

Projektikuvaus: Maakuntakonserni ja konserniohjaus

Sisällysluettelo

1.	Yhteenveto.....	1
2.	Nykytila ja tavoitteet	2
	2.1 Nykytilan kuvaus	2
	2.2 Vaatimukset	2
	2.3 Tavoitteet	3
3.	Toteutus.....	5
	3.1 Työn sisältö ja laajuus	5
	3.2 Lopputuotokset.....	5
	3.3 Rajaukset.....	6
	3.4 Hyödyt.....	6
4.	Organisointi.....	6
	4.1 Valmisteluryhmä.....	6
	4.2 Sidosryhmät	7
5.	Riskit.....	7
6.	Opit ja kehittämissuhteet	7
	7.1 Opit ja palaute	7
	7.2 Kehittämissuhteet.....	7
7.	Lisätietoa	8

1. Yhteenveto

Maakuntakonserni ja konserniohjaus -valmistelutyön tavoitteena oli rakentaa uudelle perustettavalle maakuntaorganisaatiolle konsernirakenne ja sen keskeiset ohjaustyökalut: toimielinrakenne, viranhaltijaorganisaatio sekä hallintosääntö.

Lisäksi tavoitteena oli konsernirakenteen kautta määrittellä ja mallintaa keskeisiä maakuntakonsernin ohjausmalleja; poliittista ohjausta, sääntöohjausta, tulosohtoa ja markkinaohjausta.

Konsernirakennetta tarvittiin jo valmistelutyön alkuvaiheista lähtien määrittämään toimintaorganisaatioiden toimintaprosesseja ja maakunnan erilaisten toimintojen raja- ja yhdyspintoja. Muiden maakuntien vastuuvaihtojen kanssa käytiin aktiivista vuoropuhelua erilaisten mallien mahdollisuuksista ja haasteista. Lisäksi eri ministeriöt ja mm. THL kävivät aktiivisesti läpi eri maakuntien malleja nostoen valtakunnallisesti esiin onnistuneita oivalluksia ja ehdotuksia.

Valmistelutyön pohjana olivat erilaiset kunta- ja kuntayhtymäorganisaatioiden mutta myös valtionhallinnon eri toimintojen organisointimuodot. Maakuntaorganisaatio voitiin nähdä eräänlaisena välimuotona kuntataustaiselle ja valtiotaustaiselle organisaatiolle, sillä siinä oli vahvasti mukana molempien piirteitä mutta se oli toimintojen organisointimuotona kuitenkin erilainen ja uudenlainen.

Konsernirakenteen hahmottamisessa ministeriöiden johtavien asiantuntijoiden, Kuntaliiton, maakuntaliittojen sekä suurten kaupunkien erityisasiantuntijoiden rooli ja merkitys oli huomattava myös Keski-Suomen valmistelussa. Vuoropuhelu eri asiantuntijoiden välillä eri verkostoissa oli aktiivista ja kehityshakuista.

Keskeistä Keski-Suomen maakuntakonsernin ja konserniohjauksen valmistelussa oli se, että organisaatioita ei suunniteltu henkilö- eikä positioperustalta. Konsernirakenteeseen ei määritetty valmistelutyössä muita kuin lakiluonnoksiin kirjatut virat ja tehtävät. Tällä pyrittiin varmistamaan kokonaan uudenlaisten mallien syntyminen ilman, että vanhat organisaatio- ja vastuurajat nousisivat valmistelun esteiksi. Toki asiantuntijoiden ja omien työryhmien sisällä pohdittiin organisaation optimaalista tehtäväjakoa, mutta varsinaista tehtävä- ja positiomäärittelyä ei vielä toteutettu.

Valmistelua toteutettiin eri työryhmien matriisimaisena yhteistyönä siten, että vastuuvaihtaja osallistui eri ryhmien työskentelyyn ja toisaalta eri ryhmien valmistelijoita kutsuttiin säännöllisesti konsernirakenne- ja konserniohjausvalmisteluun. Tällä varmistettiin erityisesti järjestämisen ja tuottamisen toimintojen loogista ja toimintaprosesseihin perustuvaa erottamista niin, että järkevät kokonaisuudet saatiin ”molemmille puolille”.

Maakuntakonserni- ja konserniohjaustyölle pyydettiin ja saatiin palautetta erityisesti maakuntavalmisteluohjaus- ja johtoryhmältä. Saadun palautteen mukaisesti valmistelussa vietiin koko ajan eteenpäin 2-3 vaihtoehtoista organisointi- ja päätöksentekomallia, jotta eri mallien eroja pystyttäisiin kuvaamaan päätöksentekijöille mahdollisimman monipuolisesti. Kritiikkiä valmistelu sai henkilö- ja positiivisen valmistelun jättämisestä valmistelun viimeisiin vaiheisiin – monet muut maakunnat olivat määritelleet henkilöiden siirtymisen maakunnan uusiin tehtäviin paljon Keski-Suomea tarkemmin.

Maakuntakonserni- ja konserniohjausvalmistelu toi esiin monia korjaus- ja kehittämisehdotuksia, joista kriittisimmät liittyivät lakiluonnosten sisäisiin ristiriitoihin järjestämisen ja tuottamisen määrityksissä (mitä toimintoja pitää olla liikelaitoksessa, mitä järjestäjällä) sekä konsernin toimintojen talouden ohjaukseen. Nämä omien markkinoilla toimivien yksiköiden talousohjauksen haasteet havaittiin jo varhaisessa vaiheessa ja niistä käytiin aktiivista keskustelua eri maakuntien välillä.

2. Nykytila ja tavoitteet

2.1 Nykytilan kuvaus

Konsernirakenteen ja konserniohjauksen valmistelu lähti kaikissa maakunnissa liikkeelle samaan aikaan keväällä 2017, jolloin lakiluonnosten tekstit loivat suuntaviivoja ensimmäisille organisaatiohahmotelmille.

Ensimmäiset Keski-Suomen maakuntaorganisaation hahmot perustuivat pitkälti jo olemassa olevien maakunnallisten sote-organisaatioiden (Siun Sote, Eksote, Essote) organisaatiomalleihin täydennettynä ja täsmennettynä maakuntatoiminnoilla (maakuntaliitot, ELY-keskukset). Myös nykyisiä Jyväskylän kaupunkikonsernin ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän organisaatorakenteita hyödynnettiin Keski-Suomen maakuntakonsernirakenteen ensimmäisen hahmotelman muodostamisessa.

Viimeaikaista valtakunnallista kehitystä kuvastavat parhaiten monet maakunnalliset sote-organisaatiot (kuntayhtymät), joita on Suomessa perustettu jo vuodesta 2011 lähtien. Useimmat niistä ovat muodostuneet entisten sairaanhoitopiirien pohjalta kuitenkin siten, että organisaatorakenteissa näkyy toisaalta monipuolisten toimintojen ohjausmallit ja toisaalta organisaatioiden suuri henkilöstömäärä ja laaja maantieteellinen toiminta-alue.

Myös Jyväskylän kaupunkikonsernin ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimintoja on järjestelty uudelleen kuntalain 2015 muutoksen myötä. Erityisesti tukipalvelujen uudet organisointimuodot ovat olleet malleina Keski-Suomen maakuntakonsernin rakenteita ja ohjausmalleja valmisteltaessa.

Konsernirakenteen hahmotus käynnistyi ensimmäisten lakiluonnosten perusteella. Niissä mukana olleet yhtiöittämisvelvoitteet huomioitiin sekä konsernirakenteessa että konserniohjauksessa. Ohjauksessa selkeä painopistealue oli toisaalta poliittisen ohjauksen toteutumisessa järjestämistehtävien organisoinnissa ja toisaalta markkinaohjauksen toteutumisesta maakunnan oman tuotannon toimintojen organisoinnissa.

Kesällä 2018 lakiluonnosten muutosten myötä konsernirakennemuotojen valmistelun painopiste muuttui yhtiömallista liikelaitosmallin suuntaan. Markkinaehtoisien yhtiömallin rahoitukseen liittyvät erityisesti toiminnan käynnistys- ja sopeutusvaiheen haasteet vaikuttivat myös Keski-Suomen valmistelussa siihen, että suoran valinnan sote-keskusten suunniteltiin toimivan alkuvaiheessa itsenäisenä liikelaitoksena. Toisen maakuntakonsernin liikelaitoksen muodostivat yhdessä ei-suoranvalinnan sote-palvelut ja pelastustoimen palvelut. Kolmas maakuntakonserniin suunniteltu liikelaitos oli ns. maakuntavirasto, johon oli koottu järjestämisten toimintoja tukevia viranomaispalveluja sekä mm. asiakasohjauksen palveluja. Nämä palvelut oli lakiesityksissä määritetty liikelaitoksen palveluiksi, mutta Keski-Suomessa ne haluttiin erottaa sekä suoranvalinnan että ei-suoranvalinnan liikelaitoksista omaksi liikelaitokseksi. Tämä liikelaitos olisi toiminut kiinteässä yhteistyössä järjestäjätoiminnan kanssa, suurin osa niin sanotuista maakuntapalveluista (ELY-keskus ym.) olisi sijoittunut tähän liikelaitokseen. Tämä ns. maakuntavirasto-liikelaitos olisi toteutuessaan ollut varsin erilainen tapa organisoida järjestämisen palveluja kuin niissä maakunnissa, joissa varsinaiseen järjestämisen toimintoihin (eli ns. järjestäjän puolelle) suunniteltiin sijoittuvan lukuisia toimintoja ja paljon henkilöstöä.

2.2 Vaatimukset

Keskeinen konsernirakennetta ja -ohjausta valmistelussa ohjannut periaate oli vaatimus organisoida toiminnot mahdollisimman järkevästi, tehokkaasti, taloudellisesti ja tuottavasti. Ylimääräisiä hallinnonrakenteita tai päällekkäisiä toimintoja ei organisaatorakenteeseen ollut mahdollista suunnitella ja perustaa. Toisaalta nykyisten kuntien ja kuntayhtymien hallinnon rakenteiden ”ohuus” vaikutti siihen, että varsinaisiin hallinnon tehtäviin ei suuria määriä työntekijöitä olisi edes siirtymässä.

Keskeinen valmistelun lainsäädännöstä lähtevä perusta oli maakunnan järjestämistoimintojen määrittäminen ja niiden selkeä erottaminen omaksi riippumattomaksi osakseen erilleen tuottamisen toiminnoista. Keski-Suomen maakuntavalmistelussa näiden erottaminen kirjattiin kenties selkeämmin valmistelun pääperiaatteisiin ja johtojatuksiin kuin missään muussa maakunnassa. Järjestäjätoimintojen suunnittelua tehtiin ns. puhtaalta pöydältä niin, että mitään nykyisiä toimintoja ei sellaisenaan suunniteltu siirrettävän sellaisenaan järjestäjän tehtäviksi. Järjestäjän rooli suunniteltiin konsernivalmistelussa korostuneen vahvaksi, konsernin omasta tai ulkopuolisesta palvelutuotannosta mahdollisimman itsenäiseksi osaksi.

Kolmas keskeinen valmistelun vaatimus oli lakiluonnoksiin kirjattujen vaikuttamistoimielinten sekä erityyppisten ohjausmallien vaikutusten huomioiminen ja niiden sijoittaminen oikeaan rakenteeseen konsernivalmistelussa. Tämä toteutettiin tiiviissä yhteistyössä toisaalta konsernihallinnon ja toisaalta sääntövalmistelun kanssa.

Maakuntakonsernin valmistelu jakaantui lainsäädännön näkökulmasta ajallisesti kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa konsernikokonaisuutta hahmotettiin laajemman ja perusteellisemmän suoran valinnan palvelujen yhtiöittämisvelvoitteen pohjalta. Toisessa vaiheessa kesällä 2018 laajan yhtiöittämisvelvoitteen poistuttua suoran valinnan sote-keskusten osalta konsernivalmistelu keskittyi erityisesti liikelaitoksien suunnitteluun.

2.3 Tavoitteet

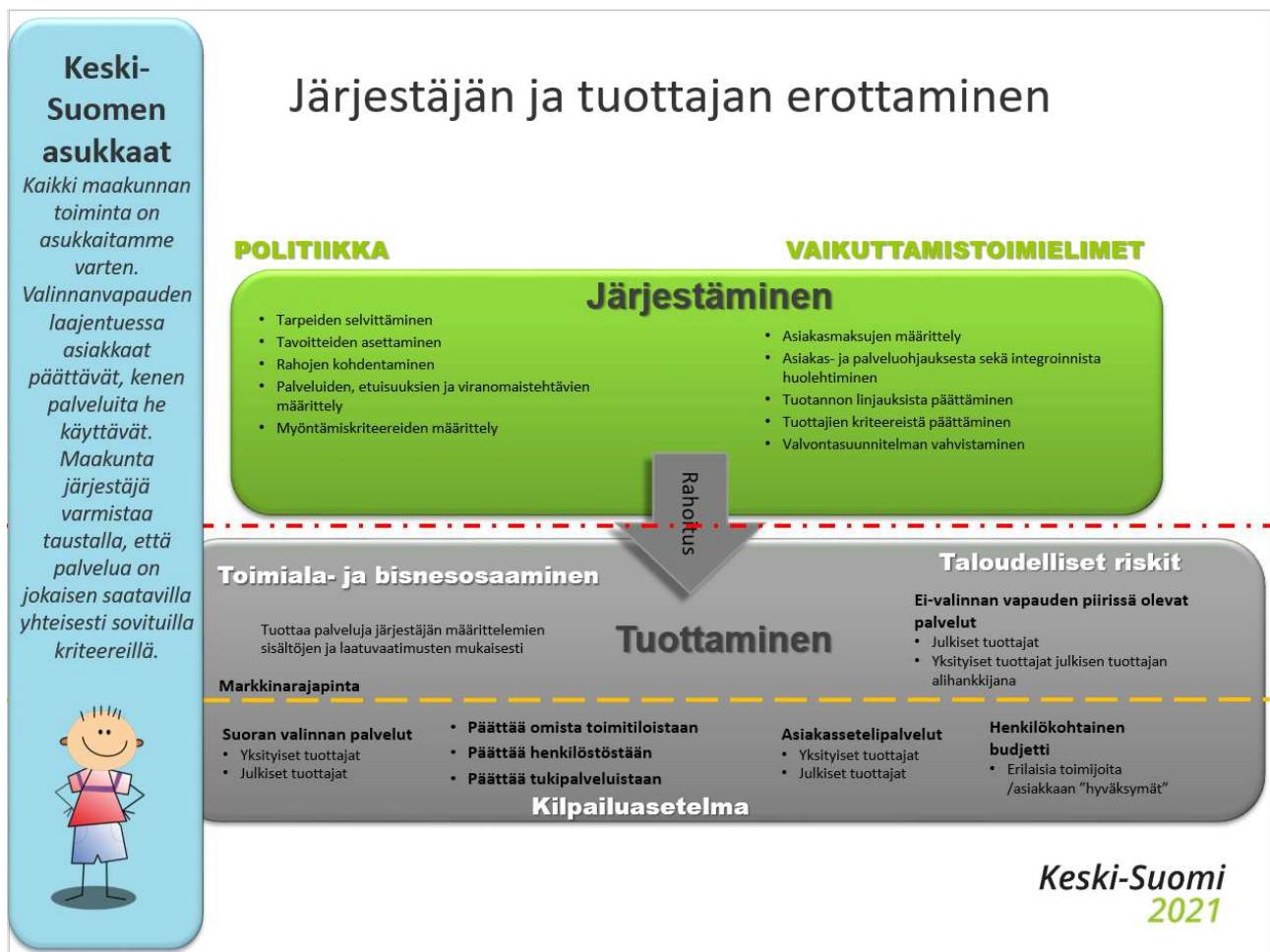
Konsernivalmistelun yhtenä selkeänä perustana oli hyvinvointi- ja terveyserojen pienentyminen Keski-Suomen tasolla. Tämän tavoitteen toteuttamiseksi järjestämissuunnitelmaan oli kirjattu erityisiä tiedolla johtamisen ja palvelujen varmistamisen tavoitteet, jotka toimivat määrittäjinä ja suunnannäyttäjinä myös toimivan organisaation ts. konsernirakenteen valmistelulle. Konsernivalmistelussa tunnistettiin ja tunnustettiin Keski-Suomen maakunnan merkittävät erot palvelutarpeissa sekä toisaalta palvelujen saatavuudessa, riittävyudessa, peittävyudessa ja kattavuudessa tällä hetkellä. Onnistunut konsernirakenne osaltaan olisi varmistanut näiden erojen edellyttämän palvelurakenteen muodostumista.

Palvelujen yhdenvertaisuuteen ja saatavuuden paranemiseen pyrittiin konsernirakennevalmistelussa vastaamaan tarkastelemalla eri toimintojen ohjausmallien (markkinaohjaus, tulosohjaus) toteutumista maakunnan eri alueilla ja seuduilla. Valmistelussa tunnistettiin markkinoiden muodostumisen haasteet syrjäisillä seuduilla erityisesti maakunnan reuna-alueilla ja pyrittiin huomioimaan tämä maakunnan oman toiminnan organisoinnissa konsernirakenteeseen. Toisaalta konsernirakenteessa pyrittiin huomioimaan mahdollisimman monipuolinen palvelujen tuottajakenttä siellä, missä erilaisia toimijoita on jo nyt palveluja tuottamassa. Ja edelleen konsernirakenteessa korostettiin julkisen ja poliittisesti ohjatun järjestäjätoiminnon roolia ja merkitystä palvelujen yhdenvertaisuuden ja saatavuuden toteuttamisessa.

Konsernivalmistelu ei suoraan ottanut kantaa asiakkaan tarpeiden mukaisten palvelujen saatavuuteen. Välillisesti konsernirakenne kuitenkin toteuttaa palvelujen saatavuutta jo sitä kautta, että organisaatio rakentuu pitkälti jo olemassa olleiden kuntien ja kuntayhtymien asiakkaiden tarpeita palvelevien toimintojen perustalle. Konsernirakenteessa pyrittiin huomioimaan myös erilaiset uudenlaiset toimijaverkostot ja ekosysteemit palvelutarjonnan ts. palvelujen saatavuuden varmistajana sekä toisaalta uudenlaiset tavat tuottaa palveluja (mm. etäpalvelut, itsepalvelut, digipalvelut).

Asiakkaan laajempi vapaus valita palveluntarjoaja toteutui valmistelun keskeisenä periaatteena erityisesti kahdella tavalla. Ensinnäkin järjestämisen palvelut määritettiin sekä konsernirakenteessa että sääntöohjauksessa erilliseksi itsenäiseksi toiminnoksi, jonka ohjauksessa merkittävä rooli on myös poliittisella ohjauksella. Toiseksi konsernirakenteessa ja sen taloudellisessa valmistelussa pyrittiin huomioimaan erityyppiset markkinatilanteet (toimivat markkinat vs. markkinapuutos), joihin toisaalta järjestäjällä olisi mahdollisuuksia vaikuttaa (hinnoittelun avulla pyrkiä synnyttämään tarjontaa) ja toisaalta

oma tuotanto pystyisi kannattavasti toimimaan järjestäjän määrittämällä taloudellisilla ja toiminnallisilla panoksilla.



Kuva 1. Konsernivalmistelun keskeinen pääperiaate – järjestämisen ja tuottamisen erottaminen.

Konsernivalmistelun keskeisenä tavoitteena oli hallinto-organisaation mataluus ja erityisesti niukkojen asiantuntija- ja järjestämisressurssien mahdollisimman järkevä käyttö. Toisaalta palvelujen rahoitusmalli ja asiakkaan valinnanvapauden toteuttaminen edellyttävät oman tuotannon järjestämistä mahdollisimman taloudellisesti, tuottavasti, tehokkaasti ja kustannuksia hillitsevästi. Todennäköistä olisi ollut se, että oman tuotannon osalta olisi maakunnassa ollut järjestäjän maksamaan korvaukseen nähden katetuotoltaan hyvin erilaisia alueita. Todennäköisesti palvelutuotanto-organisaatiossa olisi jouduttu sopeuttamaan tuotantokoneistoa maakunnan sisällä merkittävästikin sen mukaan, mikä on asiakas- ja palvelutarve sekä kilpailutilanne. Tässä yhteydessä on kuitenkin muistettava korostaa, että suoran valinnan ja asiakassetelipalvelut eivät varsinkaan alkuvaiheessa olisi kattaneet kuin noin 10 prosenttia koko maakuntakonsernin taloudesta, jolloin toiminnan taloudellisen sopeuttamisen merkitys koko konsernin taloudelle olisi ollut pieni.

Konsernivalmistelu liittyi kiinteästi maakunnan asukkaiden vaikutusmahdollisuuksiin erityisesti päätöksentekotoimielinten ja vaikuttamistoimielinten kautta päätöksenteon valmisteluun. Tätä tarkastellaan erikseen Hallintosääntöä ja päätöksentekoa tarkastelevassa projektiraportissa. Poliittisen ohjauksen ja sääntöohjauksen rooli ja merkitys konsernin toiminnan suunnittelussa, ohjauksessa ja seurannassa olivat tärkeitä valmistelun suunnannäyttäjiä.

3. Toteutus

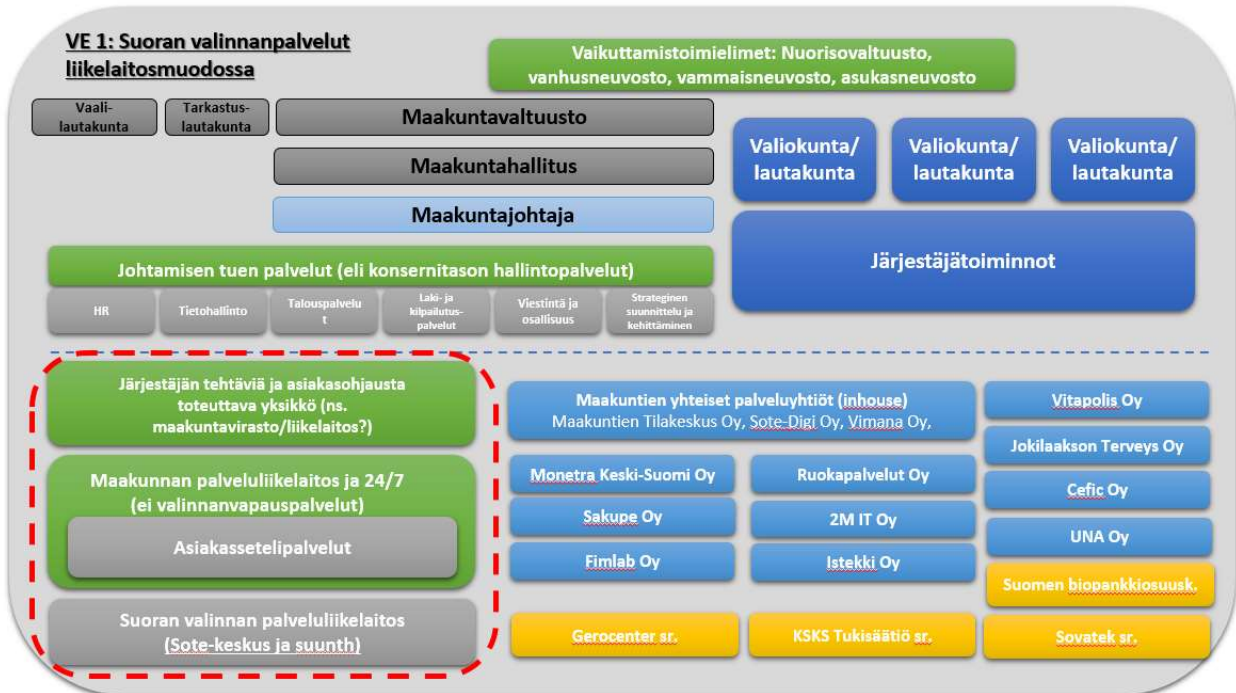
3.1 Työn sisältö ja laajuus

Konsernivalmistelua varten perustettiin muutosjohtajan ja projektipäällikön alaisuuteen työ- ja ohjausryhmät. Työryhmän vastuuvalmistelijoina olivat Jyväskylän kaupungin laskentapäällikkö Vesa Voutilainen (maakuntakonsernirakenne), Viitasaaren kaupunginjohtaja Janne Kinnunen (konsernihallinto) ja viestinnän ja osallisuuden vastuuvalmistelijaksi Emmi Hyvönen (sääntöohjaus). Heidän lisäksi työhön osallistuivat aktiivisesti eri valmisteluvaiheissa kaikki Keski-Suomen maakuntavalmisteluun nimetyt vastuuvalmistelijat. Heidän rooli oli antaa palautetta ja ohjausta valmisteluun nostamalla esiin omassa valmistelussaan tai valtakunnallisissa verkostoissaan esille nousseita aiheita ja kysymyksiä. Heidän kanssaan pidettiin koko valmistelun ajan lyhyitä teemakeskusteluja vähintään kerran kuukaudessa.

3.2 Lopputuotokset

Valmistelun tuloksena toteutettiin kuntakonsernin rakenneluonnos, keskeisten ohjausjärjestelmien kuvaus sekä hallintosääntöluonnos. Näistä ohjausjärjestelmäkuvaus ja hallintosääntöluonnos laadittiin sekä lautakunta- että valiokuntamallin mukaisina maakuntavaltuuston valmisteluohjauksen mukaisesti. Lopputulos oli pääosin määrittelyä ja suunnittelua, jonka toimeenpano jätettiin odottamaan lakien hyväksyntää.

