

Yhteensovittava johtaminen

Marja-Leena Perälä

Monitoimijainen yhteistyö

13.12.2017 Lape Uusimaa



TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS



Asiakkaan tarpeisiin perustuva sosiaali- ja terveystalvvelujen yhteensovittaminen on keskeinen keino

- Parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja järjestää ne kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti.
- Yhdistää eri sote-ammattilaisten osaamista, palveluita ja toimenpiteitä joustavasti.
 - Asiakkaan tarpeita arvioidaan kokonaisuutena ja tieto siirtyy sujuvasti toimijoiden välillä.
 - Ihmiset siirtyvät joustavasti asiantuntijalta toiselle, saadaan kokonaiskuva, vältetään päällekkäisiltä toimenpiteiltä ja jonottamiselta.
 - Asiakas saa vaikuttavia ja oikea-aikaisia palveluja
 - Lisäksi palvelut ovat tehokkaasti ja taloudellisesti järjestettyjä

<http://alueuudistus.fi/integraatio>

Yhteensovittavalla johtamisella tavoitellaan

Hyvinvointi ja terveyserojen kasvun taittumista

- Tuen ja palvelujen oikea-aikaisuus, huolten tunnistaminen varhain ja niihin puuttuminen painottaa edistävää ja ehkäisevää työorientaatiota
- Vahvistaa asiakaslähtöisyyttä, vaikuttavien menetelmien käytön valtavirtaistaminen ja tuen ja palveluiden osuvuutta tarpeisiin

Saatavilla olevien voimavarojen tarkoituksenmukaista käyttöä

- alueen voimavaroja yhdistetään ja sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin

Palveluiden yhdenvertaista saavutettavuutta ja laatua

Soten ja kuntien (ml. muut kumppanit) kykyä toimia proaktiivisesti uudistaa toimintaansa aktiivisesti

- ➔ Yhteensovittava johtaminen luo edellytyksiä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi

Johtaminen on kontekstisidonnaista, mm.

- Mikä on toimintaympäristö?
 - Miten lapset, nuoret ja perheet huomioidaan
 - strategia-asiakirjoiss: maakunnan strategia, maakuntaohjelma, palvelustrategia, palvelulupaus)?
 - Miten lasten, nuorten ja perheiden palvelut sijoittuvat maakunnan hallintomallissa?
 - Mitä palveluja yhteensovitetaan?
- Paikka / asema antaa mandaatin suunnitella toimintaa, mitä yhteensovitetaan maakunnassa, kunnassa
- Nyt toimintaympäristö on suunnitteilla!

Kaikille lapsille, nuorille ja perheille turvataan palvelujen yhdenvertainen saavutettavuus ja laatu

- Valtakunnallinen taso
- Maakunta
- Sote-organisaatio, toimintayksikkö
 - LNP sote-palvelut
- Kunta
 - LNP palvelut

Ohjaus ja johtaminen varmistavat yhdenvertaisuuden edellytykset **ryhmätasolla:**

- Voimavarat, palvelujen järjestäminen
- Yhtenäiset toimintatavat ja -prosessit (palvelujen ja organisaatioiden yhdyspinnoilla)



- Lapsi, nuori ja/tai perhe

Yhdessä ammattilaisen kanssa sovitetaan tuki ja palvelut yksilölliseksi kokonaisuudeksi

Yhteensovittava johtamisella tarkoitetaan

Kaikkia niitä toimia, joilla eri tehtävissä toimivat johtajat edistävät em. tavoitteita

- Johtajat voivat edustaa palvelujen järjestäjää (kansallisen taso, sote, kunta) ja tuottajaa (julkinen, yksityinen, kolmas sektori) sekä ammattilaisia.
 - Yhteensovittava johtaminen koskettaa kaikkia eri tehtävissä ja organisaatioissa lasten, nuorten ja perheiden parissa työskenteleviä ammattilaisia ja palveluja tuottavia tahoja.
- Keskeistä on yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, keinot tavoitteiden saavuttamiseen voivat vaihdella

