli Päijät-Hämeestä, Pohjois-Savosta ja Kanta-Hämeestä. Eniten valmennuksiin osallistuttiin Etelä-Savosta sekä lähes yhtä ahkerasti Etelä-Karjalasta, Keski-Suomesta, Pirkanmaalta, Pohjois-Karjalasta, Pohjois-Pohjanmaalta sekä Satakunnasta. Taulukossa 3 on kuvattu maakuntien osallistumista Muutosjohdon akatemian valmennuksiin.

Taulukko 3: Maakuntien osallistuminen Muutosjohdon akatemian valmennuksiin

Valmennus	Etelä-Karjala	Etelä-Pohjanmaa	Etelä-Savo	Kainuu	Kanta-Häme	Keski-Pohjanmaa	Keski-Suomi	Kymenlaakso	Lappi	Pirkanmaa	Pohjanmaa	Pohjois-Karjala	Pohjois-Pohjanmaa	Pohjois-Savo	Päijät-Häme	Satakunta	Uusimaa	Varsinais-Suomi	Yhteensä
Tehopäivät	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	13
Konsernistrategia: strategiatyö ja muutoksen johtaminen	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	14
Asiakaslähtöisten modulaaristen palvelujen johtaminen	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	14
Innovatiiviset julkiset hankinnat osana konsernistrategiaa	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	15
HR osana konsernistrategiaa	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	12
Tiedolla johtaminen	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	16
Esimies muutosviestijänä (pilotti: Pohjois-Pohjanmaan maakunta)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Iso kuva: maakunnan strategiset valinnat ja johtamismallit, järjestäjän rooli ja tehtävä	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	16
Asiakastarve ja palvelustrategia: strategiset linjaukset ja vaikuttavuus	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	15
Markkinamekanismit	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	12
Ohjausmekanismit	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	15
Systemisen ajattelun työpaja: case LAPE	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	5
Johtamis- ja esimiestyön kehittäminen Uudellamaalla -aivoriihi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	16
Yhteensä/(osallistujamäärä keskiarvo)	10	9	11	6	5	9	10	8	8	10	8	10	10	5	3	10	9	8	14

1 = valmennukseen osallistui yksi tai useampi maakunnan edustaja, 0 = valmennukseen ei osallistunut lainkaan maakunnan edustajia.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Muutosjohtamisvalmennus sote- ja maakuntauudistuksen tukena 2017–2020 -hanke oli STM:n ja VM:n rahoittama ja HAUS Kehittämiskeskus Oy:n (HAUS) toteuttama hanke. Hankkeen tarkoituksena oli tukea pääministeri Juha Sipilän hallituksen maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelua ja toimeenpanoa maakunnissa. Muutosjohtamisvalmennuksen keskeisenä tavoitteena oli tukea uudistuksen alueellista toimeenpanoa sekä vahvistaa alueellisten toimijoiden valmiuksia strategisten, järjestelmätason muutosten toteuttamisessa. Hanke sai nimekseen Muutosjohdon akatemia. Se toimi osana maakunta- ja sote-uudistuksen muutostukea valtiovarainministeriön Tilannekeskuksessa.

Yhteistyösopimuksessa sovittiin toiminnan budjetista vuosille 2017–2019. Vuoden 2020 toiminta oli tarkoitus toteuttaa HAUSin ja uudistuksen myötä syntyvien maakuntien sopimuksen pohjalta. Muutosjohdon akatemian budjetiksi vuosille 2017–2019 määriteltiin 1,6 miljoonaa euroa.

Muutosjohdon akatemian toiminta päättyi suunniteltua aiemmin. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen 8.3.2019 jättämän eronpyynnön vuoksi eduskunnan puhemiesneuvosto totesi, että eduskunnalla ei ole enää edellytyksiä käsitellä maakunta- ja sote-uudistusta. Uudistuksen valmistelu kansallisella

ja maakuntatasolla päättyi ja siirryttiin uudistuksen valmistelun hallitun alasajon vaiheeseen. Tästä johtuen STM ja VM irtisanoivat HAUS Kehittämiskeskuksen kanssa solmitun yhteistyösopimuksen kolmen kuukauden irtisanomisajalla 28.3.2019. Hankkeen toteutuneet kustannukset jäivät suunniteltua pienemmiksi. Tätä loppuraportin alustavaa versiota kirjoitettaessa, jolloin projektin lopulliset kustannukset eivät ole vielä tiedossa, arvio projektin kokonaiskustannuksista 2017–2019 on 1,1 miljoonaa euroa.

Muutosjohdon akatemia toteutti vuosien 2017–2019 aikana kolme laajaa valmennuskokonaisuutta. Valmennusten kohderyhmänä olivat maakuntien muutosjohtajat ja muut keskeiset valmisteluun osallistuneet henkilöt maakunnissa. Ensimmäinen, 20.9.2017–16.3.2018 välisenä aikana järjestetty valmennuskokonaisuus keskittyi maakunnan konsernijohtamisen keskeisiin kompetenssialueisiin. Valmennuskokonaisuus toteutettiin viiden kaksipäiväisen koulutusmoduulin kokonaisuutena. Käsiteltyjä teemoja olivat muun muassa strategiatyö ja muutoksen johtaminen, innovatiiviset hankinnat ja tiedolla johtaminen.

Tämän jälkeen siirryttiin ohjelmapohjaiseen toimintamalliin. Syksyllä 2018 Muutosjohdon akatemia toteutti järjestämisen työpajasarjan, jossa keskityttiin maakunnan uuden järjestäjäröolin kannalta keskeisiin strategisiin kysymyksiin. Ohjelma toteutettiin neljän työpajan kokonaisuutena. Käsiteltyjä teemoja olivat muun muassa maakunnan keskeiset strategiset valinnat ja johtamismallit, palvelustrategia, vaikuttavuus sekä markkina- ja ohjausmekanismit.

Kolmas, 29.8.2018–2.4.2019 välisenä aikana toteutettu valmennuskokonaisuus keskittyi maakuntien keskeisten toimijoiden liiketoimintaosaamisen vahvistamiseen. Ohjelman tarkoituksena oli vahvistaa maakuntien keskeisten toimijoiden liiketoimintaosaamista osaamisalueilla, joiden merkitys korostuu toimittaessa uudenlaisissa, yksityisten ja julkisten toimijoiden erilaisista yhteistyömalleista rakentuvissa ekosysteemeissä. Koulutusohjelma toteutettiin yhteiskehittämishankkeena viiden yliopiston johtamiskoulutukseen erikoistuneen organisaation (Aalto EE, Aducate/Itä-Suomen yliopisto, Martti Ahtisaari Instituutti/Oulu yliopisto, Elinikäisen oppimisen palvelut/Tampereen yliopisto, TSE exe/Turun kauppakorkeakoulu) kanssa. Koulutusohjelma koostui seitsemästä moduulista, joista ensimmäisen ja viimeisen moduulin toteutti Muutosjohdon akatemia. Moduulit 2–6 toteutettiin yliopistokohtaisesti tiettyjen raamien puitteissa. Koulutusohjelmassa käsiteltyjä teemoja olivat strategiatyö ja konsernin johtaminen, asiakaskokemus ja kilpailukyvyn rakentaminen, vaikuttavuus, johtamisjärjestelmät ja tuloksellisuuden johtaminen sekä uudistaminen ja ihmisten johtaminen.

Edellä mainittujen valmennuskokonaisuuksien lisäksi Muutosjohdon akatemia järjesti työpajoja ja seminaareja maakuntien toiveesta sekä osallistui joihinkin kansallisiin hankkeisiin. Näitä olivat muun muassa ministeriöiden tulevaisuuskatsauksiin sekä ministeriöiden ja maakuntien simulointineuvotteluihin liittyvien työpajojen fasilitointi sekä systeemisen ajattelun työpaja.

Muutosjohdon akatemia toteutti vuosina 2017–2019 yhteensä 40 valmennusta, joista 27 toteutettiin yhteistyössä yliopistojen kanssa. Kurssipäiviä oli yhteensä 71. Valmennettavia oli yhteensä 1936, joista 813 osallistui valmennuksiin paikan päällä. Muutosjohdon akatemian valmennuksiin osallistui henkilöitä keskimäärin 14 maakunnasta. Maakunnat osallistuivat keskimäärin kahdeksaan kaikille maakunnille järjestetyistä 11 valmennuksesta.

Muutosjohdon akatemia onnistui aikaansaamaan toiminnallaan vaikuttavuutta, jolla on pysyvää merkitystä nyt valmistellun uudistuksen raukeamisesta huolimatta. Valmennuksissa käsitellyt teemat, kuten yksityisten ja julkisten toimijoiden uudenlaiset yhteistyömallit, innovatiiviset hankinnat sekä palvelujen kustannusvaikuttavuus ovat teemoja, joihin liittyvällä osaamisella on laaja-alaista, malliriippumatonta merkitystä toiminnan kehittämisessä tulevaisuudessa. Muutosjohdon akatemia onnistui myös sille asetetussa tavoitteessa tarjota akateemisesti korkeatasoista, maakuntien muutosjohtajien tarpeisiin räätälöityä valmennusta. Tästä kertoo mm. viiden yliopiston kanssa yhdessä kehitetyn uuden liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman osallistujilta saama palaute (koulutusohjelma sai osallistujilta keskiarvoksi 5,1 asteikolla 1–6; todennäköisyys suositella koulutusohjelmaa kollegoille keskiarvo 8,9 asteikolla 1–10).

Muutosjohdon akatemian järjestämät työpajat ja valmennukset tarjosivat maakuntien muutosjohtajille ja keskeisille valmistelijoille lisäksi tärkeän vertaiskehittämisen alustan ja keskustelufoorumin. Se, että Muutosjohdon akatemia onnistui saamaan tilaisuuksiinsa puhujiksi maan parhaat asiantuntijat yliopistoista, yksityisiltä toimijoilta, ministeriöistä ja virastoista kertoo puolestaan siitä, että Muutosjohdon akatemiasta kehittyi sen toiminnan aikana houkutteleva brändi.

Muutosjohdon akatemia toimi tiiviinä osana maakunta- ja sote-uudistukselle perustettua Tilannekeskusta, jonka tehtävänä oli koota yhteen uudistuksen valmistelun kannalta keskeisten ministeriöiden asiantuntijoita. Tämä mahdollisti sen, että Muutosjohdon akatemian toteuttamalla valmennuksilla ja työpajoilla onnistuttiin vastaamaan suoraan kohderyhmän tarpeisiin eivätkä ne jääneet etäisiksi uudistuksen valmistelusta ja toimeenpanosta. Tämän uudistuksen aikana saatiinkin positiivisia kokemuksia sekä Tilannekeskus-mallista että osaamista ja kehittämistä tukevan yksikön integroimisesta tiiviiksi osaksi uudistuksen valmistelua ja toimeenpanoa.