Osana valmistelutyötä vietiin kuitenkin **toteutukseen ja käyttöönnottoon** talous- ja palkkahallintopalvelujen maakunnallinen ratkaisu (Monetra Keski-Suomi Oy) ja työterveyspalvelujen yhtiöittäminen (Työterveys Aalto Oy ja Työterveys Laine Oy). Näiden osalta toteutus on vielä kesken, sillä kaikki maakunnan kunnat ja kuntayhtymät eivät ole toimintojaan perustettuihin yhtiöihin (vielä) siirtäneet. Työterveyden osalta on valmisteltavana valtakunnallisia ratkaisuja, jotka tulevat todennäköisesti vielä muuttamaan toimivia organisaatioita Keski-Suomessa.



Kuva 2. Konsernirakenneluonnos – maakunnan itse tuottamat suoran valinnan palvelut liikelaitosmallilla.

Lopputuotoksen kuvaus	Valmis kk/vuosi
Ensimmäinen esitys konsernirakenteesta maakuntahallitukselle ja -valtuustolle – pohjana lakiluonnos suoran valinnan toimintojen yhtiöittämisveloitteesta	3/2017
Toinen esitys konsernirakenteesta maakuntahallitukselle ja -valtuustolle – muutokset lakiluonnoksiin suoran valinnan toimintojen liikelaitosmallista	5/2018
Kolmas esitys konsernirakenteesta maakuntahallitukselle ja -valtuustolle – mukana myös päätöksentekotoimielinvaihtoehdot (lautakunta- ja valiokuntamalli) ja vaikuttamistoimielimet	8/2018

3.3 Rajaukset

Valmistelussa ei suunnittelun tavoitteiden mukaisesti lähdetty tarkastelemaan henkilötason tehtävien organisointia. Jo varhaisessa vaiheessa todettiin, että tällainen henkilötason organisaation luominen lamaannuttaa eri prosessien yhtenäisen kehittämisen ja muodostaa turhia raja-aitoja uusien toimintayksikköjen välille ja jopa sisälle. Tämä henkilötason organisointi olisi käynnistynyt lakien hyväksymisen jälkeen huhtikuussa 2019.

3.4 Hyödyt

Konsernivalmistelun välittömänä hyötynä oli jo edellä mainittu palvelujen ja niiden raja- ja yhdyspintojen valmistelun tuki järjestämissuunnitelmaan kirjattujen periaatteiden mukaisesti. Lisäksi hyötynä oli muiden tärkeiden valmistelun osa-alueiden, erityisesti hallintosäännön ja päätöksenteon kysymysten esiinnostajana ja pohtijana.

Välillisiä hyötyjä konsernirakenne ja konserniohjausvalmistelusta on ollut myös maakunnan tuotantorakenteiden tarkastelussa, maakunnan eri sopimusten tarkastelussa ja esimerkiksi tukipalvelujen organisointivalmistelussa.

4. Organisointi

4.1 Valmisteluryhmä

Konsernivalmistelun käytännön toteutuksesta vastasi Vesa Voutilainen, joka käytti Jyväskylän kaupungin laskentapäällikön työajastaan keskimäärin 20% konsernivalmisteluun. Vastuuhenkilö on myös tämän projektiosan ja tehtävän toteuttaja.

Työn omistaja, jolle myös toteutumisesta raportoitiin, oli Keski-Suomi 2021-projektin johtaja Tapani Mattila ja projektipäällikkö Pirjo Peräaho. Projektiohjaus oli aktiivista ja vuorovaikutteista ja osoittautui myös jatkoa ajatellen erinomaiseksi tavaksi organisoida organisaatiovalmisteluhankkeita.

4.2 Sidosryhmät

Konsernivalmistelun kannalta tärkeimmät sidosryhmät olivat eri tason ohjaus- ja johtoryhmät, joista saatua palautetta hyödynnettiin koko prosessin ajan. Erityisesti maakuntahallitus ja –valtuusto antoivat selkeää ja rakentavaa palautetta koko prosessin ajan valmistelutyön edetessä. Toisaalta maakunta- ja soteuudistuksen ohjausryhmästä hyvää valmistelua ohjaavaa ja tukevaa keskustelua käytiin erityisesti kuntajohtajien ja kuntien sosiaali- ja terveysjohtajien sekä maakuntapalvelujen asiantuntijajohtajien kanssa.

Konsernivalmistelussa oli pääpaino konserniemon, liikelaitosten ja tytäryhtiöiden rakenteiden ja ohjausmekanismien valmistelussa. Tästä syystä merkittävä ja aktiivinen sidosryhmä valmistelussa olivat ne toimintojen edustajat, jotka olivat siirtymässä maakuntakonserniin, joko emoon, liikelaitoksiin tai yhtiöihin/muihin konserniyhteisöihin.

Konsernin ulkopuolisista palveluntuottajista tärkeimmät olivat maakunnan alueen kolmannen sektorin toimijat, jotka osallistuivat keskusteluun erityisesti palvelutuotannon rakennetta ja ohjausmalleja valmisteltaessa. Konsernivalmisteluun osallistuivat luonnollisesti myös valtakunnalliset palveluyhtiöt Maakuntien Tilakeskus Oy, Vimana Oy ja SoteDigi Oy.

5. Riskit

Keskeisimpänä realisoituneena riskinä on valmistelun laajuuteen ja perusteellisuuteen nähden riittämätön valmistelu-aika ja valmistelun vaiheistus. Tämä vaiheistuksen ja ajan puute eivät vielä ehtineet näkymään toteutuneessa konsernirakenne- ja konserniohjausvalmistelussa, sillä nämä ovat tyypillisesti ns. uudistuksen viimeisen vaiheen toimeenpantavia osa-alueita. Kuitenkin jälkikäteen voidaan todeta, että konsernirakenne- ja konserniohjausvalmistelu hidastui ja hankaloitui merkittävästi jo vuoden 2018 lopussa, kun uudistuksen läpimeno alkoi näyttämään epävarmalta.

6. Opit ja kehittämissuhteet

7.1 Opit ja palaute

Konsernirakenne- ja konserniohjausvalmistelu onnistuivat nostamaan esiin ja käsittelemään valtakunnallisesti haastavia palvelujen järjestämiseen, palvelujen rahoittamiseen ja talousohjaukseen liittyviä ajankohtaisia teemoja. Konserniohjausvalmistelu osallistui tiiviisti niin järjestämisen kuin tuottamisenkin valtakunnallisiin valmisteluverkostoihin. Lisäksi valmistelijat toteuttivat valmistelun ohessa verkostojohtamisen ja palvelumuotoilun täydentäviä opintoja, joita voitiin hyödyntää niin maakunnan omassa kuin valtakunnallisessa valmistelutyössä. Erityisen onnistunutta oli eri työryhmien välinen saumaton yhteistyö ja jatkuva vuoropuhelu.

7.2 Kehittämissuhteet

Maakuntakonsernin rakentamisessa alkuvaiheen haasteena oli toiminnan prosessien ja tuotteistuksen puutteet. Suurimmassa osassa maakunnan toimintoja palvelujen tuotteistus oli toteutettu, mutta sitä ei oltu aiemmin laadittu maakuntatasoisesti yhtenevällä tavalla. Tämän vuoksi organisaation rakentamisessa jouduttiin välillä odottamaan pitkiäkin aikoja ennen seuraavaan vaiheeseen pääsemistä, jotta palveluprosessien kuvaukset saatiin valmiiksi ja tukemaan tulevaa konsernirakennetta.

Konsernirakenne- ja -organisaatiovalmistelun edetessä tuli esiin myös se, että maakunnan nykyorganisaatioiden sopimushallinnassa on merkittäviä kehitystarpeita. Organisaatiomuutosten yhteydessä sopimuksia on jäänyt tekemättä tai päivittämättä niin, että sopimukset eivät moneltakaan osin vastanneet todellista toimintojen tai vastuunjakoja.

Myös nykyisten organisaatioiden ohjausmallit ja -käytännöt todettiin joiltakin osin puutteellisiksi ja jopa ristiriitaisiksi. Erilaisia ohjaus- ja valvontamekanismeja on kyllä kirjattu päätöksiin ja sopimuksiin, mutta niitä ei oltu otettu käyttöön tai käyttämisestä oli luovuttu kokonaan tai osittain. Ohjausmallien ja -käytäntöjen kehittäminen on tärkeää sen vuoksi, että toimivalle yhteistyölle luodaan siten läpinäkyvät ja luotettavat periaatteet ja toteutumisen edellytykset.

7. Lisätietoa

Laskentapäällikkö Vesa Voutilainen, Jyväskylän kaupungin konsernihallinto
p. 014 266 1489 tai vesa.voutilainen@jyvaskyla.fi