Esimerkki: Lapsi- ja perhelähtöiset **siltapalvelut** uuden kunnan ja maakunnan toimintaympäristössä

Alle kouluikäiset

- **Perhekeskustoimintamalli:** neuvola, perhetyö, kotipalvelu, erotilanteen palvelut, parisuhteen tuki, vanhemmuuden tuki, varhaiskasvatus, vertaistoiminta (järjestöt, seurakunnat), vapaaehtoistyö; kotouttaminen/maahanmuuttajaperheiden tuki - myös sähköiset palvelut
- Jalkautuvat ja konsultoivat erityisen tuen palvelut

Kouluikäiset

- **Kouluun kiinnittyvät hyvinvointipalvelut:** oppilashuollon palvelut (kouluterveys, kuraattori, psykologi, yhteisöllinen ja yksilöllinen), kiusaamisen ehkäisy, jalkautuvat ja konsultoivat erityispalvelut, lasten harrastamisen tuki (liikunta, kulttuuri) nuorisotyö, vanhemmuuden tuki, - myös sähköiset palvelut

Nuoret

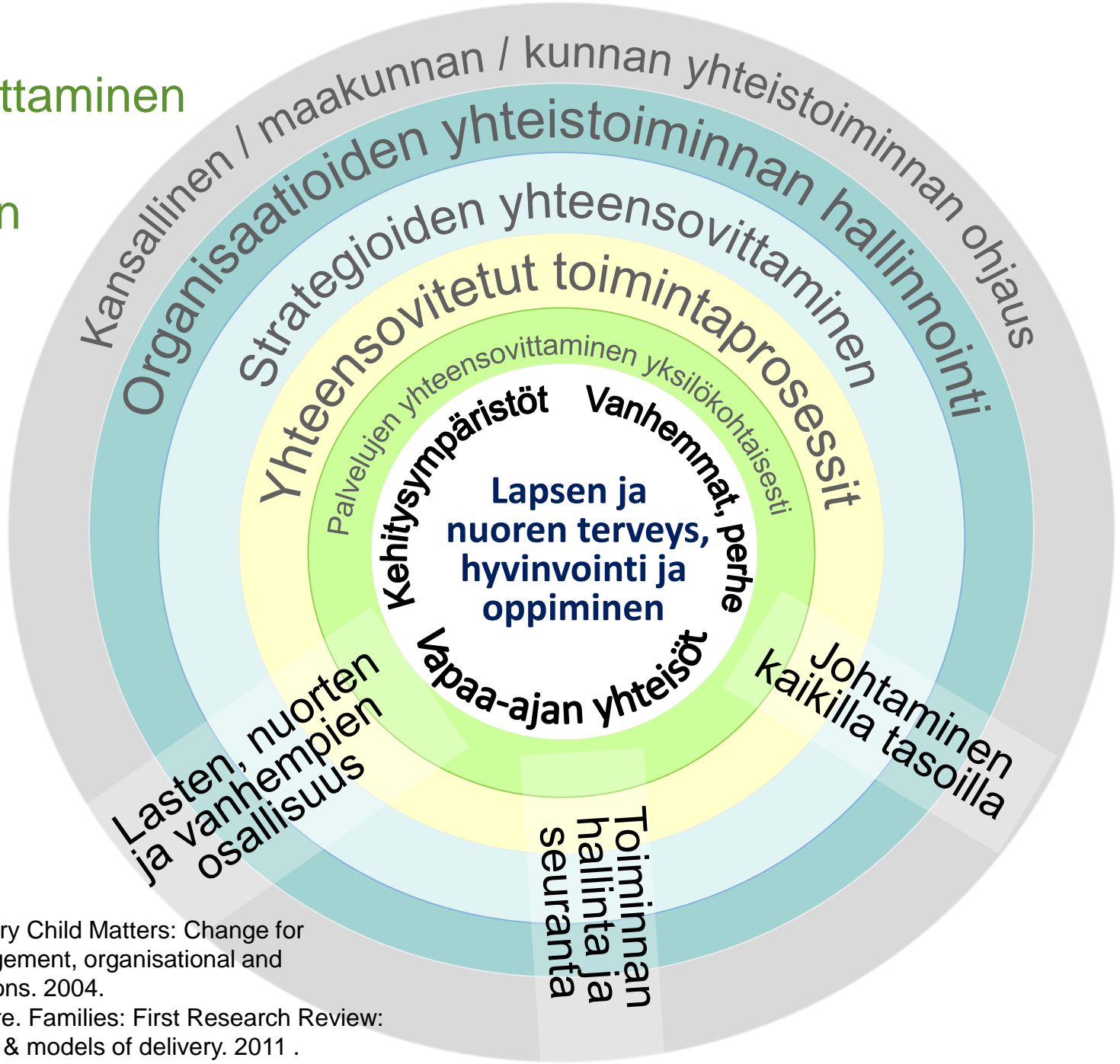
- **Ohjaamo –palvelut:** nuorten palveluiden kokonaisuus mielenterveydestä ammatinvalinnan ohjaukseen ja työllistymisen tukeen (myös TEM ja KELA)
- Sähköiset palvelut