Muutosjohdon akatemian toiminnan aikana huomattiin lisäksi, että valmennustoiminnan merkittävän vaikuttavuuden aikaansaaminen vaatii laajoja, monipuolisia ja hyvin toimivia yhteistyöverkostoja. Muutosjohdon akatemia hyödynsi yhteistyöverkostojaan sekä yksittäisten työpajojen valmentajia valitessaan että yliopistojen kanssa yhteistyössä kehitettyä liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmaa suunnitellessaan ja toteuttaessaan. Yliopistojen kanssa toteutettu yhteiskehittämishanke mahdollisti vaikuttavuuden tehokkaan ja laadukkaan skaalaamiseen. Mikäli Muutosjohdon akatemian tyyppistä toimintamallia hyödynnetään myös tulevaisuuden uudistusten valmistelun ja toteutuksen tukemisessa, yhteistyökumppaniverkoston rakentamiseen ja hyödyntämiseen tulisi panostaa voimakkaasti heti toiminnan aloituksesta alkaen.

Mainittakoon lopuksi, että Muutosjohdon akatemia onnistui rakentamaan uudenlaista yhteistyötä suomalaisten yliopistojen välille. Tästä saatiin positiivista palautetta sekä yhteiskehittämishankkeena rakennetun ohjelman yhteistyöyliopistoilta että ohjelman osallistujilta. Toivottavaa olisi, että tällaista yliopistojen välistä yhteistyötä voitaisiin tukea tulevaisuudessakin. HAUS Kehittämiskeskus Oy, jonka osaksi Muutosjohdon akatemia on siirtymässä entistä kiinteämmin keväällä 2019, on mielellään mukana fasilitoimassa yliopistojen välistä yhteistyötä elinikäistä oppimista tukevien koulutusohjelmien ja -ratkaisujen luomisessa jatkossakin.

Liitteet

Liite 1 Yhteiskehittämishankkeen loppuraportti

Liiketoimintaosaamisen yhteiskehittämishanke 2018–2019

LOPPURAPORTTI

Muutosjohdon akatemia

Katja Kolehmainen, projektijohtaja, KTT
Heta Hytönen, projektikoordinaattori, KTM
Eevi Heikkinen, koulutussuunnittelija, VTM
Emmi Sarttila, koulutussuunnittelija, FM

10.4.2019

Sisällysluettelo

Liiketoimintaosaamisen yhteiskehittämishanke 2018–2019	i
1 Hankkeen tausta, konseptointi ja yhteiskehittämishankkeen osapuolet.....	i
1.1 Liiketoimintaosaamisen tarpeen identifiointi.....	i
1.2 Yhteiskehittämishankkeen konseptointi: roolit ja vastuut	i
2 Koulutusohjelman rakenne ja sisältö	ii
2.1 Koulutusohjelman kokonaisrakenne sekä ohjelmatasoiset tavoitteet	ii
2.2 Moduulikohtaiset sisällöt ja oppimistavoitteet	iii
2.3 Oppimis- ja kehittämistehtävät	vi
3 Moduuli- ja ohjelmakohtaiset palautteet.....	vi
3.1 Moduulikohtaiset palautteet.....	viii
3.2 Koko koulutusohjelmaa koskevat palautteet.....	x
3.3 Yhteistyöryhmän näkemykset yhteistyöryhmän toiminnasta ja ohjelman sisällöstä.....	x
4 Yhteenveto ja johtopäätökset	xi
5 Liitteet	a
5.1 Yliopistokohtaiset ohjelmaesitteet	a
5.2 Yhteistyöyliopistojen ja -henkilöiden yhteystiedot.....	m

Liiketoimintaosaamisen yhteiskehittämishanke 2018–2019

1 Hankkeen tausta, konseptointi ja yhteiskehittämishankkeen osapuolet

1.1 Liiketoimintaosaamisen tarpeen identifiointi

Tarve luoda uusi maakunta- ja sote-uudistuksen kontekstiin räätälöity liiketoimintaosaamisen valmennusohjelma nousi esille vuoden 2017 aikana sekä Muutosjohdon akatemian järjestämien valmennustilaisuuksien yhteydessä, että Muutosjohdon akatemian ja maakuntien valmistelijoiden välisissä kahdenvälisissä keskusteluissa. Tarve maakuntien keskeisten valmistelijoiden liiketoimintaosaamisen vahvistamiselle nousi selkeästi esille myös Muutosjohdon akatemian helmikuussa 2018 fasilitoimassa ministeriöiden tulevaisuuskatsausten tukemiseksi järjestetyssä työpajassa, jonka tarkoituksena oli koota maakuntien muutosjohtajien näkemyksiä siitä, mitkä tekijät heidän näkemyksensä mukaan vaikuttaisivat merkittävimmin maakunta- ja sote-uudistuksen tavoitteiden toteutumiseen käytännössä.

1.2 Yhteiskehittämishankkeen konseptointi: roolit ja vastuut

Muutosjohdon akatemia identifioi liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman yhteiskehittämishankkeen kumppaneiksi viiden yliopiston johtamiskoulutukseen erikoistuneet organisaatiot: Aalto EE, Aducate/Itä-Suomen yliopisto, Martti Ahtisaari Instituutti/Oulu yliopisto, Elinikäisen oppimisen palvelut/Tampereen yliopisto, TSE exe/Turun kauppakorkeakoulu.

Yhteiskehittämishankkeeseen osallistuneet yliopistot valittiin siten, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin valtakunnallista laadullista osaamisen skaalauksen tavoitetta. Kehittämiprojektiin valittiin yliopistot seuraavien tekijöiden perusteella:

- akateeminen status ja koulutuksen laatu arvioituna oppilaitoksen akkreditoinnin kriteerillä sekä konseptoitavaan ohjelmaan liittyvällä erityisosaamisella yksityisen ja julkisen rajapintojen johtamisesta
- valtakunnallinen osallistujien tasavertaisuus (väestöpohjat per johtamiskorkeakoulu) sekä
- tasapuolinen maantieteellinen saavutettavuus.

Jokaiselta valittavalta korkeakoululta edellytettiin lisäksi jotakin relevanttia erityisosaamisen aluetta, jotka heijastuivat myös koulutusohjelman läpileikkaavien teemojen määrittelyyn: Turku: tulevaisuuden tutkimus; Oulu: kestävä kehitys; Itä-Suomi: sosiaalipsykologinen ja johtamisen näkökulma; Tampere: julkisen ja yksityisen rajapinnat; ja Aalto: liikkeenjohdon erityisosaaminen sekä tiedolla johtaminen ja digitalisaatio.

Muutosjohdon akatemia laati yhteiskehittämisen pohjaksi luonnoksen liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman sisällöstä. Ensimmäinen suunnittelupalaveri yhteistyöryhmän kanssa järjestettiin 4.4.2018. Kevään 2018 aikana suunnittelukokouksia järjestettiin yhteensä viisi (4.4; 20.4; 3.5; 15.5; 29.5).

Muutosjohdon akatemian tehtävänä oli ohjata pilotointia yhteisesti sovitulla toimintatavoilla ja kriteereillä. Tämän lisäksi Muutosjohdon akatemia vastasi pilotin aloitus- ja lopetusjaksoista yhdessä yliopistojen kanssa. Muutosjohdon akatemian edustajat tarjoutuivat myös tarvittaessa antamaan omaa substanssiosaamistaan yhteistyökumppanien käyttöön valmennusresurssina pilottihankkeen aikana. Muutosjohdon akatemian vastuulla oli myös palautteen keruu yliopistoilta jokaisen moduulin jälkeen. Muutosjohdon akatemia arvioi lisäksi pilottiohjelman toteutusta siten, että yksi Muutosjohdon akatemian edustaja osallistui yhden yliopiston ohjelmaan kokonaisuudessaan ja toinen suoritti ohjelmaan sisältyneet viisi yliopistojen toteuttamaa moduulia kunkin eri yliopiston ohjelmassa.

Yhteiskehittämishankkeessa mukana olevat yliopistojen johtamiskoulutukseen erikoistuneet organisaatiot vastasivat puolestaan pilottiohjelman (kokonaisuudessaan seitsemän osamoduulia) viiden moduulin toteuttamisesta itsenäisesti, kuitenkin täyttäen yhteisesti asetetut kriteerit (ml. ohjelmarunnot, oppimistavoitteet, vuorovaikutteisen työskentelytavan ja työskentelyn aikataulun). Koulutusorganisaatiot osallistuivat myös pilottiohjelman avaus- ja lopetuspäivän ohjelman toteutukseen tuomalla oman erityisosaamisensa (esim. tulevaisuustarkastelu tai vastuullisuus) koko pilottiohjelman käyttöön. Yhteistyöryhmä sopi, että yliopistot voivat lisäksi jakaa valitsemiaan resursseja, ml. valmentajia, oppimisalustoja ym. koko pilottiohjelman käyttöön. Yliopistot sitoutuivat lisäksi myöntämään ohjelman suorittaneille 15 opintopistettä (ECT), joita osallistuja voi halutessaan hyödyntää osana muita opintojaan (mm. MBA, EMBA).

Kuhunkin yliopiston koulutusohjelmaan valittiin maantieteellisen sijainnin perusteella maakuntien muutosorganisaatioiden valmistelijoita. Maakuntakohtaiset kiintiöt määriteltiin maakuntien asukasluvun perusteella. Muutosjohdon akatemian tuki taloudellisesti 15 osallistujan tutkintomaksuja kunkin yliopiston ohjelmassa. Maakunnat osallistuivat myös itse osittain valitsemiensa osallistujien tutkintomaksuihin. Muiden osallistujien osalta yliopistoilla oli oikeus markkinoida ja myydä paikkoja rajatulle kohderyhmälle (maakunta- ja sote-uudistuksen keskeiset valmistelijat maakunnissa, kunnissa ja sairaanhoitopiireissä). Ryhmän maksimikooksi määritettiin 25 henkilöä per yliopisto. Koulutuksen aikana osallistujilla oli mahdollisuus erikseen sovitusti osallistua toisen yliopiston moduuliin, mikäli he olivat estyneitä osallistumasta oman yliopistonsa jaksolle. Tämä kansallinen liikkuvuus vahvisti osallistujien mahdollisuutta suorittaa tutkinto joustavasti työelämän ohella.

Muutosjohdon akatemia laati koulutusohjelmalle omat internet-sivut (liiketoimintaosaamisenohjelma.fi), joiden avulla julkaistiin ohjelman tavoitteet, osapuolet ja kunkin yliopiston oman ohjelman runko jo pilottikoulutusohjelman aikana. Internet-sivuille luotiin lisäksi osallistujia ja yliopistojen yhteyshenkilöitä varten salasanan takana oleva osio, joka sisälsi mm. keskustelupalstan kirjallisuusvinkkien jakoa varten sekä osallistujien yhteystiedot. Ohjelman päättymisen jälkeen ohjelmalle perustettiin LinkedIn-ryhmä, jonka tarkoituksena on tukea keskustelua, verkottumista ja tiedonjakamista osallistujien kesken myös tulevaisuudessa.

