

## VASTAUS VALTUUSTOALOITTEeseen – PÄÄTÖKSENTEKO- JA JOHTAMISMALLIN TOIMIVUUDEN ARVIOINTI

### Taustaa ja nykytila

Viranhaltijoiden vastaus tähän valtuustoaloitteeseen, jonka SDP:n aluevaltuustoryhmän jätti 3.3.2022, on valmisteltu väliaikaisena hyvinvointialuejohtajana toimivan Pirjo Laitinen-Parkkosen johdolla ja ohjauksessa. Hallintojohtaja Petja Harakka yhdessä rahoitus- ja talousjohtaja Päivi Tarsian ja sisäinen tarkastaja Jaana Ilomäen kanssa ovat koonneet tarvittavan nykytiladokumentaation tunnistetuista vahvuuksista ja parantamisalueista.

Tässä vastauksessa kuvataan Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän valmistelun (Keski-Uudenmaan alueellisen sosiaali- ja terveystalouden ohjausmalli 2015 – 2017 ja järjestämissopimus 2018) ja vuosien 2019 – 2022 kuntayhtymän kehittämistyön tuloksia ja kuntayhtymän sujuvan siirtymän hyvinvointialueeksi valmistelua. Kuntayhtymän johtajan/väliaikaisen hyvinvointialuejohtajan johtajakaudella on laadittu Keusoten strategia, joka on myös uudistettu ja päivitetty hyvinvointialuestrategiaksi sekä suunniteltu ja toteutettu rakenteet, joiden tehtävänä yhdessä hallittujen ydinprosessien kanssa on luoda edellytykset strategisten tavoitteiden saavuttamiselle.

Tilanteessa, jossa sujuvaa siirtymää kuntayhtymästä hyvinvointialueeksi sekä tätä vastausta valtuustoaloitteeseen valmistellaan, on meneillään samanaikaisesti useita henkilövaihdoksia. Aluevaltuusto on valinnut hyvinvointialuejohtajan kokouksessaan 22.9.2022 (64 §), uusi hyvinvointialuejohtaja on aloittanut tehtävässään 9.11.2022. Lisäksi hyvinvointialueelle haetaan kahta uutta palvelujohtajaa (IKVA ja MIELA). Sisäisellä ilmoittautumismenettelyllä on valittu rahoitus- ja talous-, henkilöstö-, hallinto-, digi- ja tietosekä integraatiojohtajaa. Johtoryhmien kokoonpanoihin on näin ollen myös tulossa muutoksia.

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän (Keusote) perusrakenteet kuten palvelualue rakenne ovat osoittautuneet toimiviksi ratkaisuksi, ja niiden varaan rakentuu myös hyvinvointialueen organisaatio nykyisiin rakenteisiin integroituvine uusine palveluineen. Sen sijaan hallinnon ja tukipalvelujen rakenteiden kehittämisessä on vielä tehtävää. Luottamustoimielinrakenteessa uusia toimielimiä ovat lautakunnat ja jaostot, joiden määrä kuntayhtymään verrattuna on merkittävästi lisääntynyt.

Uudenmaan erillisratkaisusta säädetään laissa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä Uudellamaalla (615/2021). Lain 9 §:ssä säädetään HUS-järjestämissopimuksen sisällöstä, jonka mukaan sopimuksella osapuolet sopivat keskinäisestä työnjaosta, yhteistoiminnasta ja toiminnan yhteensovittamisesta. Osapuolet eivät kuitenkaan voi sopia 5 ja 6 §:ssä HUS-yhtymän järjestämisvastuulle säädetyistä tehtävistä.

HUS-yhtymän rahoitus tulee hyvinvointialueiden kautta ja on yleiskatteellista valtion rahoitusta, joka jaetaan kullekin hyvinvointialueelle sen asukkaiden laskennallisten sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen tehtävien palvelutarvetta ja olosuhdetekijöitä kuvaavien tekijöiden perusteella. Hyvinvointialueiden on tällä rahoituksella HUS:lta hankittavien erikoissairaanhoidon palvelujen lisäksi katettava peruspalvelunsa. Tasapainon löytäminen on näin ollen oma haasteensa.

Hyvinvointialueilla on edustus (erikseen nimettävä henkilö) HUS-yhtymän yhtymäkokouksessa ja tämän lisäksi aluehallituksen puheenjohtajalla ja hyvinvointialueen

johtajalla on länäolo-oikeus HUS-yhtymän yhtymähallituksessa. Nämä vaikuttamisen foorumit ja vaikuttamisen mahdollisuudet on tarpeen hyödyntää täysimääräisesti.

## Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, hallinto ja organisaatio

Päivitetty 18.3.2022



## Vastaukset valtuustoaloitteessa esitettyihin kysymyksiin:

- 1) Millaiset ovat **päätöksentekotavoitteet** nykyisellään?
- 2) Millaiset ovat **johtamistavoitteet** nykyisellään?

Keusoten johtamisen periaatteissa ja käytännön johtamismallissa on asetettu tavoitteita

- järjestäjäosaamisen vahvistamiselle;
- yhteisö- ja itseohjautuvuuden vahvistamiselle;
- pyrkimykselle matalaan johtamishierarkiaan;
- tiimien valtaan ja vastuuseen sekä
- jatkuvaan parantamiseen liittyen.

## Järjestämisvastuusta

Hyvinvointialueen järjestämisvastuu on määritelty hyvinvointialueissa (7 §):  
Hyvinvointialue vastaa sille lailla säädettyjen tehtävien hoitamisesta, hyvinvointialueen asukkaana laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta sekä järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden:

- 1) yhdenvertaisesta saatavuudesta;
- 2) tarpeen, määrän ja laadun määrittämisestä;
- 3) tuottamistavan valinnasta;
- 4) tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta;
- 5) viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä.

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän järjestämis- ja tuottamissuunnitelma on laadittu vuosille 2020 – 2025 ja siinä kuvataan kuntayhtymän (jatkossa hyvinvointialueen) yhteistyöverkoston ohjausmalleja sekä järjestämisen ja tuottamisen periaatteita, toiminnallisia rooleja ja vastuita. Järjestäjän vastuiden lisäksi asiakirjassa on alustava tiekartta järjestäjän ohjausmallin ja osaamisen vahvistamiselle. Järjestäjän tavoitteita eri tehtäväkokonaisuuksissa täydennetään palvelujärjestämissuunnitelmassa, jonka nimi on sote- ja pelastustoimen uudistuksen yhteydessä muutettu hyvinvointialueen palvelustrategiaksi. Palvelustrategiasta päätetään hyvinvointialueen aluevaltuustossa joulukuussa 2022.

Järjestämisen ja tuottamisen toimintojen eriyttämisellä tavoitellaan sosiaali- ja terveydenhuollon kentän eri toimijoiden roolien selkiyttämistä, tuotannon läpinäkyvyyden lisäämistä sekä kustannusten hallintaa ja laadun parantamista. Tehtäväjaon eri osapuolet hyvinvointialueella ovat

- poliittinen järjestäjä (tehtävä- ja vastuujako aluevaltuuston ja aluehallituksen välillä, lautakuntien ja jaostojen rooli ja tehtävät): Mitä tuotetaan?
- viranhaltijajärjestäjä (hyvinvointialueella nimetyt viranhaltijat): Miten tuotetaan ja miten sopimuksenhallinta ja -valvonta toteutetaan?
- palvelutuottajat (palvelualueet ja muut palvelutuottajat)

### **Järjestämistoiminnon vastuut konkreettisesti**

Järjestämistoimintojen vastuiden konkretisointia jatketaan. Sen lisäksi, mitä hallintosäännössä ja sitä täydentävissä delegointipäätöksissä linjataan, tuleekin hyvinvointialueella ratkaista, miten ja keiden toimesta järjestäjän keskeiset tehtävät organisoidaan ja pannaan toimeen sekä miten toimeenpanon seuranta ja siitä raportointi järjestetään. Strategia, rahoitus ja kehittäminen tulosalueen suunniteltuna roolina on vahvan järjestäjätoiminnon rakentaminen. Näihin liittyviä rooleja ja vastuita määritellään yksityiskohtaisemmin hallintosäännössä ja sitä täydentävissä delegointipäätöksissä.

Hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon valvonta toteutetaan omavalvonnalla ja sopimusohjauksen keinoin. Hyvinvointialueen on valvottava, että omavalvonta palvelutuottajaorganisaatioissa on hoidettu. Ulkoiset valvontaviranomaiset Aluehallintovirastot ja Valvira valvovat hyvinvointialueen järjestämistehtävän toteutumista.

Palvelustrategia laaditaan osana hyvinvointialuestrategiaa, jonka aluevaltuusto hyväksyy. Tämän lisäksi tullaan palvelujen verkosto ja palvelurakenne päivittämään sekä jatkamaan palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen matriisirakenteista määrittelytyötä, samoin kuin asiakasohjauksen suuntaviivoja. Näiden toteutuksessa palvelualueiden sekä Hyvinvointi, terveys ja asiakkaat tulosalueen tehtäviä ja rooleja tuleekin vielä tarkemmin määritellä ja selkeyttää.

Rahoituksen riittävyyden arvioinnissa ja varmistamisessa hyvinvointialuejohtajalla ja rahoitus- ja talousjohtajalla on keskeinen rooli. Koko palvelujärjestelmän ohjauksen mukaan lukien palvelujen ja palvelukokonaisuuksien järjestämisen rooli- ja vastuujakoa valmistellaan parhaillaan, samoin kuin palvelujen määrän, tarpeen ja laadun sekä niiden tuottamistapojen määrittelyä. Palvelutuotannon seurantaan, ohjaukseen ja valvontaa tullaan jatkossa kiinnittämään erityistä huomiota.

Hyvinvointi, terveys ja asiakkuudet- tulosalueella on matriisitoimintona keskeinen rooli asukkaiden osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien edistämässä sekä kuntien asukkaiden hyvinvoinnin ja terveydentilan arvioinnissa ja edistämässä.

Järjestäjän tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja oppiminen (TKIO) -toiminnan suunnittelussa ja koordinoinnissa käynnistettyä ekosysteemin rakentamista tulee myös hyvinvointialueella pitkäjänteisesti jatkaa, jotta ulkopuolista rahoitusta voidaan jatkossakin turvata ja kehitettyjä sisäisiä ja ulkoisia toimintamalleja edelleen vahvistaa. TKIO-toiminnalla on keskeinen rooli palvelujen kehittämisen ja tutkimuksen jatkuvuuden mahdollistajana sekä mahdollisimman suuren vaikuttavuuden saavuttamisessa taloudellisten mahdollisuuksien rajoissa. Nykyisellään Uudellamaalla vain Keski-Uusimaa on saanut TKIO-toimintansa toimeenpanon käyntiin. TKIO-toiminnassa tarvitaan joustavaa yhteistyötä oman henkilöstön, ulkopuolisten tutkijoiden, alan oppilaitosten ja palvelutarjoajien sekä HUS-yhtymän kesken. Keusoten TKIO-toiminnassa eri organisaatioiden välistä yhteistyötä tukemaan on perustettu verkostoja: mm. professoriohjausryhmä, Keusoten tutkijaverkosto, oppilaitos- ja koulutusyhteistyöverkosto sekä yritysten ja kolmannen sektorin yhteistyöverkosto. Toiminnalla on myös kansainvälisiä yhteistyöverkostoja. Vastaavaa toiminnan käynnistämistä tarvitaan jatkossa myös Itä- ja Länsi-Uudellamaalla. Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon sote-palvelujen TKI-toiminnasta sovitaan HUS-järjestämissopimuksella. Lisäksi TKIO-toiminnasta on yhteistyösopimuksia ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kanssa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon valmiuden ja varautumisen suunnittelun ja koordinoinnin eteenpäin viemisessä viranhaltijajohdon tukena ovat turvallisuuden ja riskienhallinnan, samoin kuin laadun, asiakas- ja potilasturvallisuuden asiantuntijat.

Strategiseen järjestämiseen toimintaympäristön muutokset kuten inflaatio ja hintojen kallistuminen, yksityisten palveluyritysten vaikeudet, samoin kuin sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuuteen liittyvät ongelmat, lisäävät osaltaan ongelmien kompleksisuutta ja kaventavat ratkaisuvaihtoehtojen mahdollisuuksia ja nopeutta.

### **Luotettavaan ja oikea-aikaiseen tietoon perustuva päätöksenteko**

Keusotessa on tieto- ja automaatiotiimi, joka työskentelee tiedon tuotannon, analysoinnin ja hyödyntämisen kehittämiseksi kuntayhtymän, jatkossa hyvinvointialueen, päätöksenteon tueksi. Tiimin tärkeimpänä tehtävänä on edistää tiedolla johtamista, jotta strategiassa vuodelle 2025 asetettu tavoite tiedolla johtamisen kärjessä olemisesta saavutetaan. Lisäksi tiimi tarjoaa henkilöstölle koulutuksia sekä konsultaatiota tiedolla johtamisen tueksi. Tiimin toimesta tietoallasta ja toiminnanohjausta on kehitetty ja rakennettu johdon työpöytä (Päätäjien tietokuutio), jonka täysimääräiset hyödyntämisen mahdollisuudet uusi asiakas- ja potilastietojärjestelmä mahdollistaa jatkossa nykyistä paremmin.

Tiimi on kehittänyt PowerBI -raportointia, johdon työpöytää, jonka avulla tieto tuodaan helposti ja nopeasti tarvitsijoidensa saataville mukaan lukien toimielinten puheenjohtajien ja jäsenten, joiden osalta perehdyttämistä näiden uusien työkalujen käyttöön tarvitaan edelleen.

Raportointi antaa johtaville viranhaltijoille ja esihenkilöille lisäksi mahdollisuuden räätälöidä yksilöllisiä raportteja ja visualisointeja erilaisiin tarpeisiin. Raportoinnissa on

kehittämispotentiaalia, itsepalveluraportointiin tuodaan kaiken aikaa lisää muuttujia ja järjestelmiä. Itsepalveluraportoinnilla tuetaan tilannekuvaraportointia ja se mahdollistaa myös porautumisen tarkemmalle tasolle päivittäisjohtamisessa.

### **Analysoinnin parantaminen**

Tieto- ja automaatiotiimiin on heinäkuun alussa palkattu analyttikko tekemään matemaattista ennustemallia, jonka tavoitteena on kuntayhtymän, jatkossa hyvinvointialueen talouden ennustamisen tukeminen. Ennustemalli perustuu talouden historiadataan, jonka perusteella malli ottaa huomioon mm. kausivaihtelun ja trendin (ml. kulujen kasvamisen). Malli ei kuitenkaan kykene reagoimaan eikä ennustamaan odottamattomia muutoksia kuten pandemiaa. Malli toimii talouden asiantuntijoiden apuvälineenä, jonka avulla ja mallia hyödyntämällä heidän talouden ennustamisensa helpottuu.

### **Luottamustoimielinten keskinäinen työnjako, valmistelijat ja esittelijät**

Hyvinvointialueen organisaatorakenteessa on luottamustoimielimiä merkittävästi enemmän kuin kuntayhtymärakenteessa. Tämä lisää osaltaan hallinnon kustannuksia. Luottamustoimielinten määrän ja kokouspalkkioiden suuruuden kasvaessa myös kokouspalkkiokulut kasvavat ollen merkittävästi kuntayhtymän kokouspalkkiokuluja suuremmat. Tämän lisäksi valmistelu edellyttää aiempaa enemmän resursointia ja työmäärä tulee johtavien viranhaltijoiden kohdalla lisääntymään. Lisäksi on ratkaistava, miten asioiden käsittelyn ja päätöksenteon polut ja aikataulut mallinnetaan eri luottamustoimielinten välillä siten, että päätöksenteon sujavuus ja oikea-aikaisuus kyetään säilyttämään. Tämän mallinnuksen lisäksi on päätettävä eri toimielinten esittelijöitä.

Erylistä huomiota tulee kiinnittää siihen, miten toiminnan ja talouden suunnittelun, toimeenpanon seurannan ja raportoinnin vuosikello rakennetaan. Hallintosääntöä on myös täydennettävä näiltä osin. Iltakouluissa voidaan hyvinvointialueille suunniteltuja päätöksentekotasoja ja -rakenteita vertailla ja pyrkiä hyödyntämään parhaita käytäntöjä.

Päätöksen aluehallituksen puheenjohtajan toimintamalli on näyttäytynyt tähänastisen toiminta-ajan perusteella hyödyttävän hyvinvointialueen johtamista.

Arvioimalla johtamis- ja päätöksentekorakenteita voidaan tehdä arviointia ja johtopäätöksiä siitä:

- 1) Mitä kannattaa **muuttaa / uudistaa?**
- 2) Mitä kannattaa **säilyttää?**

Tavoitteena on analysoidun tiedon perusteella sisällyttää tarvittavat **muutokset hyvinvointialueen hallintosääntöön** koskien:

- toimielimiä;
- toimielinten ja johtavien viranhaltijoiden tehtävien ja vastuiden työnjakoa sekä
- henkilöstön asemaa.

## Palvelualueiden rakenne ja palvelujohtajien määrä

Eläköitymisen vuoksi kuntayhtymässä toteutettiin määräaikaisena ratkaisuna kahden palvelualueen johtamisen yhdistäminen vuoden 2022 alkupuolelta. Tällä hetkellä kahta palvelualluetta johtavan palvelujohtajan eläköityessä hyvinvointialueelle ollaan rekrytoimassa kahta uutta palvelujohtajaa.

Palvelualueiden rakenne on selkeä ja siihen voidaan hyvinvointialueelle siirtyvät uudet palvelukokonaisuudet integroida (Etevan ja Ridasjärven kuntayhtymistä ja sivistystoimesta: (koulukuraattorit ja koulupsykologit) siirtyvien palvelujen osalta.

## Tulosalueet, niiden keskinäinen yhteistyö ja suhde palvelualueisiin

Hallinnon ja yhteisten palvelujen rakenne jakautuu kahteen osaan:

- Strategia, kehittäminen ja rahoitus tulosalueeseen sekä
- Yhteiset palvelut tulosalueeseen.

Ensin mainittuun kuuluvat strategia, kehittäminen, rahoitus, tietohallinto, hankkeet, laatu TKIO sekä tiedolla johtaminen. Jälkimmäiseen talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, tietojärjestelmäpalvelut, hankinnat, viestintäpalvelut, hallinto- ja tukipalvelut, tilapalvelut ja työhyvinvointipalvelut.

Keusoten tavoitteena on, että yhteisöohjautuvuus, joka tarkoittaa tiimien kykyä kehittää ja organisoida toimintaansa kohti yhdessä asetettuja tavoitteita, samoin kuin valmentava johtajuus, toteutuvat kaikissa työyhteisöissä 2025.

Strategia, kehittäminen ja rahoitus tulosalueen johtavia viranhaltijoita ovat rahoitus- ja talousjohtaja, tieto- ja digijohtaja ja kehittämispäällikkö, muut johtavat viranhaltijat: hallintojohtaja, henkilöstöjohtaja, hankejohtaja ja viestintäpäällikkö sekä konsernin talouspäällikkö työskentelevät yhteiset palvelut tulosalueella.

Strategia, kehittäminen ja rahoitus tulosalueen tehtävänä on kuntayhtymän johtajan (jatkossa hyvinvointialuejohtajan) alaisuudessa tukea hyvinvointialueyhtymän johtajaa hyvinvointialueen strategisen suunnan määrittämisessä sekä kehittämistoiminnan johtamisessa.

Yhteiset palvelut tulosalue on jaettu viiteen taktiseen ja operatiiviseen osa-alueeseen: henkilöstö-, hallinto-, IT-, talous- ja viestintäpalveluihin. Tulosalueen tehtävänä on kuntayhtymän johtajan alaisuudessa tuottaa palvelualueille niiden toimintaa tukevat keskitetyt sisäiset palvelut edellä mainituilla osa-alueilla.

Nykyisessä rakenteessa myös integraatiojohtajan alaisuudessa toimiva ulkoisille yhdyspintakumppaneille sekä kaikille Keusoten palvelualueille matriisimaisesti palveluja tuottava Hyvinvointi, terveys ja asiakkaat muodostaa oman tulosalueensa. Kokonaisuus toteuttaa enemmänkin palvelualueen kuin yksittäiseen tulosalueen toimintaan rinnastettavaa palvelujen järjestämisen ja tuottamisen kokonaisuutta.

Vastuu- ja tehtäväjako niin edellä mainittujen tulosalueiden kesken kuin niiden ja palvelualueiden välillä on kehitystyön kohteena. Tavoitteena on välttää päällekkäisyyttä hallinnossa ja tehtävissä. Ratkaistavana kysymyksenä on näin myös keskittämisen aste ja

kustannustehokkaan ja vaikuttavan työnjaon toteuttaminen: mitä tuotetaan yhteisissä palveluissa ja mikä jää palvelualueiden omaksi tehtäväksi.

### **Johtoryhmä- ja johtotiimirakenteet**

Johtoryhmärakenteissa toteutetaan myös jakoa strategiseen ja operatiiviseen johtoryhmään, joihin molempiin on nimetty samat henkilöt, vain asiat jakautuvat operatiivisiin ja strategisiin, jolloin kummassakin tiimissä voidaan keskittyä tarkoituksenmukaisiin asiakokonaisuuksiin. Lisäksi niin Strateginen kehittäminen, rahoitus ja tukipalvelut kuin Yhteisillä palveluillakin on oma johtotiimensä. Johtoryhmissä on huolehdittu, että niissä on tarvittava henkilöstöjärjestöjen edustus.