Kaikenikäiset

- Erityisen tuen ja vaativat palvelut sekä niiden **osaamis- ja tukikeskukset** (5 alueella)

Lähde: Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Matalan kynnyksen työpajan päätösseminaari ”Yhdessä eteenpäin 2017-2018” –materiaali 13.12.2016. LAPEn maakunnallinen muutostyö käynnistyy. Hanne Kalmari, sosiaali- ja terveysministeriö STM

Yhteensovittaminen
 palvelu-
 järjestelmän
 eri tasoilla



Perälä, Mukailtu: Every Child Matters: Change for Children, The management, organisational and governance implications. 2004.
 Institute of Public Care. Families: First Research Review: Integrated processes & models of delivery. 2011 .

Maakunnan ja kunnan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen yhteensovittaminen

Maakunta ja sote:

Lasten, nuorten ja perheiden sote-palvelut ja niiden edellytykset

- So ja te integraatio: yksi johto ja yksi budjetti
- Alueen kuntien välinen sote-palveluiden yhteensovittaminen (ydenvertaisuus)
- Sote-palvelujen yhteensovittaminen kuntien lasten ja nuorten palveluihin

Kunta:

Varhaiskasvatus, perusopetus, koulutus, nuorisopalvelut ja niiden edellytykset, terveyden edistäminen ym. toimialat

- Kunnan, soten, järjestöjen ja yritysten ym. tuottamien palvelujen yhteensovittaminen

Lapset,
nuoret ja
perheet

Kunnan
asukkaat

Johtaminen

- Johtaminen tarvitsee organisaation, joka määrittelee työnjaon ja yhteistoiminnan sekä niihin liittyvät vastuut ja valtuudet.
- Johtamisessa koordinoidaan/yhdistellään työnjaon mukaisesti eriytynyt osaaminen yhteistoiminnassa siten, että haluttu tulos saavutetaan (linjajohtaminen).
- Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toimintaympäristö on monimuotoistunut → Haaste siirtyä perinteisestä hallinnosta hallintaan (vrt. governace).

Hallinnosta hallintaan

- Hallinnalla tarkoitetaan 'uuden julkisen hallinnon mukaista johtajuutta', jossa huomio kohdistuu yhteisöjen, verkostojen ja kumppanuuksien johtamiseen. (Juntunen 2011.)
- Hallintaan liitetään eri ja saman hallinnon tason vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa.
- Hallinta sisältää horisontaalisen ja vertikaalisen ulottuvuuden.
 - Horisontaalinen ulottuvuus viittaa erilaisten toimijoiden, kuten julkisyhteisöt, yritykset, säätiöt, kansalaisjärjestöt, kansalaiset, jotka institutionaalisella tasolla tekevät yhteistyötä (globaalin, kansallisen, alueellisen tai paikallisen tason toimijoita)
 - Vertikaalinen ulottuvuus kuvaa eri organisaatiotasojen välisiä suhteita