2 Koulutusohjelman rakenne ja sisältö

2.1 Koulutusohjelman kokonaisrakenne sekä ohjelmatasoiset tavoitteet

Koulutusohjelman nimeksi määritettiin *Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa – julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö*. Koulutusohjelma koostui seitsemästä moduulista, joista ensimmäisen ja viimeisen moduulin toteutti Muutosjohdon akatemia. Nämä kaksi moduulia olivat kaikkien viiden yliopiston ohjelmien osallistujille yhteisiä. Moduulit 2–6 toteutettiin yliopistokohtaisesti. Koulutusohjelman moduulit nimettiin seuraavasti:

8. Tulevaisuuden monimuotoinen toimintaympäristö – keskeiset mahdollisuudet ja haasteet (Aloituspäivä)
9. Strategiatyö ja konsernin johtaminen
10. Asiakaskokemus ja kilpailukykyyn rakentaminen, vaikuttavuus
11. Ekosysteemitalous ja uudet toimintamallit
12. Johtamisjärjestelmät ja tuloksellisuuden johtaminen
13. Uudistaminen ja ihmisten johtaminen
14. Päätöspäivä

Yhteistyöryhmä määritteli koulutusohjelmalle lisäksi seuraavat läpileikkaavat teemat, joiden tuli näkyä jokaisen yliopiston ohjelman toteutuksessa: ekosysteemi ja monituottajuus, julkis-yksityinen-

toimintamalli, asiakaskokemus ja kilpailukyky, kustannustehokkuus ja vaikuttavuus, digitalisaatio, tiedolla johtaminen ja tietoturvallisuus, vastuullisuus ja kestävä kehitys, tulevaisuusorientaatio ja uudistamisen johtaminen. Sovittiin lisäksi, että näitä teemoja tuli käsitellä myös osallistujien ohjelmatason kehittämistehtävässä.

Yhteistyöryhmä määritteli koulutusohjelmalle lisäksi seuraavat yhteiset, ohjelmatasoiset tavoitteet:

Ohjelma tarjoaa osallistujille:

- Vahvempaa ymmärrystä toimimisesta julkisen ja yksityisen yhdistävässä ekosysteemissä
- Mahdollisuuden terävöittää liiketoimintaosaamista uudelaissa kilpailutilanteessa
- Viitekehyksiä ja työkaluja muutoksen johtamiseen ja strategisen ajattelun vahvistamiseen
- Verkoston ja sparraustuen kokoneiden johtaja- ja esimieskollegoiden kanssa

2.2 Moduulikohtaiset sisällöt ja oppimistavoitteet

Moduuli 1: Tulevaisuuden monimuotoinen toimintaympäristö – keskeiset mahdollisuudet ja haasteet (Aloituspäivä)

Moduulin sisältö	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinat ja ekosysteemi; johtamisen uudet roolit ja toimintamallit • Digitalisaatio, talous ja hyvinvointi • Tuloksellinen public-private-toimintamalli • Liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman sisältö ja tavoitteet
Moduulin kiteytetty tavoite	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistuja hahmottaa maakunnan monituottajamallin ja ekosysteemin sekä sen, mitä uudessa toimintaympäristössä toimiminen tarkoittaa. • Osallistuja tuntee koulutusohjelman rakenteen, sen kokonaisuudet ja läpileikkaavat teemat.

Moduuli 2: Strategiatyö ja konsernin johtaminen

Moduulin sisältö	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaympäristöanalyysi strategiatyön pohjana • Ekosysteemitalous ja oma positio ekosysteemissä • Skenaarioajattelu ja -työskentely strategisen johtamisen työvälineenä • Johtamiskulttuuri, johtamismallit ja johtoryhmätyöskentely
Moduulin kiteytetty tavoite	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistujan strategisen johtamisen osaaminen vahvistuu ja hän kykenee valmistamaan oman organisaationsa tulevan ja kehittyvän maakuntarakenteen toimintamalleihin ja -strategioihin.
Moduulin tarkemmat oppimistavoitteet	<p>Moduulin jälkeen osallistuja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tunnistaa monituottajuuden ja ekosysteemin merkityksen ja vaikutukset uutena tulevaisuuden toimintamallina

	<ul style="list-style-type: none"> • Hahmottaa laajemmin, miten liiketoiminnan johtaminen ja strateginen kehittäminen ovat sidoksissa toimintaympäristöön ja kilpailuolosuhteisiin • Kykenee hyödyntämään skenaarioajattelua ja skenaariotyöskentelyn työkaluja strategisen suunnittelun ja kehittämistoiminnan osana • Osaa hyödyntää tuloksekkaan ja muutosta edistävän johtamisen kehittämisen työkaluja
--	--

Moduuli 3: Asiakaskokemus ja kilpailukyvyyn rakentaminen, vaikuttavuus

Moduulin sisältö	<ul style="list-style-type: none"> • Mindset-muutos: tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen • Asiakastarve, ja –kokemus: markkinoiden segmentointi ja oman tarjoaman positiointi • Kilpailudynamiikka ja markkina-analyysi • Palveluinnovaatiot, palvelujen integraatio
Moduulin kiteytetty tavoite	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistuja ymmärtää miten organisaatio voi tuottaa asiakaslähtöisiä ja vaikuttavuutta edistäviä palveluita uudellisessa kilpailutilanteessa ja vaativassa ekosysteemissä
Moduulin tarkemmat oppimistavoitteet	<p>Moduulin jälkeen osallistuja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hahmottaa asiakaslähtöisen liiketoiminnan lähtökohdat toiminnan kehittämisessä ja vaikuttavien palveluiden luomisessa • Tunnistaa asiakaskokemuksen muodostumisen lähtökohdat ja omaa keinoja ja työkaluja asiakaskokemuksen rakentamiseksi • Ymmärtää laajemmin maakunnan monituottajamallin ja ekosysteemin vaikutuksia markkinoihin ja kilpailutilanteeseen • Osaa rakentaa palvelutoimintaa tuotantolähtöisestä asiakaslähtöiseksi: siirtymän johtaminen

Moduuli 4: Ekosysteemitalouden uudet toimintamallit

Moduulin sisältö	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyömallit: alihankinnasta allianssimalleihin • Oman toiminnan yhtiöittäminen • Yritysostot ja fuusiot • Public-private yhteistyön erityispiirteet
Moduulin kiteytetty tavoite	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistuja ymmärtää verkostomaisen rakenteen tarjoamia liiketoimintamahdollisuuksia oman organisaationsa ja koko ekosysteemin hyväksi
Moduulin tarkemmat oppimistavoitteet	<p>Moduulin jälkeen osallistuja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaa hyödyntää verkostomaisen rakenteen tarjoamia voimavaroja ja liiketoimintamahdollisuuksia • Ymmärtää ekosysteemitalouden eri yhteistyömallien ja toimintamuotojen erot ja periaatteet palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa

	<ul style="list-style-type: none"> • Osaa kehittää tuottavuutta ja kustannustehokkuutta yhtiöittämisprosesseissa, yritysostoissa, fuusioissa ja yhteistyömalleissa • Ymmärtää julkisen ja yksityisen kumppanuus toiminnan juridisia ja taloudellisia näkökulmia
--	---

Moduuli 5: Johtamisjärjestelmät ja tuloksellisuuden johtaminen

Moduulin sisältö	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedolla johtaminen palveluketjuissa • Johdon informaatio päätöksenteon tukena (taloudellinen ja ei-taloudellinen) • Ohjausmekanismit oman organisaation ja ekosysteemin tuloksellisuuden johtamisessa • Riskienhallinta
Moduulin kiteytetty tavoite	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistuja ymmärtää tiedolla johtamisen merkityksen päätöksenteon tukena ja saa valmiuksia tehokkaiden ohjaamiskäytäntöjen rakentamiseen sekä vaikuttavien ja kustannustehokkaiden palveluiden johtamiseen.
Moduulin tarkemmat oppimistavoitteet	<p>Moduulin jälkeen osallistuja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ymmärtää tiedon merkityksen tulevaisuuden johtamisjärjestelmissä • Osaa löytää ja hyödyntää relevanttia tietoa päätöksenteossa • Osaa hyödyntää erilaisia johtamismenetelmiä ja –käytäntöjä oman toiminnan ja ekosysteemin ohjaukseen • On kehittänyt osaamistaan palveluita vaikuttavasti ja kustannustehokkaasti

Moduuli 6: Uudistaminen ja ihmisten johtaminen

Moduulin sisältö	<ul style="list-style-type: none"> • Uudistava johtamis- ja organisaatiokulttuuri, tapa toimia, sitoutuminen • Osaaminen ja kyvykkyydet • Strateginen viestintä ja vuorovaikutus: kriittiset katkeamiskohdat • Uudistamisen mahdollistajat
Moduulin kiteytetty tavoite	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistuja ymmärtää syvemmin johtamisen keinoja ja vuorovaikutuksen merkitystä tuloksekkaan organisaatiokulttuurin rakentamisessa.
Moduulin tarkemmat oppimistavoitteet	<p>Moduulin jälkeen osallistuja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaa hyödyntää keinoja sitouttavan ja tuloksekkaan organisaatiokulttuurin rakentamiseksi ja johtamiseksi • Osaa tunnistaa organisaation tavoitteiden kannalta kriittiset osaamiset ja kyvykkyydet • Osaa hyödyntää organisaation ja johtajan vuorovaikutuksen ja viestinnän onnistumisen kannalta tehokkaita keinoja • Tunnistaa uudistamisen keskeiset edellytykset (kulttuuriset, osaaminen, viestintä ja resurssit)

--	--

Moduuli 7: Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa -ohjelman päätöspäivä

Moduulin sisältö	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen merkitys muutoksen toteuttamisessa • Tulevaisuuden ennustamisesta aktiiviseen tulevaisuuden rakentamiseen • Työn murros ja muutoksen johtaminen • Koulutusohjelman keskeisten oppien reflektointi
Moduulin kiteytetty tavoite	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistuja reflektoi valmennusohjelman aikana oppimaansa. • Kolme tulevaisuuteen luotaavaa puheenvuoroa tukevat, vahvistavat ja konkretisoivat aiemmin opittua.