Strateginen kehittäminen, rahoitus ja tukipalvelut tiimiin kuuluvat kuntayhtymän johtaja, digi- ja tietojohdaja, rahoitus- ja talousjohtaja, kehittämisspäällikkö, laatu- ja TKIO johtava asiantuntija, integraatio- ja muutostoiminnan johtava asiantuntija, tietohallintopäällikkö, tiedolla johtamisen tietohallintopäällikkö ja ratkaisupäällikkö. Yhteisten palvelujen tiimissä on laaja edustus päällikkötason toimijoita kuten tietohallinto- ja hankinta- ja viestintäpäälliköt, mutta myös johtajia kuten hallintojohtaja, henkilöstöjohtaja sekä rahoitus- ja talousjohtaja. Näiden tiimien suhdetta toisiinsa, samoin kuin edellä kuvattuihin johtoryhmiin tuleekin edelleen kehittää.

Edellä kuvatut tiimit liittyvät strategia, kehittäminen ja rahoitus sekä yhteiset palvelut (ns. konsernin) uudistamiseen, joka käynnistettiin 2021 tavoitteena tehdä strategian mukaista uudistumista, itse- ja yhteisöohjautuvuuden viemistä käytäntöön. Yt-neuvotteluiden tuloksena kuntayhtymän toimintasääntöön kirjattiin edellä kuvattu tiimimalliperustaisuus. Muodostettiin moniammatillisia tiimejä tavoitteena osaamisen tukeminen ja työpanoksen oikea kohdentaminen niin, että palvelualueiden työtä ja tavoitteita kyettäisiin tukemaan entistä paremmin samalla johtamisjärjestelmää uudistaen.

1.9.2021 muodostettujen tiimien toimintaa on arvioitu keväällä 2022. Tuolloin todettiin, että osa tiimeistä oli yhteisöohjautuvasti sulautettu tai ne olivat lopettaneet tarpeettomina tai päällekkäisinä toimintansa. Tiimirakenteen toimivuuden arviointia tulisivat jatkaa osana johtamis- ja hallintojärjestelmän kokonaisuuden arviointia. Tiimirakenteiden virtaviivaistamista on kuitenkin tarpeen ohjata systeemitasolla mahdollisimman suuren hyödyn saavuttamiseksi.

### **Keusoten LEAN-johtamisjärjestelmä ja johtamisen vakiointi**

Keusote -kuntayhtymän perustamisvaiheessa tehtiin päätös lean-organisaatiosta ja lean-transformaatiosta tavoitteena vakioitu johtaminen, johon liittyvät talousarvio- ja käyttösuunnitelmatavoitteet on asetettu vuosille 2019, 2020, 2021 ja 2022.

Lean-johtamisjärjestelmän tavoitteena on tukea hyvinvointialuestrategian erottautumistekijöissä onnistumista ja strategisten tavoitteiden saavuttamista. Erottautumistekijöinä on määritelty: yhteisöohjautuvuus, jatkuva parantaminen ja tiedolla johtaminen. Hyvinvointialueen visiona 2030 on: tyytyväiset asukkaat ja työntekijät, rohkea uudistaminen ja tutkitusti vaikuttavimmat palvelut.

Johtamisjärjestelmän rakentamisen osakokonaisuudet ovat: strategia ja sen toteuttamisen tapa, yhteinen visio ja arvot, kerroksittaisen johtamisen ja päivittäisjohtamisen malli sekä johdon vakioitu työ. Lean-trasformaation ideana on johdon roolin vahvistaminen

mahdollistajana ja edellytysten luojana sille, että tulosalueilla ja yksiköissä päivittäisiin tavoitteisiin pääsemällä saavutetaan koko organisaation strategiset päämäärät.

Lean-johdantamisjärjestelmän arvioinnissa keskeistä on tunnistaa nopeat ja hitaammat etenijät, samoin kuin syyt, jotka selittävät etenemisen vauhtia ja siinä onnistumista. Kuntakohtaiset toimintatavat ovat juurtuneet syvälle ja työtä on tehtävä jatkuvasti toimintatapojen edelleen kehittämiseksi hyvinvointialuetasoisiksi. Tässä hitaammat etenijät voivat oppia jo edistyneemmiltä.

### **Yhteisöohjautuvuus ja arjen työ**

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden toimintamalliin on panostettu merkittävästi. Toimintamallin jatkuva arviointi on tärkeä osa toimintamallin kehittämistä, On tärkeää myös ymmärtää muuttuvaa sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä, jossa itse- ja yhteisöohjautuva henkilöstö nykyisellään toimii ja arvioida keinoja heidän työnsä mahdollistamisessa ja tukemisessa.