Näkökulmien yhdistäminen johtamisessa

Vertikaalinen johtaminen (vrt. hallinnollinen yhteensovittaminen)

- Selkeä linjavastuu kunnassa
- Tehokas voimavarojen käyttö palvelutoiminnassa
- 'Eri tasojen' palvelujen yhteensovittaminen

Horizontaalinen johtaminen (vrt. toiminnallinen yhteensovittaminen)

- Palvelut asiakkaan näkökulmasta kokonaisuudeksi
 - Palvelukokonaisuuden, hallintokunta-rajat ylittävä, yhteensovittava, yhdyspintojen johtaminen ym.
- Vahvistaa toiminnallista integraatiota

Hallinnollinen integraatio ei korvaa toiminnallista integraatiota, hyvässä yhteistoiminnassa tarvitaan molemmat

Hallinnan verkostot

- Hallinnan verkosto on **suhteellisen pysyvä** horisontaalinen toisistaan riippuvien mutta toiminnallisesti autonomisten julkisten ja/tai yksityisten toimijoiden **yhteistyöorganisaatio** (kohtaamo, 'nivel').
- Toimijoiden keskinäisellä vuorovaikutuksella on suhteellisen **institutionalisoitunut sisältö** (hallinnolliset, normatiiviset, tiedolliset), **rakenne ja toimintatapa**.
- Hallinnan verkosto auttaa toimijoita **itsesäätelyssä** (on eräänlaista **sidottua autonomiaa**) sekä edistää julkista tarkoitusta, julkisia arvoja, visioita, sääntelyä ja konkreettisia päätöksiä.

(Sörensen & Torfing 2007, Torfing & Sörensen 2014.)

**Esimerkki:
Lasten, nuorten ja
perheiden palveluja
yhteensovittava
johtaminen kunnassa
- Vertikaalinen näkökulma**



Palveluja yhteensovittava johtaminen

1. Varmista edellytykset palveluille ja toiminnan johtamiselle
2. Yhtenäistä toimintakäytännöt
3. Vahvista osallisuutta ja kumppanuutta
4. Varmista tarpeidenmukaiset palvelut
5. Varmista asiakasprosessien sujuvuus
6. Vahvista henkilöstön yhteistyöosaamista ja hyvinvointia

Sisältää tavoitteen ja kysymykset paikallisen ratkaisun löytämiseksi

Lähde: Perälä, Halme & Nykänen. 2012. lasten, nuorten ja perheiden palvelujen yhteensovittava johtaminen. Opas 19/2012.

1. Varmista edellytykset palveluille ja toiminnan johtamiselle

Varmista toiminta- ja taloussuunnitelmaan riittävät voimavarat ja muut toimintaedellytykset palvelujen järjestämiseksi

- Palvelujen tuottaminen kunnan omana, kuntien yhteisenä ja/tai yhdessä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa
- Palvelustrategian monialaisen valmistelun varmistaminen
- Edistävän ja ehkäisevän toiminnan vahvistamisen keinot
- Monialaista toiminnan johtaminen - vastuuryhmä

Suunnittelu perustuu ajantasaiseen tietoon lasten ja perheiden terveydestä ja hyvinvoinnista sekä palveluista ja kustannuksista

- Seurantatietoa kattavasti myös kustannuksista
- Eri suunnitelmien laadinnan yhteensovittaminen
- Lapsivaikutusten arviointi

2. Yhtenäistä toimintakäytännöt

Horisontaalista yhteistoiminnan johtaminen / koordinointi

- Hallinnonalat ylittävää toimintaa koordinoivan ryhmän tarve
- Ryhmän integroituminen osaksi kunnan päätöksentekoa - mandaatti
- Palvelukohtaisten yhdyshenkilöiden tarve