2.3 Oppimis- ja kehittämistehtävät

Hyväksytyin suorituksen saadakseen osallistujien tuli lisäksi suorittaa moduulikohtaiset oppimistehtävät sekä ohjelmatasoinen kehittämistehtävä. Oppimistehtävien osalta sovittiin yhteisesti, että osallistujien tuli laatia kunkin moduulin päätteeksi 3–5 sivun kirjallinen esitys (word, ppt, tms.). Oppimistehtävän tarkemman teeman kukin osallistuja sai valita kussakin moduulissa käsitellyistä aiheista itse.

Ohjelmatasoisen kehittämistehtävän aiheeksi tuli puolestaan valita oman osaamisen tai oman työn kannalta olennainen kehittämishaaste tai ratkaistava kysymys. Kehittämistehtävä oli muodoltaan loppurefleksio, jossa tarkoituksena oli tuoda esille kehittämistehtävän kysymyksenasettelun kannalta olennaisia ohjelman aikana esille tulleita teemoja. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli reflektoida ohjelmassa käsiteltyjen teemojen vaikutusta osallistujan näkökulmaan, lähestymistapaan, ajatteluun ja toimintaan. Kehittämistehtävän raportin pituus määriteltiin 10–15 sivuiseksi.

3 Moduuli- ja ohjelmakohtaiset palautteet

Ohjelman osallistujilta kerättiin sekä moduuli- että ohjelmatasoista palautetta. Yliopistot vastasivat omien ohjelmiansa palautteen keräämisestä. Muutosjohdon akatemia keräsi palautetta ainoastaan ohjelman päätöspäivästä sekä ohjelmasta kokonaisuutena (kysymykset, ks. taulukko 1). Näin haluttiin välttää sitä, että osallistujat joutuisivat vastaamaan useampaan kyselyyn sekä varmistaa, että kuhunkin palautekyselyyn saataisiin mahdollisimman suuri määrä vastauksia.

Yliopistot keräsivät palautetta itse määrittämällä kyselylomakkeilla (kysymykset, ks. taulukko 1), minkä vuoksi kysymyksenasettelut erosivat yliopistoittain jonkin verran. Palautetta kerättiin sekä numeerisesti että sanallisesti. Kokonaisuudessaan palautetta saatiin varsin niukasti ja sen määrä vaihteli ohjelma- ja moduulikohtaisesti. Laajin palaute saatiin Oulun yliopistosta (n. 15–22 vastaajaa/moduuli), missä palautteenanto oli integroitu osaksi oppimistehtäviä. Itä-Suomen yliopiston ohjelmasta ei saatu kirjallista palautetta lainkaan, minkä vuoksi ohjelman palautetta ei käsitellä tässä raportissa.

Tämän lisäksi palautetta koulutusohjelmasta kokonaisuudessaan saatiin suullisesti lähiopetusjaksoilla sekä päätöspäivän reflektiopuheenvuoroissa ja paneelikeskustelussa. Ohjelman päättyttyä Muutosjohdon akatemia järjesti lisäksi hankkeen yhteistyöryhmälle reflektio- ja arviointitilaisuuden 3.4.2019, jossa arvioitiin ohjelman onnistumista yhteistyöryhmän näkökulmasta. Näitä keskusteluja on hyödynnetty kohdassa 3.3.

Taulukko 4: Moduulikohtaisten palautekyselyiden kysymykset

Aalto EE	<ul style="list-style-type: none"> • Kommentteja jaksosta ja asiakaskokemuksesta, sekä palautetta Aalto EE:n henkilökunnalle, yleisarvosana (asteikko 1–6) • Tärkeimmät opit, joita aiot soveltaa ja jakaa työyhteisösi • Miten myötävaikutit ryhmän yhteiseen oppimiskokemukseen jakson aikana? • Arviot kouluttajista (asteikko 1–6 ja sanalliset kommentit)
Itä-Suomen yliopisto	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä on keskeisin kommenttisi koulutuspäivistä? • Ennen koulutuspäiviä <ul style="list-style-type: none"> - Koulutuspäivistä saatu ennakkotieto sisälsi kaiken tarvittavan - Koulutuspäivistä tiedotettiin riittävän ajoissa - Ennakkotehtävän ohjeistus oli selkeä (jos teit ennakkotehtävän) • Koulutuspäivien sisältö <ul style="list-style-type: none"> - Koulutuksen sisältö vastasi odotuksia ja tavoitteita - Kouluttajan ja osallistujien vuorovaikutus oli hyvää - Opetus oli selkeää ja havainnollista - Voin hyödyntää oppimaani omassa työssäni/työyhteisössäni - Puheenvuorot ja keskustelut auttoivat sisäistämään opittavan asian - Koulutuspäivien materiaali oli hyödyllistä • Koulutuspäivien järjestelyt <ul style="list-style-type: none"> - Koulutuspäivien laitteet välineet ja tilat olivat asianmukaiset - Koulutuspäivien jaksotus (opetus vs. tauot) oli sopiva - Järjestäjien toiminta oli ystävällistä ja hyvää • Kouluarvosana asteikolla 4–10 • Mitä otat tästä koulutusjaksosta mukaasi omaan työhösi? • Miten voit soveltaa oppimaasi omassa työssä? • Mitkä ovat keskeiset kommenttisi koulutuskokonaisuudesta ja yksittäisistä koulutusjaksoista (moduulikohtainen palaute) • Haluatko vielä jakaa ideoita ja tarpeita mitä aiheita ja teemoja tässä koulutuksessa on tarpeen olla jatkossakin ja millaiset oppimismenetelmät toimisivat parhaiten?
Tampereen yliopisto	<ul style="list-style-type: none"> • Arvioi, miten jakson sisältö vastasi odotuksiasi ja tarpeitasi? (asteikko 1–5 ja sanalliset kommentit) • Arvioi, miten jakson työskentelytavat edistivät asioiden sisäistämistä ja oppimista? (asteikko 1–5 ja sanalliset kommentit) • Arvioi omaa aktiivisuuttasi koulutusjaksolla? • Arviot kouluttajista (asteikko 1–5 ja sanalliset kommentit)
TSE exe	<ul style="list-style-type: none"> • Lähijakson kokonaisanti (1–5) • Mitä oivalluksia sain lähijakson aikana? • Mitä hyödynnettävää sain omaan työhöni ja miten vien sen käytäntöön? • Arvioni kouluttajista ja osuuden sisällöistä (asteikko 1–5 ja sanalliset kommentit)
Oulun yliopisto	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka hyvin kouluttajat mielestäsi onnistuivat? (asteikko 4–10) • Miten arvioisit kouluttajien asiantuntemusta ja kykyä esittää asiansa?

	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä käsitellyistä asioista olivat sinulle antoisimmat? • Mitä asioita tai näkökulmia ei käsitelty lainkaan tai riittävästi? • Mitä mieltä olet oppimistehtävän sisällöstä ja tekotavasta? Onko tehtävän toimeksianto riittävän selkeä ja saiko sen tekemiseen riittävästi ohjeistusta? • Mitä mieltä olet koulutuspäivien toteutustavasta? • Kuinka hyvin näille koulutuspäiville asetetut tavoitteet mielestäsi toteutuivat? (asteikko 1–3) • Yleisarvosana koulutuspäivistä? (asteikko 4–10) • Mitä muuta haluat sanoa? Ideoita seuraaviin koulutuksiin?
Muutosjohdon akatemia*	<ul style="list-style-type: none"> • Yleisarvosana päätöspäivästä (1–6) <ul style="list-style-type: none"> - Perustelut ja kommentit • Yleisarvosana valmennuskokonaisuudesta (1–6) <ul style="list-style-type: none"> - Perustelut ja kommentit • Valmennuskokonaisuuden tärkeimmät opit, joita aiot soveltaa ja jakaa työyhteisössäsi • Muita kommentteja ohjelman jatkokehitystä varten • Suositteletko tätä koulutusohjelmaa kollegallesi? (1 – 10) <ul style="list-style-type: none"> - Perustelut

*Muutosjohdon akatemia keräsi palautetta päätöspäivän yhteydessä päätöspäivästä sekä koulutusohjelmasta kokonaisuutena.

3.1 Moduulikohtaiset palautteet

Alla on analysoitu koulutusohjelman palautteita moduulikohtaisesti. Palautteiden vaihtelevasta määrästä johtuen eri moduulien palautteissa korostuvat eri asiat. Yliopistojen eriaivista kysymyksenasetteluista johtuen tiettyjen ohjelmien vastaukset saattavat myös korostua analyysissä.

Moduuli 1: Tulevaisuuden monimuotoinen toimintaympäristö – keskeiset mahdollisuudet ja haasteet (Aloituspäivä)²

Koulutusohjelman aloituspäivä koettiin yleisesti hyvänä orientaationa ohjelmaan. Alustuksia arvioitiin kiinnostaviksi ja hyviksi tai erinomaisiksi. Aloituspäivän pienryhmä- ja työpajatyöskentely koettiin sen sijaan haastavaksi: työskentelyssä käsiteltiin osallistujien mielestä liikaa aiheita varsinkin lyhyessä ajassa, minkä vuoksi työskentely jäi jossain määrin irralliseksi kokonaisuudeksi.

Moduuli 2: Strategiatyö ja konsernin johtaminen

Strategiatyö ja konsernin johtaminen -moduuli sai kokonaisuudessaan erittäin positiivista palautetta. Moduuli onnistui tuomaan uusia näkökulmia: osallistujat arvioivat ymmärtäneensä paremmin mm. jatkuvan muutoksen tuoman epävarmuuden sekä uudenlaisen ja pitkän aikavälin ajattelun tarpeellisuuden. Moduulista osallistujat kokivat saaneena strategiatyökaluja omaan työhönsä (mm. skenaarioajattelu, rullaava strategia ja ekosysteemiajattelu).

² Kick off -aloituspäivän palautteet perustuvat Aalto EE:n ja Tampereen yliopiston osallistujilta saatuun palautteeseen.

Joissain ohjelmissa toivottiin, että koulutuspäivinä käsiteltyjen teorioiden kytköstä käytäntöön olisi havainnollistettu tapausesimerkkien avulla. Ohjelmissa, joissa tapausesimerkkejä käytettiin paljon, esimerkit koettiin erityisen hyödyllisiksi. Liiketoimintaosaamisen kytkös julkishallinnon toimintaan jäi moduulissa jossain määrin epäselväksi: lähes jokaisessa ohjelmassa toivottiin aiheiden selkeämpää sitomista julkishallinnon johtamiseen tai julkishallinnon ja liiketoiminnan yhteneväisyyksien tarkastelua.

Moduuli 3: Asiakaskokemus ja kilpailukyvyn rakentaminen, vaikuttavuus

Asiakaskokemus ja kilpailukyvyn rakentaminen sekä vaikuttavuus -moduulia arvioitiin selkeäksi ja onnistuneeksi kokonaisuudeksi. Kouluttajia arvioitiin asiantunteviksi ja selkeiksi esiintyjiksi. Keskeisinä oppeina ja oivalluksina moduulista nostettiin mm. asiakasnäkökulman tarpeellisuuden ja palvelumuotoilun merkityksen parempi ymmärrys sekä arvonluonti asiakasprosesseissa. Osallistujat kokivat saaneensa uusia ideoita ja välineitä mm. asiakassegmentointiin ja -prosesseihin ja asiakaskokemuksen johtamiseen. Moduulin koettiin myös kehittäneen systeemistä ajattelua ja prosessorientaatiota. Toisaalta toivottiin, että esimerkkejä olisi liitetty selkeämmin julkisen sektorin työhön.

Moduuli 4: Ekosysteemitalouden toimintamallit

Neljännän moduulin ekosysteemi-aiheet koettiin pääasiassa hyödyllisiksi ja antoisiksi. Erityisen antoisaksi aiheeksi nostettiin juridiikka, erityisesti markkinaoikeus ja hankintalaki. Osallistujat arvioivat ymmärtäneensä jakson myötä paremmin yksityisen ja julkisen sektorin yhteistoiminnan merkityksen sekä esim. maakunnan ja sen kumppaneiden yhteistyön tavoitteiden määrittelyn tarpeen. Osa vastaajista koki toisaalta, että aihetta oli käsitelty paljon aiemmissa moduuleissa, minkä vuoksi moduulin katsottiin lähinnä tukeneen aiemmin opittua uuden tiedon sijaan.

Ekosysteemitalouden toimintamallit -moduuli onnistui kokonaisuudessaan koulutusohjelman moduuleista heikoiten. Osallistujat kokivat, että aiheen laajuus johti siihen, että aiheesta ei muodostunut samanlaista selkeää kokonaiskuvaa kuin muissa moduuleissa. Aihe jäi osallistujien mielestä teoreettiselle tasolle ja toivottiin, että sisältöä olisi käsitelty syvällisemmin esim. tapausesimerkkien kautta. Lisäksi kouluttajien tasossa koettiin selkeitä eroja. Myös suurin osa järjestäjistä koki ekosysteemitalouden haastavaksi. Ekosysteemi-käsitteenä on laaja ja epämääräinen, mikä teki opetusjakson suunnittelusta haastavaa. Aihe oli myös monelle yliopistolle uusi tämän kaltaisissa koulutusohjelmissa, mikä toisaalta myös osoitti, että tässä ohjelmassa tuotettiin uudenlaista sisältöä.

Moduuli 5: Johtamisjärjestelmät ja tuloksellisuuden johtaminen

Johtamisjärjestelmät ja tuloksellisuuden johtaminen -moduulin arvioissa oli selkeintä hajontaa ohjelmien välillä: moduulin yleisarvosanat vaihtelivat tyydyttävän ja kiitettävän välillä yliopistosta riippuen. Viidennen moduulin sisältöjen koettiin kuitenkin syventäneen aiemmin opittuja ja käsiteltyjä aiheita erinomaisesti tai hyvin. Aihetta käsiteltiin monipuolisesti ja tärkeimmiksi opeiksi ohjelmissa nostettiin mm. tiedolla johtaminen, strateginen tuloksellinen johtaminen, tulostulokset, kustannuslaskenta, ohjaamisjärjestelmät ja vaikuttavuus. Vaikuttavuus-temaa olisi toivottu käsitellyn vielä enemmän. Saatujen palautteiden perusteella kouluttajilla oli vahva asiantuntemus ja ymmärrys myös sote-kontekstista.

Moduuli 6: Uudistaminen ja ihmisten johtaminen

Uudistaminen ja ihmisten johtaminen -moduuli sai osallistujilta erinomaisen tai hyvän arvion. Moduulin koettiin antaneen eväitä oman organisaation johtamiseen ja kehittämiseen sekä muutoksen

johtamiseen. Lisäksi yhdessä yliopistossa käsitellyt vastuullisuusteemat koettiin erityisen hyödyllisiksi. Kouluttajia pidettiin asiantuntevina.

Moduuli 7: Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa -ohjelman päätöspäivä

Ohjelman päätöspäivää pidettiin onnistuneena kokonaisuutena. Päivä sai osallistujilta arvosanan 4,9 asteikolla 1–6. Puheenvuoroja ja puhujia pidettiin hyvinä tai erinomaisina. Pääosin koettiin, että päivä toimi ohjelman kokoavana tilaisuutena, jossa päästiin refleктоimaan opittua. Hyvin myönteisenä pidettiin sitä, että ohjelman osallistujat pääsivät tilaisuudessa ääneen kehittämistehtävien esittäjinä sekä reflektiopaneelin osallistujina.

3.2 Koko koulutusohjelmaa koskevat palautteet

Koulutusohjelma sai osallistujilta kokonaisuudessaan hyvin positiivista palautetta. Muutosjohdon akatemian keräämässä, koko koulutusohjelmaa koskevassa palautteessa koulutusohjelma sai osallistujilta keskiarvoksi 5,1 asteikolla 1–6. Palautteeseen vastanneet suosittelisivat koulutusohjelmaa kollegoilleen hyvin todennäköisesti (vastausten keskiarvo 8,9 asteikolla 1–10, 10 = erittäin todennäköisesti). Koulutusohjelman arvioitiin tarjonneen uutta, julkisella sektorilla tarvittavaa tärkeää tietoa. Ohjelman koettiin päivittäneen osallistujien tietoja sekä vahvistaneen heidän osaamistaan. Useampi osallistuja arvioi tämänkaltaisen, johtajille suunnatun uudistumiskoulutuksen tärkeäksi. Tärkeimmiksi yksittäisiksi opeiksi, joita palautteenantajat aikovat soveltaa omassa organisaatiossaan, nousivat seuraavat aiheet: strategiatyö (rullaava strategia, strategian mittaaminen), ekosysteemiajattelu, johtaminen (ihmisten ja uudistusten johtaminen, muutosjohtaminen, tuloksellinen johtaminen), asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys.

Ohjelman oppimistavat koettiin myös tarkoituksenmukaisiksi. Koulutuspäivien keskusteleva luonne korostui kautta linjan yliopistojen ja Muutosjohdon akatemian keräämissä palautteissa sekä yhteistyöryhmän kanssa käydyissä keskusteluissa. Osallistujat kokivat, että lähiopetus tarjosi foorumin keskustella, jakaa oppeja ja esimerkkejä omasta maakunnasta sekä mahdollisuuden verkostoitua. Ryhmätyöt koettiin osittain hyödylliseksi opetusmuodoksi. Moduulien aiheista riippuen ryhmätyöt saattoivat toimia sopivasti keinona syventää luentojen teoriaosioita. Toisaalta koettiin myös, että vastaavanlaisia ryhmätöitä tehtiin riittävästi jo omassa työssä ja toisinaan myös samojen henkilöiden kanssa. Oppimistehtävät arvioitiin hyväksi keinoksi syventää lähipäivien aikana käsiteltyjä aiheita ja tehtävänannot mahdollistivat suurimmaksi osaksi sen, että oppimistehtävien aiheet tukivat osallistujien omaa työtä. Ohjelman itsenäisen työn määrä koettiin kuitenkin suureksi ja haastavaksi, minkä yhteistyöryhmä olisi ottanut huomioon, mikäli ohjelmaa olisi jatkokehitetty. Kouluttajia arvioitiin asiantunteviksi ja he onnistuivat koulutuksissaan saadun palautteen mukaan pääosin hyvin tai kiittävästi. Erityisen hyvää palautetta saivat ne kouluttajat, jotka havainnollistivat teorioita selkeästi käytännön esimerkkien avulla.

3.3 Yhteistyöryhmän näkemykset yhteistyöryhmän toiminnasta ja ohjelman sisällöstä

Muutosjohdon akatemian ja yhteistyöyliopistojen välisessä reflektio- ja arviointitilaisuudessa 3.4.2019 todettiin, että yhteistyöryhmän välinen yhteistyö oli toimivaa ja tehokasta. Yhteistyöryhmä pystyi luomaan koulutusohjelman haastavalla aikataululla kevään 2018 aikana. Ohjelman kokonaisrakenne sekä moduulikohtaiset sisällöt ja oppimistavoitteet luotiin yhdessä innostuneen ja rakentavan keskustelun pohjalta, aidon yhteiskehittämisen hengessä. Mahdollisuus yliopistokohtaiseen variaatioon ohjelman toteutuksessa koettiin myös hyväksi. Vuorovaikutusta ja ajatustenvaihtoa oli merkittävässä määrin myös ohjelman toteutuksen aikana. Kokonaisuudessa todettiin, että yhteiskehittämisen hanke synnytti uudenlaista yhteistyötä suomalaisten yliopistojen välille.

Yhteistyöryhmä koki yhteiskehittämishankkeen onnistuneen myös sisällöllisesti. Tätä näkemystä tuki osallistujien antama moduulikohtainen palaute. Yhteistyöyliopistot kokivat moduulien sisällöt ja oppimistavoitteet kuitenkin vielä varsin laajoiksi. Yhteistyöryhmä totesikin, että mikäli ohjelmaa olisi jatkokehitetty yhdessä, olisi sekä moduulien sisältöjä, että oppimistavoitteita tullut rajata vielä selkeämmin. Läpileikkaavien teemojen integroiminen osaksi ohjelmaa koettiin olleen kohtuullisen luontevaa, tosin yhteistyöryhmä koki, että erityisesti vastuullisuus ja kestävä kehitys läpileikkaavina teemoina jäivät jossain määrin vähäisemmälle käsittelylle ohjelmassa.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Muutosjohdon akatemia toteutti *Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa* -pilottikoulutusohjelman yhteiskehittämishankkeena viiden yliopiston johtamiskoulutukseen erikoistuneen organisaation kanssa 29.8.2018–2.4.2019 välisenä aikana. Tarve luoda uusi maakunta- ja sote-uudistuksen kontekstiin räätälöity liiketoimintaosaamisen valmennusohjelma oli noussut esille vuoden 2017 aikana Muutosjohdon akatemian järjestämien valmennustilaisuuksien yhteydessä, Muutosjohdon akatemian ja maakuntien valmistelijoiden välisissä kahdenvälisissä keskusteluissa sekä Muutosjohdon akatemian 2018 fasilitoimassa ministeriöiden tulevaisuuskatsausten tukemiseksi järjestetyssä työpajassa.

Yhteiskehittämishankkeeseen osallistuneet yliopistot valittiin siten, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin valtakunnallista laadullista osaamisen skaalauksen tavoitetta. Yliopistojen valintaan vaikuttivat lisäksi yliopiston akateeminen status ja koulutuksen laatu arvioituna oppilaitoksen akkreditoinnin kriteerillä sekä konseptoitavaan ohjelmaan liittyvällä erityisosaamisella yksityisen ja julkisen rajapintojen johtamisesta, valtakunnallinen osallistujien tasavertaisuus (väestöpohjat per johtamiskorkeakoulu) sekä koulutuksen tasapuolinen maantieteellinen saavutettavuus ohjelman osallistujille. Jokaiselta valittavalta korkeakoululta edellytettiin lisäksi jotakin relevanttia erityisosaamisen aluetta, kuten vastuullisuus tai digitalisaatio ja tiedolla johtaminen. Yhteiskehittämishankkeeseen osallistuneet yliopistojen johtamiskoulutukseen erikoistuneet organisaatiot olivat: Aalto EE, Aducate/Itä-Suomen yliopisto, Martti Ahtisaari Instituutti/Oulu yliopisto, Elinikäisen oppimisen palvelut/Tampereen yliopisto, TSE exe/Turun kauppakorkeakoulu.

Kunkin yliopiston koulutusohjelmaan valittiin maantieteellisen sijainnin perusteella maakuntien muutosorganisaatioiden valmistelijoita. Maakuntakohtaiset kiintiöt määriteltiin maakuntien asukasmäärän perusteella. Maakunnat osallistuivat myös itse osittain valitsemiensa osallistujien tutkintomaksuihin. Muiden osallistujien osalta yliopistoilla oli oikeus markkinoida ja myydä paikkoja rajatulle kohderyhmälle (maakunta- ja sote-uudistuksen keskeiset valmistelijat maakunnissa, kunnissa ja sairaanhoitopiireissä). Koulutusohjelmaan osallistui yhteensä 94 henkilöä, joista Muutosjohdon akatemian tukemien henkilöiden osuus oli 73.

Koulutusohjelma koostui seitsemästä moduulista, joista ensimmäisen ja viimeisen moduulin toteutti Muutosjohdon akatemia. Nämä kaksi moduulia olivat kaikkien viiden yliopiston ohjelmien osallistujille yhteisiä. Moduulit 2–6 toteutettiin yliopistokohtaisesti, kuitenkin täyttäen yhteisesti asetetut kriteerit (ml. ohjelmarungot, oppimistavoitteet, vuorovaikutteisen työskentelytavan ja työskentelyn aikataulun). Ohjelmalle määriteltiin lisäksi yhteiset läpileikkaavat teemat. Ohjelman laajuudeksi sovittiin yhteisesti 15 opintopistettä (ECT), joita osallistujat voivat halutessaan hyödyntää osana muita opintojaan (mm. MBA, EMBA).

Saadun palautteen perusteella koulutusohjelma onnistui erinomaisesti. Muutosjohdon akatemian keräämässä, koko koulutusohjelmaa koskevassa palautteessa koulutusohjelma sai osallistujilta keskiarvoksi 5,1 asteikolla 1–6. Palautteeseen vastanneet suosittelisivat koulutusohjelmaa kollegoilleen hyvin todennäköisesti (vastausten keskiarvo 8,9 asteikolla 1–10, 10 = erittäin todennäköisesti). Osallistujat kokivat sisällöt tarkoituksenmukaisiksi, kouluttajat asiantunteviksi sekä opiskelumuodot pääosin oppimista hyvin tukeviksi. Koulutusohjelman koettiin synnyttäneen uudenlaista ajattelua sekä

tarjonnan konkreettisia työkaluja osallistujien omaan työhön. Erityisen huomionarvioista ohjelmassa oli vahva keskustelullisuus ja sen merkityksellisyys oppimisen kannalta. Koulutusohjelman kuvattiinkin tarjonnan yhteisen foorumin parhaiden käytäntöjen ja kokemusten jakamiselle. Ohjelma toimi myös verkottumiskanavana uudistuksen valmistelijoille.

Tässä yhteiskehittämisen hankkeessa onnistuttiin luomaan aivan uudenlaista yhteistyötä yliopistojen välillä. Yhteiskehittämishanke koettiin hyvin toimivaksi yhteistyömalliksi. Kaikki yhteistyössä mukana olleet yliopistot olisivat olleet halukkaita jatkamaan yhteistyötä pilottikoulutusohjelman päättymisen jälkeen. Maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun päätyttyä pääministeri Juha Sipilän hallituksen eropyyntöön 8.3.2019, ei pilottiohjelman jatkokehityshankkeelle tätä ensimmäistä pilot-tihanketta vastaavassa muodossa kuitenkaan ollut enää edellytyksiä.

Vaikka yliopistoyhteistyö ei tässä muodossa jatkukaan, on yliopistoyhteistyön tukemiselle jatkossakin tarvetta. HAUS Kehittämiskeskus Oy, jonka osaksi Muutosjohdon akatemia on siirtymässä entistä kiinteämmin keväällä 2019 on mielellään mukana fasilitoimassa yliopistojen välistä yhteistyötä elinikäistä oppimista tukevien koulutusohjelmien ja -ratkaisujen luomisessa jatkossakin.

Liitteet

Liite 1 Yliopistokohtaiset ohjelmaesitteet



Kohderyhmä

Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa -ohjelma on suunnattu maakuntien ylimmälle ja keskijohdolle sekä maakuntien toimijoille. Ohjelman osallistajat ovat kokeneita asiantuntija- tai esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä, joiden työkuvaan kuuluu edustamansa organisaation kehittäminen.

Hyödyt sinulle

- Vahvistat ymmärrystäsi toimimisesta julkisen ja yksityisen yhdistävässä ekosysteemissä
- Terävöität liike-toimintaosaamistasi uudenaikaisessa kilpailutilanteessa
- Saat haltuusi viitekehyksiä ja työkaluja muutoksen johtamiseen ja strategisen ajattelun vahvistamiseen
- Verkostoidut, sparraat ja jaat kokemuksia kokoneiden johtaja- ja esimieskollegoiden kanssa

Hyödyt organisaatiolle

- Liiketoimintaosaamista ja strategisen johtamisen kyvykkyyttä
- Näkemystä julkisten palvelujen järjestämiseen ja tuotannon omistajaohjaukseen
- Tukea strategian mukaisen muutosvalmiuden kehittämiseen ja toiminnan tuloksekkaaseen johtamiseen
- Väylä maakunnallisten toimijoiden muodostamaan vertais- ja kehittämisverkostoon

Ota yhteyttä: Heli Haaponiemi
heli.haaponiemi@aaltoee.fi
Puh. 010 837 37 49

Aalto University Executive Education
Mechelininkatu 3 C
00100 Helsinki

Puh. 010 837 37 00
info@aaltoee.fi
www.aaltoee.fi

Kuva 1. Aalto EE:n ohjelmaesite 1/2

Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa

Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö

Ohjelma lyhyesti

Liiketoimintaosaaminen ja uudet johtamismallit korostuvat, kun palvelujen johtaminen ja tuotanto ovat murroksessa ja uudet ekosysteemit haastavat vanhoja toimintamalleja. Koulutusohjelma antaa tukea strategian mukaisen muutosvalmiuden kehittämiseen ja toiminnan tuloksekkaaseen johtamiseen.

Ohjelmasta on mahdollista siirtää 15 opintopistettä Aalto EMBA tai Aalto MBA -ohjelmaan.

Lue lisää osoitteessa www.aaltoee.fi/monituottajamalli



Johtaminen ja strategia / Ylin ja keskijohto / Aikaa elokuussa 2018
www.aaltoee.fi/monituottajamalli

Näkökulmia johtamiseen

Liiketoimintaosaaminen nousee esiin julkisen ja yksityisen sektorin kohtaamisissa modernin johtamisen kysymyksenä. Palvelujen tuotanto monituottajamallissa mahdollistaa palvelujen yhdistämisen asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi. Tämä yhdessä kehitetty ohjelma tarjoaa tietoa ja sparrausta uudenlaisten ekosysteemien johtamiseen.

Tuula-Riitta Markkanen
Projektijohtaja, Muutosjohdon akatemia

Koulutusjaksot

Elokuu 2018 (1pv)

Tulevaisuuden monimuotoinen toimintaympäristö – keskeiset mahdollisuudet ja haasteet

Lokakuu 2018 (2pv)

Strategiatyö ja konsernin johtaminen

Marraskuu 2018 (2pv)

Asiakaskokemus, kilpailukykyyn rakentaminen ja vaikuttavuus

Joulukuun 2018 (2pv)

Ekosysteemitalouden uudet toimintamallit

Tammikuun 2019 (2pv)

Johtamisjärjestelmät ja tuloksellisuuden johtaminen

Helmikuun 2019 (2pv)

Uudistaminen ja ihmisten johtaminen

Huhtikuu 2019

Päätöspäivä

Viiden yliopiston (Aalto University Executive Education, Itä-Suomen yliopisto, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Turun yliopisto / TSE) ja Muutosjohdon akatemian yhteistyönä kehitettävä pilottivalmennusohjelma.

Kouluttajat

Valmennuksen kouluttajina toimivat Aalto-yliopiston ja liike-elämän huippuasiantuntijat.

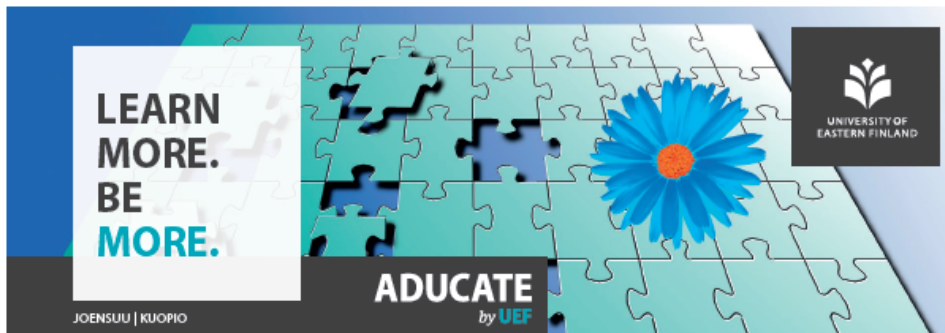
Aika ja paikka

Aalto University Executive Education
Meehelininkatu 3 C, 00100 Helsinki
Ohjelma alkaa 29.8.2018 ja päättyy 2.4.2019.
Hae ohjelmaan 14.8.2018 mennessä
www.aaltoee.fi/monituottajamalli

Kustannukset

6 000 €

(+ alv)



Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa (15 op) - julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö

Muutosjohdon akatemian ja viiden yliopiston (Aalto University Executive Education, Itä-Suomen yliopisto, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Turun yliopisto, TSE exe) yhteistyönä kehittämä pilottivalmennusohjelma.

Liiketoimintaosaaminen nousee esiin julkisen ja yksityisen sektorin kohtaamisissa modernin johtamisen kysymyksenä. Palvelujen tuotanto monituottajamallissa mahdollistaa palvelujen yhdistämisen asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi. Tämä yhdessä kehitetty ohjelma tarjoaa tietoa ja sparrausta uudenlaisten ekosysteemien johtamiseen.

KOHDERYHMÄ

Maakuntien, kuntien ja kolmannen sektorin ylin johto ja keskijohto.

OHJELMA TARJOAA OSALLISTUJILLE

- Vahvempaa ymmärrystä toimimisesta julkisen ja yksityisen yhdistävässä ekosysteemissä
- Mahdollisuuden terävöittää liiketoimintaosaamista uudenlaisessa kilpailutilanteessa
- Viittekehyksiä ja työkaluja muutoksen johtamiseen ja strategisen ajattelun vahvistamiseen
- Verkoston ja sparraustuen kokeneiden johtaja- ja esimieskollegoiden kanssa

ILMOITTAUTUMINEN

15.8.2018 mennessä osoitteessa

<https://lomake.uef.fi/lomakkeet/20177/lomake.html>

RAKENNE JA SISÄLTÖ

Moduulien alustava aikataulu:

1. Tulevaisuuden monimuotoinen toimintaympäristö - keskeiset mahdollisuudet ja haasteet 29.8.2018, Helsinki (Muutosjohdon akatemia)
2. Strategiatyö ja konsernin johtaminen 24.-25.10.2018
3. Asiakaskokemus ja kilpailukyyn rakentaminen, vaikuttavuus 12.-13.12.2018
4. Uudistaminen ja ihmisten johtaminen 23.-24.1.2019
5. Ekosysteemitilouden uudet toimintamallit 13.-14.2.2019
6. Johtamisjärjestelmät ja tuloksellisuuden johtaminen 13.-14.3.2019
7. Päätöspäivä 24.2019 (Muutosjohdon akatemia)

KOULUTUS- JA KEHITTÄMISPALVELU ADUCATE on Itä-Suomen yliopiston asiantuntijaorganisaatio, jossa työskentelee noin 70 koulutusalan ammattilaista. Koulutamme ja valmennamme vuoden aikana noin 15 000 oppijaa. Koulutuksemme perustuu yliopistomme vahvuusalueisiin sekä uusimman tieteellisen tiedon hyödyntämiseen.

ADUCATEN YHTEYSHENKILÖT, SUUNNITTELIJAT



Anna Hartikainen

anna.hartikainen@uef.fi

040 774 1320



Pauli Kallio

pauli.kallio@uef.fi

050 465 2054

muutosjohdon
akatemia

Heta Hytönen

heta.hytonen@vm.fi

029 553 0687

www.facebook.com/weaducate | @weaducate

Kuva 3. Itä-Suomen yliopiston ohjelmaesite 1/1



TAMPEREEN
YLIOPISTO

TÄYDENNÄ OSAAMISTASI.
YMMÄRRÄ MUUTOSTA.

CHANCE

CHANGE

Valmentaudu muutoksen mahdollistajaksi!

LIIKETOIMINTAOSAAMINEN JA TOIMIMINEN MONITUOTTAJAMALLISSA

Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö

Liiketoimintaosaaminen nousee esiin julkisen ja yksityisen sektorin kohtaamisissa modernin johtamisen kysymyksenä. Palvelujen tuotanto monituottajamallissa mahdollistaa palvelujen yhdistämisen asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi. Tämä yhdessä kehitetty ohjelma tarjoaa tietoa ja sparrausta uudenlaisten ekosysteemien johtamiseen.



JOHTAMISKORKEAKOULU

Synergos



Kuva 4. Tampereen yliopiston ohjelmaesite 1/2

LIIKETOIMINTAOSAAMINEN JA TOIMIMINEN MONITUOTTAJAMALLISSA

Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa – julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö on pilottivalmennusohjelma, joka tarjoaa osallistujilleen:

- Vahvempaa ymmärrystä toimimisesta julkisen ja yksityisen yhdistävässä ekosysteemissä
- Mahdollisuuden terävöittää liiketoimintaosaamista uudenaikaisessa kilpailutilanteessa
- Viitekehyksiä ja työkaluja muutoksen johtamiseen ja strategisen ajattelun vahvistamiseen
- Verkoston ja sparraustuen kokeneiden johtaja- ja esimieskollegoiden kanssa.

Koulutus on suunnattu eri ammattikunnissa toimiville maakuntien ylimmälle ja keski johdolle.

Koulutusohjelman laajuus on 15 opintopistettä ja sitä voi hyödyntää osana EMBA-opintoja useissa eri EMBA Tampere -koulutusohjelmissa.

LISÄTIEDOT

Marjukka Kuutti

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu

050 536 8128, marjukka.kuutti@uta.fi

<https://sites.uta.fi/muutosjohtaminen/>

Viiden yliopiston (Aalto University Executive Education, Itä-Suomen yliopisto, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Turun yliopisto/TSE exe) ja Muutosjohdon akatemian yhteistyönä kehittämä pilottivalmennusohjelma.

muutosjohdon
akademia

Lähiopetus koostuu luento-opetuksesta, case-esityksistä, ryhmäpohdinnoista sekä kouluttajien ja osallistujien yhteisistä keskusteluista. Kullakin koulutusjaksolla on useita eri kouluttajia, jotka edustavat niin akateemista osaamista kuin käytännön kokemusta julkisten organisaatioiden johtamisesta ja kehittämisestä.

Lähiopetusta syventävät kirjallisuus, ryhmäpohdinnat sekä koulutusaiheita käytäntöön soveltavat oppimis- ja kehittämistehtävät.

AIKATAULU

- Tulevaisuuden monimuotoinen toimintaympäristö – keskeiset mahdollisuudet ja haasteet
Helsinki 29.8.2018
- Strategiatyö ja konsernin johtaminen
Tampere 6.-7.9.2018
- Asiakaskokemus ja kilpailukyvyyn rakentaminen, vaikuttavuus
Tampere 18.-19.10.2018
- Ekosysteemitalouden uudet toimintamallit
Tampere 21.-22.11.2018
- Uudet johtamisjärjestelmät ja tuloksellisuuden johtaminen
Tampere 17.-18.1.2019
- Uudistaminen ja ihmisten johtaminen
Tampere 4.-5.2.2019
- Päätöspäivä
Helsinki 2.4.2019

Johtamiskorkeakoulu on laaja-alainen tiedeyhteisö, jonka ytimessä on kansainvälisesti korkeatasoinen tutkimus ja opetus. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos tarjoaa liiketoiminnan kehittämisprosesseja tukevia asiantuntijapalveluita, tutkimusta ja koulutusta yrityksille ja julkisen sektorin organisaatioille.

www.uta.fi/jkk

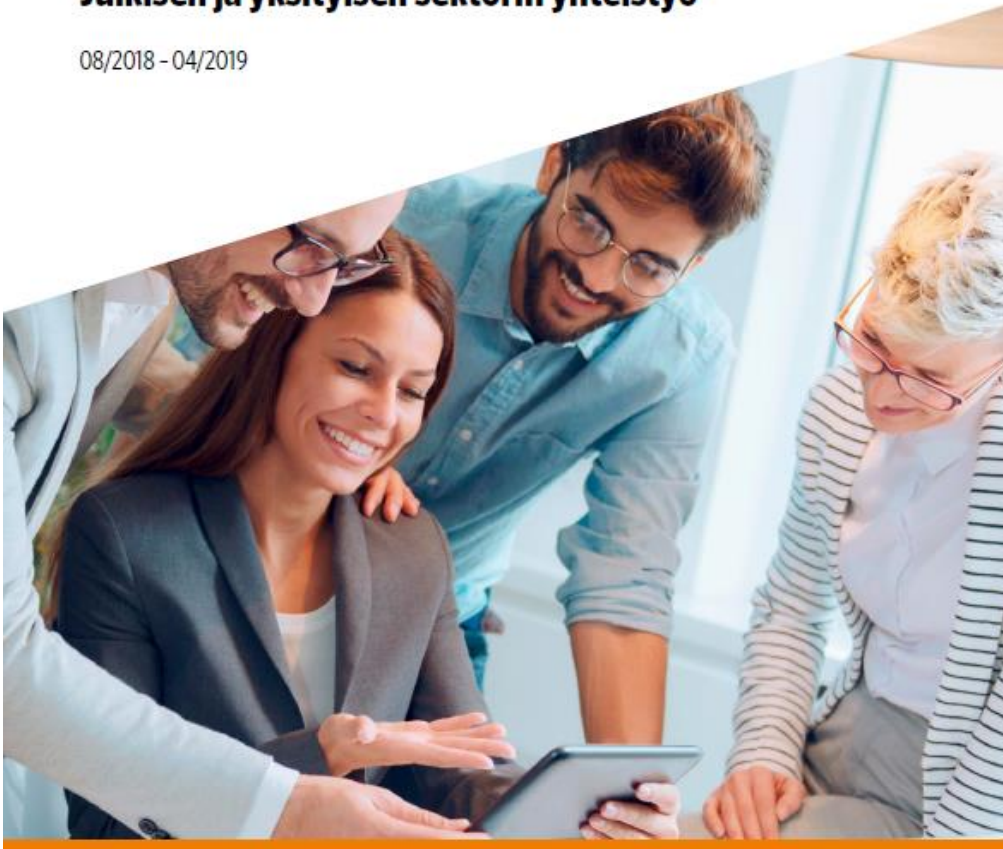


Kuva 5. Tampereen yliopiston ohjelmaesite 2/2

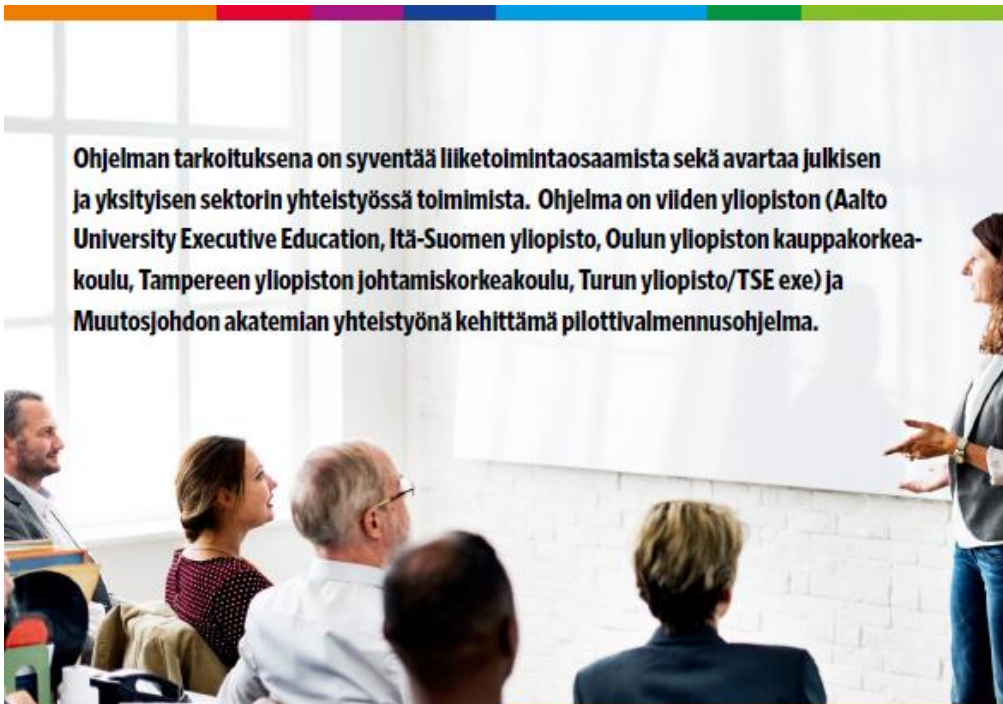
Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa

Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö

08/2018 - 04/2019



Kuva 6. TSE exe:n ohjelmaesite 1/3



Ohjelman tarkoituksena on syventää liiketoimintaosaamista sekä avartaa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä toimimista. Ohjelma on viiden yliopiston (Aalto University Executive Education, Itä-Suomen yliopisto, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Turun yliopisto/TSE exe) ja Muutosjohdon akatemian yhteistyönä kehittämä pilottivalmennusohjelma.

MITÄ OHJELMA TARJOAA OSALLISTUJALLE:

- Vahvempaa ymmärrystä toimimisesta julkisen ja yksityisen yhdistävässä ekosysteemissä
- Mahdollisuuden terävöittää liiketoimintaosaamista uudenaikaisessa kilpailutilanteessa
- Viitekehyksiä ja työkaluja muutoksen johtamiseen ja strategisen ajattelun vahvistamiseen
- Verkoston ja sparraustuen kokeneiden johtaja- ja esimieskollegoiden kanssa

MITÄ OHJELMA SISÄLTÄÄ:

Ohjelma kattaa liiketoimintaosaamisen keskeisimmät osa-alueet ja tarjoaa viimeisimmän valtakunnallisen akateemisen tutkimustiedon julkiseen sektoriin sovellettuna:

TEEMOINA OHJELMASSA ON

- Ekosysteemi ja monituottajuus
- Public-private -toimintamalli
- Asiakaskokemus ja kilpailukyky
- Kustannustehokkuus ja vaikuttavuus
- Digitalisaatio, tiedolla johtaminen ja tietoturvallisuus
- Vastuullisuus ja kestävä kehitys
- Tulevaisuusorientaatio ja uudistamisen johtaminen

Kuva 7. TSE exe:n ohjelmaesite 2/3

Ohjelman runko

TULEVAISUUDEN MONIMUOTOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ - KESKEISET MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET

29.8.2018 Helsinki Kaikille osallistujille yhteinen ohjelman avauspäivä

- 1. Strategiatyö ja konsernin johtaminen**
17.-18.9.2018 Turun kauppakorkeakoulu
- 2. Asiakaskokemus ja kilpailukyvyyn rakentaminen, vaikuttavuus**
30.-31.10.2018 Turun kauppakorkeakoulu
- 3. Ekosysteemitilouden uudet toimintamallit**
26.-27.11.2018 Turun kauppakorkeakoulu
- 4. Johtamisjärjestelmät ja tuloksellisuuden johtaminen**
29.-30.1.2019 Turun kauppakorkeakoulu
- 5. Uudistaminen ja ihmisten johtaminen**
19.-20.3.2019 Turun kauppakorkeakoulu

PÄÄTÖSPÄIVÄ

2.4.2019 Helsinki Kaikille osallistujille yhteinen päätöspäivä

Ohjelman laajuus on 15 opintopistettä, jota voi hyödyntää TSE exen JOKO- tai EMBA-koulutusohjelmissa. Ohjelman hinta on 6 000 € (+alv 24%).

Kuva 8. TSE exe:n ohjelmaesite 3/3



Kuva 9. Oulun yliopiston ohjelmaesite 1/4

Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa

- julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö

Liiketoimintaosaaminen nousee esiin julkisen ja yksityisen sektorin kohtaamisissa modernin johtamisen kysymyksenä. Palvelujen tuotanto monituottajamallissa mahdollistaa palvelujen yhdistämisen asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi. Tämä yhdessä kehitetty valmennusohjelma tarjoaa tietoa ja sparrausta uudenlaisten ekosysteemien johtamiseen. Viiden yliopiston (Aalto University Executive Education, Itä-Suomen yliopisto, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Turun yliopisto /TSE exe) ja Muutosjohdon akatemian yhteistyönä kehitetty pilottivalmennusohjelma on tarkoitettu maakuntien ylimmälle johdolle, keskijohdolle ja maakuntien toimijoille.

Ohjelma tarjoaa osallistujille vahvempaa ymmärrystä toimimisesta julkisen ja yksityisen yhdistävässä ekosysteemissä, mahdollisuuden terävöittää liiketoimintaosaamista uudenaikaisessa kilpailutilanteessa, viitekehyksiä ja työkaluja muutoksen johtamiseen ja strategisen ajattelun vahvistamiseen sekä verkoston ja sparraustuen kokeneiden johtaja- ja esimieskollegoiden kanssa.

Valmennusohjelman läpileikkaavia teemoja ovat: Ekosysteemi ja monituottajuus, public-private -toimintamalli, asiakaskokemus ja kilpailukyky, kustannustehokkuus ja vaikuttavuus, digitalisaatio, tiedolla johtaminen ja tietoturvallisuus, vastuullisuus ja kestävä kehitys sekä tulevaisuusorientaatio ja uudistamisen johtaminen.

VALMENTAUDU MUUTOKSEN MAHDOLLISTAJAKSI!

Kuva 10. Oulun yliopiston ohjelmaesite 2/4

AIKATAULU

Tulevaisuuden monimuotoinen toimintaympäristö - mahdollisuudet ja haasteet	ke 29.8.2018, Helsingissä
Strategiatyö ja konsernin johtaminen	to 4.- pe 5.10.2018, Oulussa
Asiakaskokemus ja kilpailukyvyyn rakentaminen, vaikuttavuus	to 15.- pe 16.11.2018, Oulussa
Ekosysteemitalouden uudet toimintamallit	ma 17.- ti 18.12.2018, Oulussa
Johtamisjärjestelmät ja tuloksellisuuden johtaminen	to 17.- pe 18.1.2019, Oulussa
Uudistaminen ja ihmisten johtaminen	to 7.- pe 8.2.2019, Oulussa
Päätöspäivä	ti 2.4.2019, Helsingissä

Pilottiohjelmaan kuuluu 10 teemapäivää Oulun yliopiston kauppakorkeakoulussa sekä aloitus- ja päätöspäivät Helsingissä eli yhteensä 12 lähiopetuspäivää. Laajuus on 15 opintopistettä. Ohjelman jälkeen on mahdollisuus jatkaa Oulun yliopiston kauppakorkeakoulun uuteen julkishallintoon fokusoituun EMBA-ohjelmaan. Pilottiohjelman suorittaminen edellyttää läsnäolon lisäksi oppimistehtävien suorittamista. Ne tarkentuvat kunkin teeman kannalta opiskelijalle itselleen merkityksellisten aihepiirien mukaisesti. Lopuksi tehdään ohjelman kokoava kirjallinen reflektio.

KOULUTUKSEEN HAKEUTUMINEN

Ohjelmaan haetaan osoitteesta <https://www.mai.fi/ilmoittaudu/hakulomake.html>. Henkilökohtaiset tiedot täytettyäsi valitse opiskelukohteesi "Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa" kohdasta "Haen moduuliin". Täytä loppuosa ilmoittautumislomakkeesta ja valitse "Lähetä", tarkista esitetyt lomake ja valitse jälleen "Lähetä". Onnistuneesta lähetyksestä tulee kuittaus näytöllesi.

HINTA

Liiketoimintaosaaminen ja toimiminen monituottajamallissa – julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö -valmennusohjelman hinta on pilotointivaiheessa 6000 euroa + alv. Mikäli opiskelija jatkaa uuteen perustettavaan EMBA in Public Management -ohjelmaan heti pilottiohjelman jälkeen, hyvitetään hinta kokonaisuudessaan EMBA in Public Management -ohjelman laskutuksessa.

Kuva 11. Oulun yliopiston ohjelmaesite 3/4

muutosjohdon akatemia

Yhteistyöhankkeessa mukana olevat yliopistot

Aalto University Executive Education
Itä-Suomen yliopisto
Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu
Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu
Turun yliopisto / TSE exe

Lisätietoja

Antti Kauppila, ohjelmajohtaja
Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu
puh. 0294 487 355
s-posti: antti.kauppila@oulu.fi
www.mai.fi

Heta Hytönen, projektikoordinaattori
Muutosjohdon akatemia
puh. 0295 530 687
s-posti: heta.hytonen@vm.fi



Kuva 12. Oulun yliopiston ohjelmaesite 4/4

Liite 2 Yhteistyöyliopistojen ja -henkilöiden yhteystiedot

Yliopisto	Yhteystiedot	Yhteyshenkilöt
Aalto University Executive Education Oy	(c/o) Mechelininkatu 3 C 00100 Helsinki Y-tunnus 0590964-3	Heli Haaponiemi heli.haaponiemi[a]aaltoee.fi
Itä-Suomen yliopisto	Koulutus ja kehittämispalvelu Aducate Yliopistonkatu 2, 80101 Joensuu c/o Savilahdentie 6 B, 70211 Kuopio Y-tunnus 2285733-9	Anna Hartikainen anna.hartikainen[a]uef.fi Pauli Kallio pauli.kallio[a]uef.fi
Oulun yliopisto	Martti Ahtisaari Instituutti, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu PL 4600, 90014 Oulun yliopisto Y-tunnus 0245895-5	Antti Kauppila antti.kauppila[a]oulu.fi
Tampereen yliopisto	Elinikäisen oppimisen palvelut 33014 Tampereen yliopisto Käyntiosoite: Pinni A, Kanslerinrinne 1, 33100 Tampere Y-tunnus 2844561-8	Marjukka Kuutti marjukka.kuutti[a]tuni.fi
Turun yliopisto	TSE exe, Turun kauppakorkeakoulu 20014 Turun yliopisto c/o Rehtorinpellonkatu 3, 20500 Turku Y-tunnus 0245896-3	Kerttu Autio kerttu.autio[a]utu.fi
Muutosjohdon akatemia	HAUS Kehittämiskeskus Oy Yliopistonkatu 5, 00100 Helsinki Y-tunnus 1778388-1	Katja Kolehmainen katja.kolehmainen[a]haus.fi Heta Hytönen heta.hytonen[a]haus.fi