Monialaista toimintaa ohjaavista toimintatavoista sopiminen

- Vastuut hallinnonalat ylittävien prosessien koordinoinnissa, käytäntöjen yhtenäistämistä ja yhtenäisyyden seurannasta
- Tiedon siirtyminen viiveettömästi yksiköiden/tuottajien välillä
- Tiedon saaminen vaikuttavista käytännöistä
- Keskeiset lapsia ja perheitä työssään kohtaavat tahot mukana sopimassa yhteisistä toimintatavoista

3. Vahvista osallisuutta ja kumppanuutta

Lasten ja perheiden osallisuuden vahvistaminen

- Kuuleminen ja mukaan ottaminen palvelujen kehittämisessä
- Osallistuminen päätöksiin ja palvelun toteutukseen
- Tiedon saaminen työntekijän tavoittamisesta eri palveluissa
- Tiedon välittäminen
 - lapsesta toiseen palveluun
 - lapselle ikä ja kehitystaso huomioiden
 - oikeusturvasta

Lasten ja perheiden palveluissa toimivien julkisen, yritysten ja järjestöjen (ml. seurakunta) kumppanuuden vahvistaminen

- yhteistyösopimusten laadinta, tavoitteista ja yhteistyötavoista sopiminen
 - Oman organisaation sisällä eri yksiköiden välillä
 - Oman muiden lasten ja perheiden palveluja tuottavien tahojen välillä

4. Varmista tarpeidenmukaiset palvelut

Lasten ja perheiden arkea tukevat palvelut

- Järjestäminen: kunta itse tai muiden toimijoiden kanssa

Ehkäiseviä kaikille tarjolla olevia palveluja

- universaalien palvelujen säädöstenmukaisuus, yhteistyö ja toiminta yhtenäisin periaattein (laajat tt), tuen saaminen kotiin, päivähoitoon ja kouluun

Kohdennetun tuen ja palvelujen järjestämisen periaatteista

- Mille ryhmille palveluja tarvitaan ja kohdennetaan?

Korjaavien palvelujen järjestämisen periaatteista

- erikois- ja erityispalvelujen asiantuntijoilta, tavoitteiden samansuuntaisuus,
- lasten huomiointi aikuisten palveluissa

Lopuksi



TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS

Kohti kokonaisuuden johtamista: keskeistä

- **Johtamisen uudistuminen - kokonaisuuden hallinta**
 - Kumppanuuksien johtaminen ja sitoutuminen yhteistoimintaan
 - Yhtenäinen seurantatieto ja sen hyödyntäminen
- **Osaamisen vahvistaminen ja ammattiin koulutus**
 - Johtamisosaaminen (vrt. toimijakeskeisyydestä kumppanuuteen)
 - Ammatillinen osaaminen
 - Yhteinen orientaatio kaikissa koulutuksissa (YO, AMK, AOL)
 - Yhteinen orientaatio kansallisella tasolla koulutuspolitiikassa
 - Myös toimipaikkakoulutus
- **Tietopohjan vahvistaminen ja tieto johtamisessa**
 - Tietojärjestelmien kehittäminen, jotka mahdollistavat yhtenäisten tietojen keruun sekä niiden analysoinnin ja jatkuvan raportoinnin palvelujärjestelmän kehittämisen, seurannan ja ohjauksen pohjaksi.

Toimijakeskeisyydestä kumppanuuteen

- Tarkastelun fokus on palveluiden kokonaisuudessa, ei yksittäisissä palveluissa
- Tavoitteet, suunnittelu ja päätöksenteko tehdään yhdessä
- Toimitaan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden mukaan
- On yhteisiä rakenteita ja sitoumuksia
- Yhteinen budjetti/rahoitus ja voimavarat, henkilöstön johtaminen
- Selkeä mandaatti saatu kansallisella tasolla
 - Strategiset suunnitelmat, Kumppanuudet, Vastuullisuus kumppaneille
- Organisaatiot /yksiköt menettävät osan autonomisuudestaan
- Organisaatioille muodostuu uusi identiteetti
- → Edellyttää hyvää kokonaisuuden hallintaa

(Muk. Horwath & Morrison 2007, Veil & Herbert 2008)

Kiitos!



TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS