

Tuottavuusohjelma

Kesäkuu 2023

Versio 1.0

Aluevaltuusto 20.6.2023

Sisällysluettelo

1. Yhteenveto 3 - 5
2. Tuottavuusohjelman tausta ja laadintaperiaatteet 6 - 10
3. Nykytilan kuvaus 11 - 18
4. Tuottavuusohjelman tavoitteet ja toimenpiteet 19 - 23
5. Vaikutusarviot ja riskit 24 - 27
6. Tuottavuusohjelman toteutus 28 - 35

Yhteenveto

Kymenlaakson tuottavuusohjelman visio



Tuottavuusohjelman tavoitteena on varmistaa, että sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palvelut ovat jatkossakin saatavilla ja omassa ohjauksessamme Kymenlaakson alueella.

Palvelut nykyaikaistuvat

Palvelujen rahoitus riittää



Kymenlaakson hyvinvointialueen **strategia ja palvelustrategia* ovat tuottavuusohjelman pohjana:**

- ✓ Tahtotilanamme on hyvinvoivat kymenlaaksolaiset.
- ✓ Tehtävämme on olla arjen tuki ja turva elämän kaikissa vaiheissa.
- ✓ Toteutamme talouden tasapainoa uudistumisen kautta.
- ✓ Toteutamme palvelulupaustamme: Olemme sinua varten: oikea-aikaisesti, turvallisesti ja palvelutarpeesi huomioiden.

MIKÄ MUUTTUU SINULLE KYMENLAAKSOLAISENA?



Voit asioida hyvinvointialueen kanssa jatkossa **entistä laajemmin sähköisissä kanavissa ja itseasiointina.**

Kaikille löytyy jatkossa kanava olla yhteydessä ja saada palvelua, esim. puhelimitse.



Saat **tilanteesi perusteella entistä nopeammin lähipalveluja** aiempaa enemmän **etänä tai kotiin tuotuna.** Asiasi otetaan aiempaa paremmin **kerralla haltuun.**



Pääset osallistumaan hoitoosi ja voitisi seurantaan valituissa palveluissa. Voit jatkossa seurata omaistesi kanssa palvelun kulkua digikanavissa entistä laajemmin.



Saat **kasvokkain palvelua yhä** niissä palveluissa kuin on tarve. Asiointipisteiden sijainnit saattavat muuttua. Tiivis toimipisteverkko ja sähköiset palvelut **vapauttavat henkilö-kuntamme työaikaa sinun palvelemiseesi.**

*Tuottavuusohjelma kokonaisuudessaan toteuttaa hyvinvointialueen strategiaa, palvelustrategiaa, järjestämissuunnitelmaa ja pelastustoimen palvelutasopäätöstä.

Yhteenvedo tuottavuusohjelmasta

Haasteet ja lähtökohdat



Väestö ikääntyy ja yli 75-vuotiaiden palvelutarve kasvaa. Väestöllä useita sosiaalisia haastetekijöitä.



PTH- ja ESH-palvelujen painotusta pitää muuttaa suhteessa toisiinsa.



Vaativat palvelut painottuvat voimakkaasti palvelujen käytössä.



Nykyisellä rahoitusmallilla ei kyetä vastaamaan pelastustoiminnan riskeihin.



Henkilöstöpula johtaa ostopalveluiden käyttöön.



Hyvinvointialueen talous alijäämäinen 78 M€ eli valtion rahoituksessa on kattamistarve. Kustannusten painopiste erityistason ja asumispalveluissa.

Tuottavuusohjelman laadinta

- ✓ Tuottavuusohjelman taloudellinen tavoite 78 M€ perustuu vuosien 2023-2025 taloussuunnitelmaan.
- ✓ Ohjelma on laadittu henkilöstöä osallistaen.
- ✓ Toimintaympäristö on muuttuva ja siksi tuottavuusohjelmaa päivitetään tarvittaessa.

Tavoitteet vuosille 2023-2025

Tuottavuusohjelman tavoitteet ovat seuraavat:

Tarjoamme neuvontaa ja asiakasohjausta yhdenmukaisesti ja digitaalisesti.

Tarjoamme digitaalisia palveluita lähellä asiakkaita.

Automatisoimme palvelutuotantoa, jotta työntekijöillä on aikaa asiakaskohtaamisille.

Suunnittelemme tulevaisuuden palvelu- ja yhteistyöverkon niin, että se tukee tuottavuutta.

Teemme päätökset palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta tietoon pohjautuen.

Olemme moderni työnantaja, joka varmistaa kestävä palvelutuotannon.

- ✓ Toimenpiteet linkitetty ym. tavoitteisiin.
- ✓ Toimenpiteitä on tunnistettu yli 110 kpl.
- ✓ Osa toimenpiteistä jo hankkeissamme toteutuksessa.
- ✓ Lisäksi kehitämme muutos- ja päivittäisjohtamista osana kaikkea toimintaa.

Tuottavuustavoitteet euroina

Panostus (+) tai säästö (-)
v. 2023-2025

YHTEENSÄ M€



Henkilöstökulut

+12...+16



Palvelujen ostot

-28...-89



Tilavuokrat

-1...-5

YHTEENSÄ

-17...-78 M€

Toimenpiteiden toteuttamiseksi:

- ✓ Vakauttamisraha 10,9 M€ valtiolta
- ✓ Hankerahoitus

Tuottavuusohjelman toteutus ja seuranta

- ✓ Tuottavuusohjelman ohjausmalli:
 - Toimenpiteiden ja tuottavuustavoitteiden johtaminen
 - Muutoksen johtaminen
 - Toimenpiteiden projektointi
- ✓ Toimeenpanon käynnistysvaihe alkaa ohjelman hyväksynnän jälkeen täysipainoisesti elokuussa 2023.
- ✓ Ohjelman johtamismallissa aluevaltuustolla, aluehallituksella ja johtoryhmällä on oma rooli ohjelman seurannassa ja ohjauksessa.

Tuottavuusohjelman tausta ja laadintaperiaatteet

Tuottavuusohjelma on hyvinvointialueen elinehto ja uudistamistilaisuus

Tuottavuusohjelman tavoitteena on **varmistaa toiminnan jatkuvuus** Kymenlaakson hyvinvointialueella.

Tavoitteena on kattaa kertynyt alijäämä noin **78* miljoonaa euroa vuosien 2023-2025 aikana** eli noin 8% vuodessa.

- Kustannussäästötavoite vuodelle 2023 on 27* miljoonaa euroa
- Tuottavuusohjelman reunaehtoina ovat hyvinvointialueen lakisääteiset velvoitteet palveluiden tuottamisesta.

Valtio on myöntänyt Kymenlaakson hyvinvointialueelle 10,9 M€ vakauttamisrahoituksen tuottavuusohjelman mukaisten toimenpiteiden toteuttamiseen.

Huippuluokan hyvinvointialue – hyvinvoiva myös taloudessa



Tuottavuusohjelma uudistaa hyvinvointialuetta kestävästi

Huippuluokan hyvinvointialue –
hyvinvoiva myös taloudessa



Hyvinvointialueen talouden tasapainottaminen voi perustua tuottojen lisäykseen ja/tai kulujen vähentämiseen. **Kymenlaakson hyvinvointialue on ottanut talouden tasapainottamisen lähtökohdaksi tuottavuuden parantamisen:**

- Tuottavuus kasvaa, kun sama tuotos saavutetaan pienemmin kustannuksin tai samoilla kustannuksilla saavutetaan suurempi tuotanto.
- Tuottavuus voi kasvaa myös tilanteessa, jossa kustannukset kasvavat tuotosta hitaammin.

Tuottavuusohjelman tavoitteena on erityisesti olla **kestävästi rakennettu ja kustannussäästöihin ja –hillintään perustuva ohjelma. Tavoitteena on pysyvä kustannustason alenema.**

Hyvinvointialueen rahoitus perustuu valtion rahoitukselle, asiakasmaksuihin sekä muihin erillisrahoituseriin.

Tuottavuusohjelman rinnalla hyvinvointialue edistää ja pyrkii vaikuttamaan rahoituspuoleen mm. seuraavin keskeisin toimin:

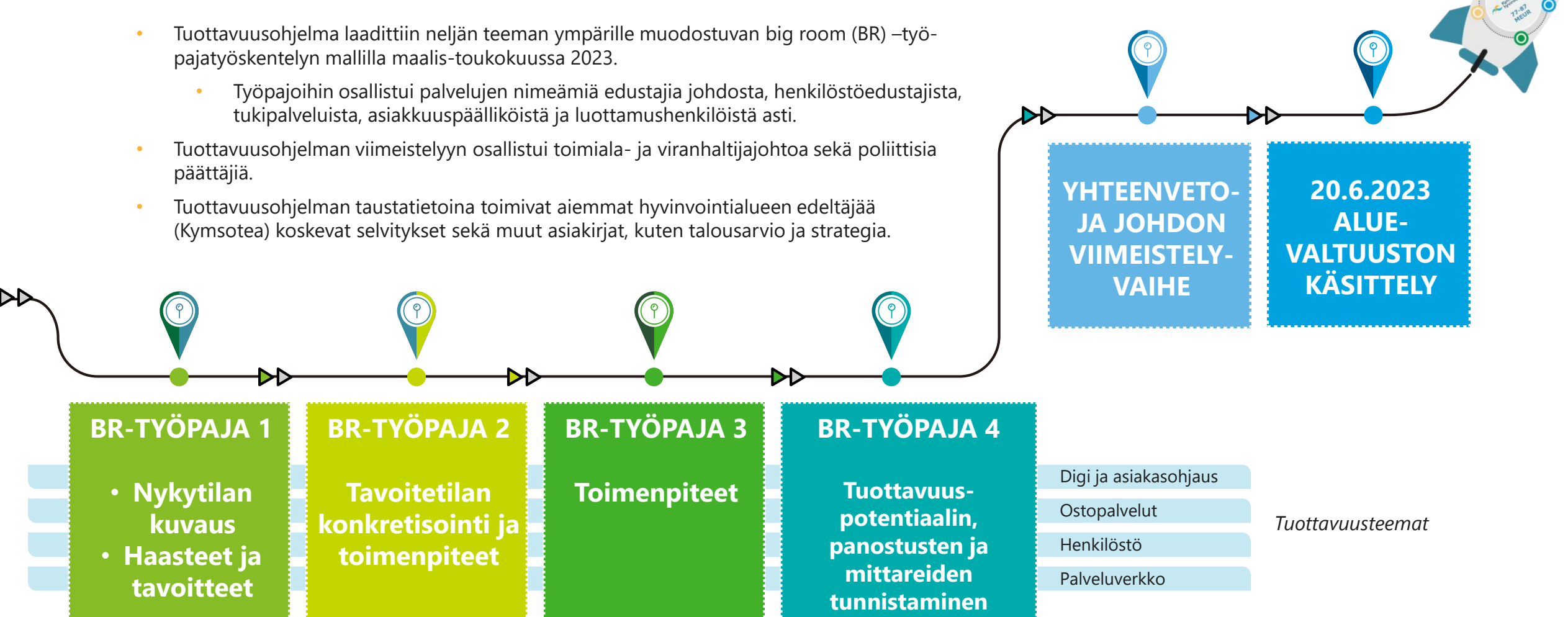
- Diagnostiikan ja kirjausten kehittäminen: valtion rahoituksen pohjana olevan tietopohjan oikeellisuuden varmistaminen.
- Kansallinen edunvalvonta ja vaikuttamistyö lainsäätäjiin.

Ollakseen kestävästi rakennettu, kustannussäästöihin ja –hillintään perustuvan tuottavuusohjelma toteuttaa hyvinvointialueen

- strategiaa,
- palvelustrategiaa,
- järjestämissuunnitelmaa ja
- pelastustoimen palvelutasopäätöstä.

Tuottavuusohjelma laadittiin taustatietojen sekä osallistamisen kautta

- Tuottavuusohjelma laadittiin neljän teeman ympärille muodostuvan big room (BR) –työpajatyöskentelyn mallilla maaliskuu-toukokuussa 2023.
 - Työpajoihin osallistui palvelujen nimeämiä edustajia johdosta, henkilöstöedustajista, tukipalveluista, asiakkuuspäälliköistä ja luottamushenkilöistä asti.
- Tuottavuusohjelman viimeistelyyn osallistui toimiala- ja viranhaltijajohtoa sekä poliittisia päättäjiä.
- Tuottavuusohjelman taustatietoina toimivat aiemmat hyvinvointialueen edeltäjää (Kymsotea) koskevat selvitykset sekä muut asiakirjat, kuten talousarvio ja strategia.



Tuottavuusohjelman muut keskeiset laadintaperiaatteet

Toimenpiteet

- Tuottavuusohjelman keskeiset toimenpiteet on koostettu BR-työpajojen sekä viranhaltija- ja poliittisen johdon näkemysten perusteella. Toimenpiteiden toteuttaminen saattaa edellyttää niiden edelleen tarkentamista, projektointia, suunnittelua tai laajuuden ja määrän lisäämistä.
- Kymenlaakson hyvinvointialue voi joutua panostamaan toimenpiteiden aikaansaamiseen myös hyvinvointialueelle myönnettyä vakauttamisrahoitusta (10,9 M€) täydentävällä summalla.

Taloudelliset tavoitteet

- Hyvinvointialueen euromääräiset tuottavuustavoitteet on asetettu laadintahetken parhaan näkemyksen perusteella tiedostaen, että rahoituspohjan ja lainsäädännön sekä toimintaympäristön muutoksilla voi olla vaikutusta tavoitteiden toteutumiseen.

Toimenpiteiden vaikutukset ja tuottavuusohjelman riskiarvio

- Tuottavuusohjelman vaikutusten arvio ja riskiarvio varautumissuunnitelmiseen on esitetty jäljempänä tässä dokumentissa.

Tuottavuusohjelman "teesit"

1. Rahoituksen ja hyvinvointialueiden talouden pelisäännöt muuttuvat ja tuottavuustavoitteen maali liikkuu edelleen – **hyväksytään se ja ympäristö, jossa toimimme.**
2. Ajallinen tuottavuuden kehittämisen perälauta ei liiku – **mitä nopeammin tuottavuustoimenpiteistä päätetään ja ne käynnistetään, sen enemmän jää aikaa niiden vaikuttavuudelle.**
3. Lähdemme rohkeasti ja konkreettisesti toteuttamaan suunnitelmaa ja **tuottavuusohjelmassa tunnistettuja toimenpiteitä.**
4. **Ei pelätä epäonnistumisia vaan pelko pois – hyvä fiilis ohjelman toteutukseen.**
5. Tuottavuusohjelman toimenpiteet toteutetaan **toiminnan jatkuvuus ja perustehtävämme hoito turvaten.**



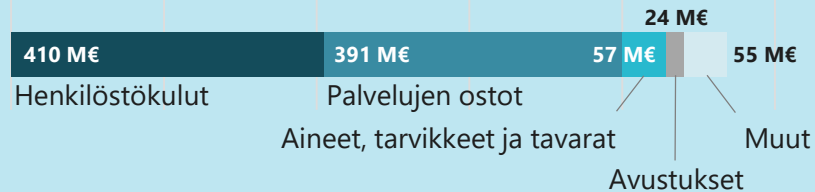
Nykytilan kuvaus

Kymenlaakson hyvinvointialue pähkinänkuoressa

6600
työntekijää

6015
henkilötyövuotta

937 M€
arvioidut toimintakulut
v. 2023



Keskeiset haasteet:



Väestö ikääntyy



Rahoitusmallilla ei kyetä vastaamaan riskeihin



PTH ja ESH painotusta pitää muuttaa



Henkilöstöpula johtaa ostopalveluiden käyttöön



Vaativat palvelut painottuvat voimakkaasti



Painopiste kustannuksissa erityistason ja asumis- palveluissa

159 500
asukasta



Alueen väestödemografia

Suurimmat demografiset haasteet:

Ikääntyvä väestö:

31%

yli 64-vuotiaita
(maan keskiarvo 23%)

Korkea sairastavuus:

116,5

**THL sairastavuus-
indeksi**
(koko maa 100,0)

Nuorisotyöttömyys:

17,2%

**18-24 vuotiaista
työttömiä**
(maan keskiarvo 14%)

Yhteenveto alueen väestödemografiasta:
Ikääntyvän väestön osuus lisääntyy. Palvelutarve on korkea. Myös henkilöstöä eläköityy.

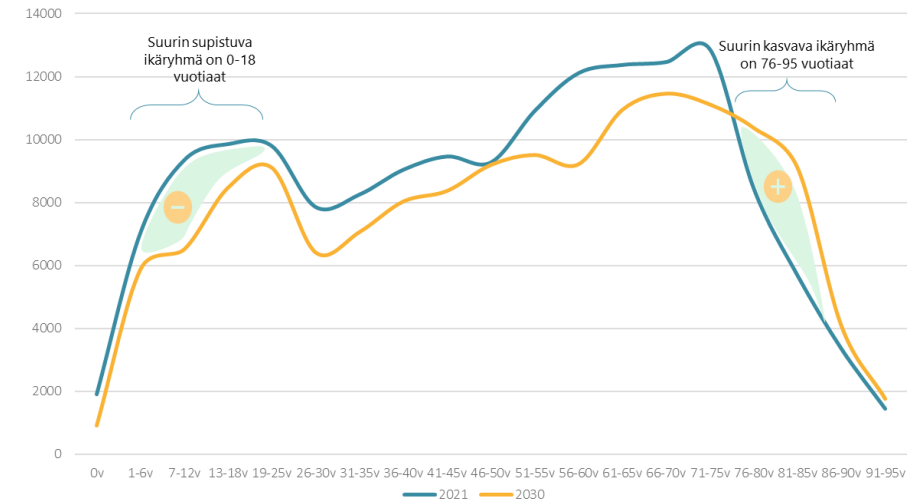
Väestö ikäntyy

Väestön ikääntyminen vaikuttaa myös hyvinvointialueella eläköitymisiin

Ennusteen mukaan vuosien 2023–2030 aikana **1232 henkilöä** siirtyy vanhuuseläkkeelle ja **245 henkilöä** täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle.

Eläköitymisessä on tulossa **2020-luvun puolivälissä** 2–3 runsaan eläköitymisen vuotta, jonka jälkeen tilanne tasaantuu.

Kymenlaakson väestörakenteen muutos vuodesta 2021 vuoteen 2030 ikäryhmittäin:



Terveyden ja sairaanhoidon palvelut

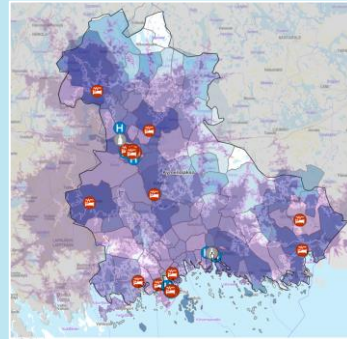
Suurimmat haasteet

Covid-epidemia, työtaistelut ja hoitohenkilöstöpula johtivat ajoittaisiin **ruuhkautumisiin**.

Päivystyskäyntejä muuta maata enemmän.

Hoitajalle ja lääkärille pääsystä **pidempi viive** kuin muualla Suomessa.

Palveluverkon kattavuus on hyvä



Kuvassa violetilla PTH-palvelujen saavutettavuus 30min ajoajalla.

Yhteenveto terveyden ja sairaanhoidon palveluista:

Palvelujen käyttö painottuu erikoissairaanhoidon. Perustason palvelujen saatavuus riittämätöntä.

PTH ja ESH painotusta pitää muuttaa

Mitä on jo tehty?

Kaiku24-palvelu otettiin käyttöön tammikuussa 2022.

Kouvolan Ratamokeskus otettiin käyttöön huhti-toukokuussa 2022.

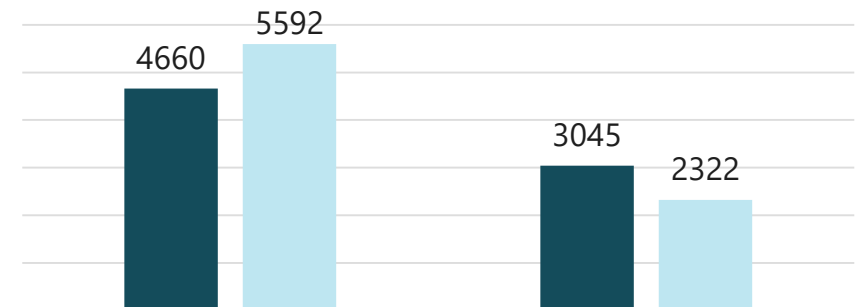
Toimenpiteitä yhteistyössä sosiaalipalveluiden kanssa jonojen syntymisen ehkäisemiseksi.

Perusterveydenhuollon virtausmalli otettu käyttöön keväällä 2023.

Kymen HVA mobiili, Kymen HVA asiointi ja Kymen HVA hoitopolut **-sovellukset** ladattavissa.

Kotiin vietäviä kiireellisiä palveluita lisätty (Arvi-hoitajat, ensihoidon yhden hengen yksikkö).

Vuonna 2021:



PTH avohoitokäynnit / 1000 asukasta

ESH avohoitokäynnit / 1000 asukasta

■ Kymenlaakso ■ Koko maa



Sosiaalipalvelut

Suurimmat haasteet

Nuorisotyöttömyys
maan suurinta

Lastensuojelun asiakkaita
enemmän kuin muualla
Suomessa

**Yhteydenotot sosiaali- ja
kriisipäivystykseen** ovat
yhä kasvussa

Päihdehuollon asiakkaat
hoidetaan laitoksissa eikä
avopalveluissa

lääkkeitä paljon ja ovat
raskaiden palveluiden
piirissä

Yhteenveto sosiaalipalveluista:
Ikääntyneiden määrä kasvattaa palvelutarvetta entisestään. Kotihoidossa rekrytointihaasteita.

Vaativat palvelut

painottuvat voimakkaasti

Mitä on jo tehty?

**Sähköisen
perhekeskuksen**
käyttäjämäärä on
kasvanut

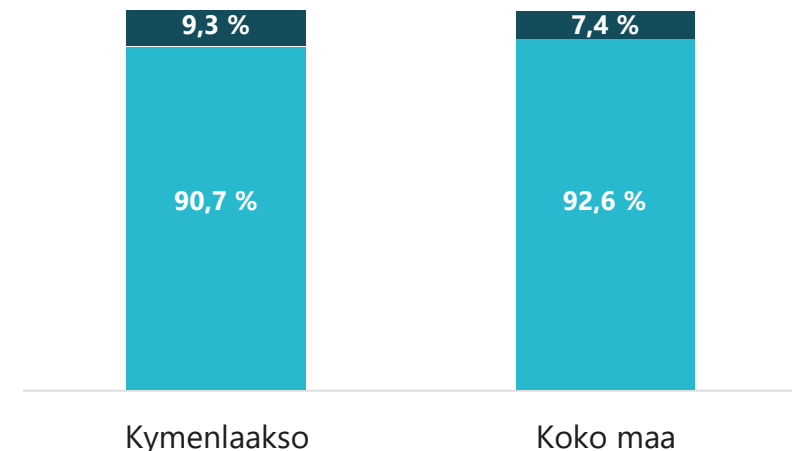
Hankkeita mm.
perhekeskustoimintamalli

Tiivis yhteistyö
**ikäntyneen väestön
hyvinvoinnin
edistämiseksi**

**Sosiaalihuollon
asiakasneuvonta**
omana toimintana

Toimenpiteitä **yhteistyössä
terveyspalveluiden kanssa**
jonojen syntymisen
ehkäisemiseksi

Vuonna 2021, yli 75-vuotiaista:



■ Kotona asuvat ■ Ikääntyneiden palveluasuminen



Pelastustoimi

Suurimmat haasteet

Henkilöstö

Pelastajia koulutetaan puolet valtakunnallisesta tarpeesta ja myös päällystöstä on pulaa.

Kansainvälinen turvallisuustilanne ja sen vaikutukset mm. väestönsuojeluun muuttuneet

Rahoituksen riittävyys

Alueen poikkeuksellisen suuriin riskeihin vastaaminen ja kehittäminen nykyisellä rahoitusmallilla ei ole mahdollista. Pelastustoimen rahoituksesta 65 % perustuu asukasmäärään ja riskeihin vain 30 %. Suorituskyvyn (henkilöstö, kalusto ja osaaminen) vastattava riskeihin 100 %.

Mitä on jo tehty?

Sähköisiä palveluja kehitetty ja kehitetään parhaillaan

Paloturvallisuuden itsearviointi on kehitetty Kymenlaaksossa ja otettu käyttöön koko maassa.

Valvontajärjestelmien uusinta ja sähköinen asioinnin kehitys on käynnissä kansallisena yhteistyönä

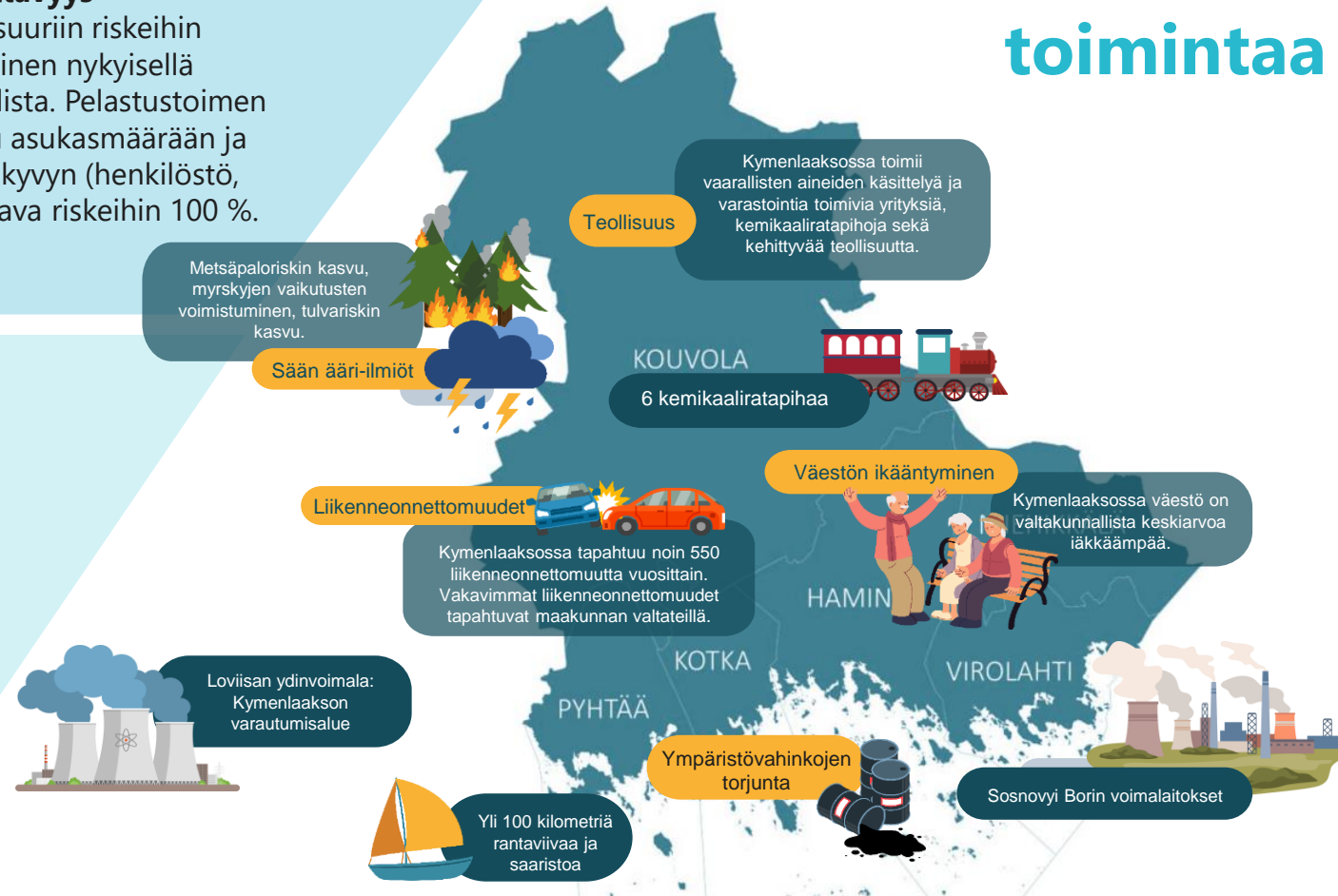
Keskitetty työvuorosunnittelu käytössä (optimoitu henkilöstöresurssit)

Ensivaste ja ensihoito palvelut tuotetaan kustannustehokkaasti

Yhteenveto pelastustoimesta:

Alueella on useita riskitekijöitä onnettomuuksille. Rahoituksen riittävyys toiminnan edellytysten haastajana.

Suuronnettomuuden vaaraa aiheuttavaa toimintaa





Henkilöstö

25,4 M€
henkilöstökulut v. 2022

8,2%
kaikista toimintakuluista



eNPS
joulukuu 2022

→ Tavoite +20

Yhteenveto henkilöstöstä:

Henkilöstön rekryointihaasteet johtavat ostopalvelujen käyttöön ja perustason saatavuusvajeeseen.

Henkilöstöpula johtaa ostopalveluiden käyttöön

Henkilöstöstä on pulaa



Ostotarve on kasvanut
n. 40 miljoonalla
v. 2021

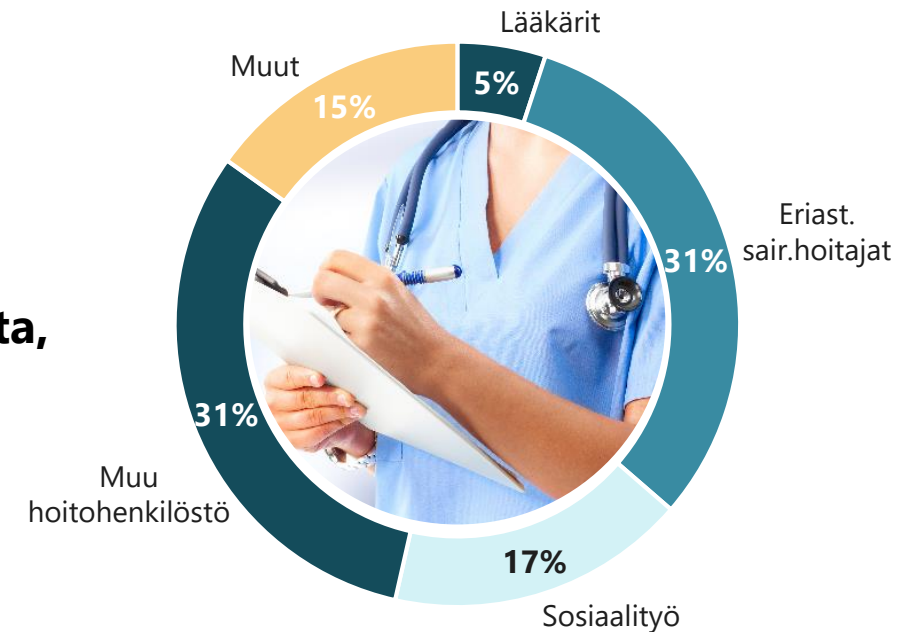
Henkilöstön määrä
on vähentynyt
1,4%*

Sairauspoissaolot
ovat lisääntyneet
1,6%*

Henkilöstövaihtuvuus
on kasvanut
1,3 %-yksikköä*

Hakijamäärät
ovat
pienentyneet

6015
henkilötyövuotta,
joista:

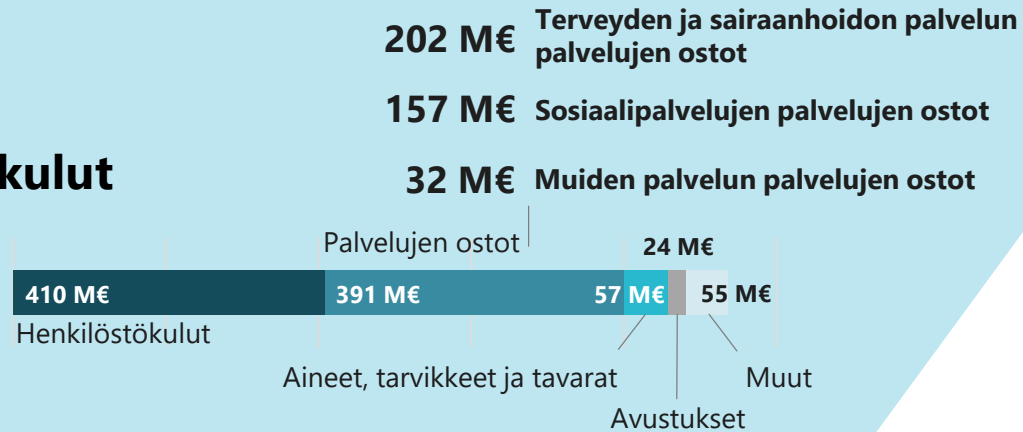


*Vuodesta 2021 vuoteen 2022

Hyvinvointialueen talous

937 M€

arvioidut toimintakulut v. 2023

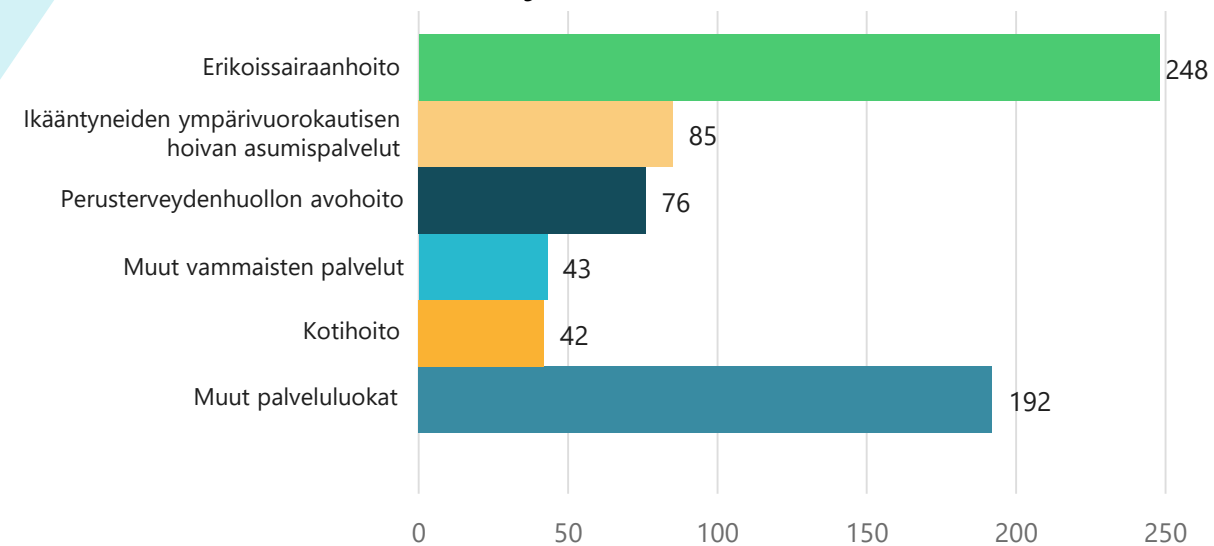


Yhteenveto henkilöstöstä:

Ostopalvelut ovat merkittävä erä. Painopiste kustannuksissa on erityistason ja asumispalveluissa.

Painopiste kustannuksissa erityistason ja asumispalveluissa

Nettokustannuksien jakautuminen vuonna 2020 (MEUR):



Verrokkialueisiin verrattuna Kymenlaakson terveydenhuollon tarvekerroin sekä tarvevakioitu nettokäyttökustannus ovat yksiä suurimmista.

	Tarvevakioitu nettokustannus / asukas, keskiarvo 2015-2020	Tarvekerroin
Kymenlaakso	1 964	1,11
Päijät-Häme	1 840	1,09
Etelä-Karjala	2 085	1,03
Itä-Uusimaa	1 849	0,97

Tuottavuusohjelman tavoitteet ja toimenpiteet

Tuottavuusohjelman tavoitteet

Tavoite

Tavoitteen kuvaus

Olemme edelläkävijä digitaalisissa palveluissa.

Tarjoamme neuvontaa ja asiakasohjausta yhdenmukaisesti ja digitaalisesti.

- Tavoitteenamme on suunnitella ja rakentaa digitaalinen sote-keskus.
- Tavoitteenamme on yhdenmukaistaa ja digitalisoida neuvonta ja asiakasohjaus.
- Tavoitteenamme on panostaa itseasiointiin ja digitaalisiin asiakaspolkuihin.

Tarjoamme digitaalisia palveluita lähellä asiakkaita.

- Tavoitteenamme on painottaa digitaalista lähi- ja itseasiointia sekä peruspalveluja.
- Tavoitteenamme on, että vuonna 2025 palveluistamme 30% on digitalisoitu.
 - Ensivaiheessa keskitymme sosiaalipalvelujen ja vastaanottopalvelujen (pth ja esh ml. psyk) digitalisointiin.
- Tavoitteenamme on olla 3 parhaan hyvinvointialueen joukossa digitalisaation edelläkävijänä Suomessa.

Automatisoimme palvelutuotantoa, jotta työntekijöillä on aikaa asiakaskohtaamisille.

- Tavoitteenamme on automatisoida rutiinomaiset prosessit, ratkaisut ja työkalut, jotta työntekijät voivat keskittyä asiakas- ja potilaskohtaamisiin.
- Tavoitteenamme on korvata hoitajatyötä lisäämällä asiakkaan omatoimiseurannalla digitaalisin ja sähköisin laittein ja menetelmin.

Suunnittelemme tulevaisuuden palvelu- ja yhteistyöverkon niin, että se tukee tuottavuutta.

- Tavoitteenamme on panostaa liikkuviin, kotiinvietäviin ja etäpalveluihin ja lisätä niitä noin 25-30 % nykytasoon nähden.
- Tavoitteenamme on tiivistää kiinteää palveluverkkoa ja keskittää toimipisteitä noin 25-30 %.
- Tavoitteenamme on luoda verkostojohtamisen mallin kuntien kanssa ja panostaa HVA:n kumppanuussopimuksiin.

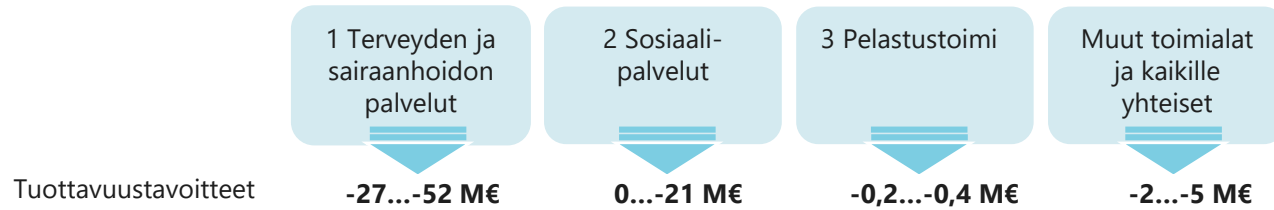
Teemme päätökset palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta tietoon pohjautuen.

- Tavoitteenamme on luoda tarkoituksenmukainen ostopalvelukokonaisuus.
- Tavoitteenamme on ennakoida, suunnitella ja seurata eri tuotantotapoja (oma vs osto) erityisesti kalliiden ja suurten palvelukokonaisuuksien osalta.
- Tavoitteenamme on parantaa ostopalvelujen päätöksentekoa tuotantotapa-analyyseihin ja tietoon pohjautuen.

Olemme moderni työnantaja, joka varmistaa kestävästä palvelutuotannon.

- Tavoitteenamme on luoda toimintalähtöinen resurssisuunnittelu.
- Tavoitteenamme on selkeyttää työtehtäviä ja henkilöstörakennetta sekä parantaa työhyvinvointia.
- Tavoitteenamme on luoda joustavia työaika- ja palkkausmahdollisuuksia sekä erilaisia työntekemisen muotoja
- Tavoitteenamme on kehittää innovatiivisia, uusia ja digitaalisia ratkaisuja rekrytointeihin ja varahenkilöstön hallintaan sekä pilotoida uudenlaisia palvelujen tuotantotapamuotoja.

Tuottavuustavoitteet hyvinvointialueen taloudessa



Tuottavuustavoitteet kulerittäin	2023TA sisältämä säästö M€	Tuottavuustavoitteet 2024-2025 M€	YHTEENSÄ M€
Henkilöstökulut <i>Henkilöstöä ei vähennetä vaan omaan henkilön määrään panostetaan ostopalvelujen vähentämiseksi.</i>	-2	+14...+18	+12...+16
Palvelujen ostot* <i>Palvelujen ostoja karsitaan. Palveluostot kohdennetaan harkittuihin kohteisiin. Vahvistamme oman tuotannon palveluita.</i>	-13	-15...-76	-28...-89
Tilavuokrat <i>Toimitiloja keskitetään harkitusti digitaalisiin ja liikkuviin palveluihin panostamisen rinnalla. Lähipalveluita on saatavilla etenkin perustason palveluissa.</i>		-1...-5	-1...-5
TAVOITE YHTEENSÄ 78 M€			

Toimenpiteiden toteuttamiseksi hyödynnetään sekä hankerahoitusta nykyisistä käynnissä olevista hankkeista että valtion myöntämän vakauttamisrahoitusta 10,9 M€, joka on kuvattu tarkemmin seuraavalla sivulla.

*Asiakaspalvelujen ostot, vuokratyövoiman ostot ja muut palvelujen ostot.

Tuottavuustavoitteiden asettamisen logiikka

Ohessa kuvatut tuottavuustavoitteet on muodostettu yhteisarviona seuraavien elementtien vaikutuksista toisiinsa (muutos vuodesta 2023 vuoteen 2025):



- Palvelujen suoritettävien tavoitetaso
- Suoritteiden jakautuminen eri palvelukanaviin ja sen myötä toimitilojen tarve jatkossa
- Oman ja ostopalvelujen suhde
- Tuotannon tehokkuus ja automatisaatio
- Henkilöstömäärä ja työn tehokkuus

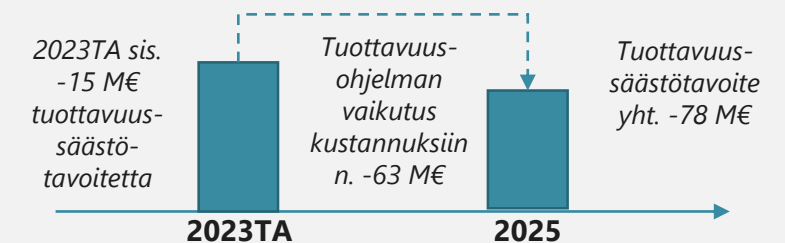


Toimialat ovat nimenneet tuottavuusohjelman toimenpiteet, joita ne erityisesti toteuttavat palveluissaan tuottavuustavoitteiden saavuttamiseksi. Sosiaalipalvelujen toimenpiteiden hyötyjen realisoituminen painottuu mahdollisesti tuottavuusohjelmakautta pidemmälle aikavälille.

Laskennassa käytetyt talousluvut ja säästöjen kuvaamisen logiikka



Hyvinvointialueen toimintaympäristö, rahoitus ja toimintaan vaikuttava lainsäädäntö muuttuvat jatkuvasti. Tuottavuustoimenpiteiden tulee näkyä toimialojen kustannuserissä, jotta tuottavuushyöty realisoituu säästöinä. Vertailupohjaksi on asetettu alkuperäinen talousarvio vuodelle 2023.



Valtion myöntämän vakauttamisrahan käyttö tuottavuusohjelmassa

Valtion on myöntänyt Kymenlaakson hyvinvointialueelle 10,9 M€ käytettäväksi talouden ja toiminnan vakauttamistoimenpiteisiin. Alla on kuvattu alustava suunnitelma rahoituksen käytöstä.

	Digitaalisuuden edelläkävijä ja keskitetty asiakasohjaus	Osto-palveluiden optimointi	Henkilöstön veto- ja pitovoiman kehittäminen	Toimiva palveluverkko ja palvelurakenne	Tuottavuus-ohjelman toimeenpano	Panostuksen kohteet, tunnistetaan tuottavuus-ohjelman edetessä
	30 % - 40 %	10 %	20 %	10 %	10 %	10 - 20%
	<ul style="list-style-type: none"> Edelläkävijä digitaalisissa palveluissa Tarjoamme neuvontaa ja asiakasohjausta yhdenmukaisesti ja digitaalisesti. Tarjoamme digitaalisia palveluita lähellä asiakkaita. Automatisoimme palvelutuotantoa, jotta työntekijöillä on aikaa asiakaskohtaamisille. 	Teemme päätökset palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta tietoon pohjautuen.	Olemme moderni työnantaja, joka varmistaa kestävän palvelutuotannon.	Suunnittelemme tulevaisuuden palvelu- ja yhteistyöverkon niin, että se tukee tuottavuutta.	Toimeenpanon tuen varmistaminen.	<i>Odottaa suunnitelmia.</i>
TAVOITTEET						
Tarjoamme neuvontaa ja asiakasohjausta yhdenmukaisesti ja digitaalisesti.	●				●	
Tarjoamme digitaalisia palveluita lähellä asiakkaita.	●				●	
Automatisoimme palvelutuotantoa, jotta työntekijöillä on aikaa asiakaskohtaamisille.	●				●	
Suunnittelemme tulevaisuuden palvelu- ja yhteistyöverkon niin, että se tukee tuottavuutta.				●	●	
Teemme päätökset palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta tietoon pohjautuen.		●			●	
Olemme moderni työnantaja, joka varmistaa kestävän palvelutuotannon.			●		●	

Tuottavuusohjelman seuranta

Tuottavuusohjelman tavoitteiden seuranta tehdään seuraavien mittareiden kautta:

1 Hyvinvointialueen talouden seuranta

Vuoden 2023 kokonaisalijäämän katetuksi tuleminen viimeistään vuonna 2025 eli **säästötavoitteen yhteensä 78 M€ saavuttaminen.**

2 Vaikutukset hyvinvointialueen toimintaan, palveluihin ja henkilöstöön

Yhdistelmä seuraavia mittareita*:

- Vuonna 2025 palveluistamme 30% on digitalisoitu.
- Olemme 3 parhaan hyvinvointialueen joukossa digitalisaation edelläkävijänä Suomessa.
- Erikoissairaanhoidon kustannukset ja käyttö ovat vähentyneet n. 20 miljoonaa euroa.
- Raskaiden/tehostettujen asumispalvelujen käytön painetta on voitu vähentää (*tarkennettava, esim. jonottajien määrä tai odotusajat*).
- Palvelujen ostojen kustannukset ovat hyvinvointialueella laskeneet n. 90 miljoonaa euroa.
- Henkilöstön työtyytyväisyys on parantunut tasolle +20 (NPS) ja sairauspoissaolot puolittuneet vuoden 2023 alun tasosta.

Näiden mittareiden lisäksi toteutusohjelmassa on omat erikseen määriteltävät seurantamekanismit, kuten toimenpiteiden toteutumisen seuranta.

Tuottavuusohjelman toteutumista seurataan osavuosisikatsauksissa sekä ohjelman sisällä tiheämmin.

*Alustavat mittarit – päivitykset mahdollisia.

Vaikutusarviot ja riskit

Tuottavuusohjelman keskeiset vaikutukset asiakkaisiin ja henkilöstöön



Vaikutukset asiakkaisiin

Asiakkaan näkökulmasta:

- ✓ Perustason palvelujen saatavuus paranee: asiat ratkeavat kerralla ja varhaisessa vaiheessa. Hoitoon ja palveluihin pääsyn aika lyhenee.
- ✓ Etä- ja digiasiointimahdollisuudet lisääntyvät. Hoidon jatkuvuuteen panostetaan.
- ✓ Omaisten rooli ja tiedonsaanti paranee digikanavien avulla.
- ✓ Kotona on mahdollista asua pitkään ja saada aiempaa laajemmin palveluita kotiin.

Tuottavuusohjelman myötä:

- Emme lopeta lakisääteisiä palveluita vaan ennaltaehkäisemme raskaampien palvelujen tarvetta ja vähennämme palvelujen häiriökysyntää.
- Emme toimi jatkossa vain/pelkästään digikanavissa vaan digipalvelujen rinnalla on jatkossakin fyysisen kohtaamisen ja puhelinpalveluita.
- Emme yksioikoisesti ja ilman kokonaisarviointia sulje toimipisteitä tai palveluita vaan teemme palvelukohtaisesti harkintaa ja selvitystä siitä, mikä on kunkin palvelun toimitilojen tarve jatkossa huomioiden mm. palvelun käytön kehityksen, palvelukanavien kehityksen kyseisessä palvelussa sekä nykyisten tilojen toimivuuden asiakkaille ja henkilöstölle.



Vaikutukset henkilöstöön

Henkilöstön näkökulmasta:

- ✓ Henkilöstön työtyytyväisyys paranee ja työelämäjoustot lisääntyvät.
- ✓ Henkilöstön työ kohdentuu entistä paremmin asiakastyöhön ja henkilöstön osaamista hyödynnetään laajemmin ja kasvatetaan.
- ✓ Henkilöstöpula ja vuokratyövoiman käytön tarve vähenevät; veto- ja pitovoima paranevat.
- ✓ Vuokratyövoiman ja palveluostojen tarve laskevat. Oma palvelutuotanto on turvattu.
- ✓ Henkilöstön sairauspoissaolot vähenevät.
- ✓ Henkilöstön johtaminen on parempaa.

Tuottavuusohjelman myötä:

- Emme irtisano omaa henkilöstöä vaan päinvastoin lisäämme harkituissa palveluissa omaa henkilöstöä ostopalvelua korvaamaan ja palvelun käytön kehitykseen vastaamaan.
- Emme edellytä toiminnan muutosta oman työn ohessa, vaan resurssomme tuottavuustoimenpiteet riittävästi.
- Emme toteuta tuottavuusohjelmaa kuulematta henkilöstöä vaan yhteisessä vuoropuhelussa ja henkilöstön näkemyksiin pohjautuen.

Laajempi vaikutusten arviointi on esitetty seuraavalla sivulla.

Tuottavuusohjelman vaikutusten arviointi

Asiakokonaisuus	Edistyykö tuottavuusohjelman seurauksena?	Tiivis kuvaus hyödyistä ja vaikutuksista tuottavuusohjelmassa
Yhdenvertaisten palvelujen saatavuus ja saavutettavuus sekä asukkaiden ja henkilöstön yhdenvertaisuus	✓	<ul style="list-style-type: none"> Perustason palvelujen saatavuutta parannetaan laajasti. Perustason palvelujen saavutettavuutta vahvistetaan digitaalisilla palveluilla ja etäpalvelujen valikoiman laajentamisella. Digitaalisten palvelujen rinnalla huomioidaan saatavuuden lisäämisessä ne väestön osat ja kieliryhmät, joille digitaalisten palvelujen käyttö ei ole mahdollista. Henkilöstön valmiutta muutoksen tuetaan muutosjohtamisella sekä mm. digitaitoja kehittäen ja muilla koulutuksin. Henkilöstön työssäkäyntipiiri voi laajentua toimenpiteiden seurauksena. Henkilöstön työtyytyväisyyteen, työssä jaksamiseen ja esihenkilötyöhön kiinnitetään erityistä huomiota.
Väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä sitä ja muita tehtäviä koskeva yhteistyö kuntien ja muiden toimijoiden kanssa	✓	<ul style="list-style-type: none"> Perustason palvelujen saatavuutta vahvistamalla edistetään varhaista palvelujen pariin pääsemistä ja sitä kautta alueen väestön hyvinvoinnin ja terveyden tasoa. Tätä tukee myös neuvonnan ja asiakasohjauksen toimintamallien yhtenäistäminen. Kuntien ja muiden toimijoiden kanssa edistetään yhteistyötä ja kommunikaatioväyliä.
Tuottavuus ja kustannusvaikuttavuus sekä hyvinvointialueen kustannusten kehitys ja rahoituksen riittävyys	✓	<ul style="list-style-type: none"> Tuottavuusohjelman yksi keskeisistä tavoitteista on varmistaa hyvinvointialueen rahoituksen riittävyys ja jatkuminen itsenäisenä toimijana. Tavoitteena on olla hyvinvoiva hyvinvointialue myös taloudessa. Tuottavuutta parannetaan toiminnan kannalta kestävin ratkaisuin sekä pysyviä säästöjä hakien. Hyvinvointialueen toiminnan rakenne siis muuttuu, toiminnan kustannusvaikuttavuus kasvaa ja toiminta on pysyvästi tuottavampaa.
Ammatillisen henkilöstön saatavuus ja riittävyys	✓	<ul style="list-style-type: none"> Tuottavuusohjelman yksi tavoitteista on vahvistaa oman henkilöstön pito- ja vetovoimaa. Oman henkilöstön saatavuuteen, riittävyteen, työhyvinvointiin, osaamiseen ja työkykyyn sekä työnteon sujuvuuteen kiinnitetään erityistä huomiota.
Pelastustoimen järjestämistehtävän toteutuminen	✓	<ul style="list-style-type: none"> Tuottavuusohjelma tukee kestäväällä tavalla pelastustoimen järjestämistehtävää siten, että sen toiminta olisi kustannusvaikuttavampaa ja että sen henkilöstöön, palvelujen saatavuuteen sekä pelastustoimintaan liittyvät tavoitteet saadaan täytettyä.
Tiedonhallinta	✓	<ul style="list-style-type: none"> Tiedolla johtamista kehitetään etenkin johtamisen tietopohjaa vahvistamalla. Keskeistä on myös mm. kirjauskäytäntöjen vahvistaminen toiminnassa rahoituspohjaa varten tehtävän raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi.
Sosiaali- ja terveydenhuollon omavalvonta	✓	<ul style="list-style-type: none"> Tuottajaohjausta ja valvontaa kehitetään edelleen ja parannetaan.

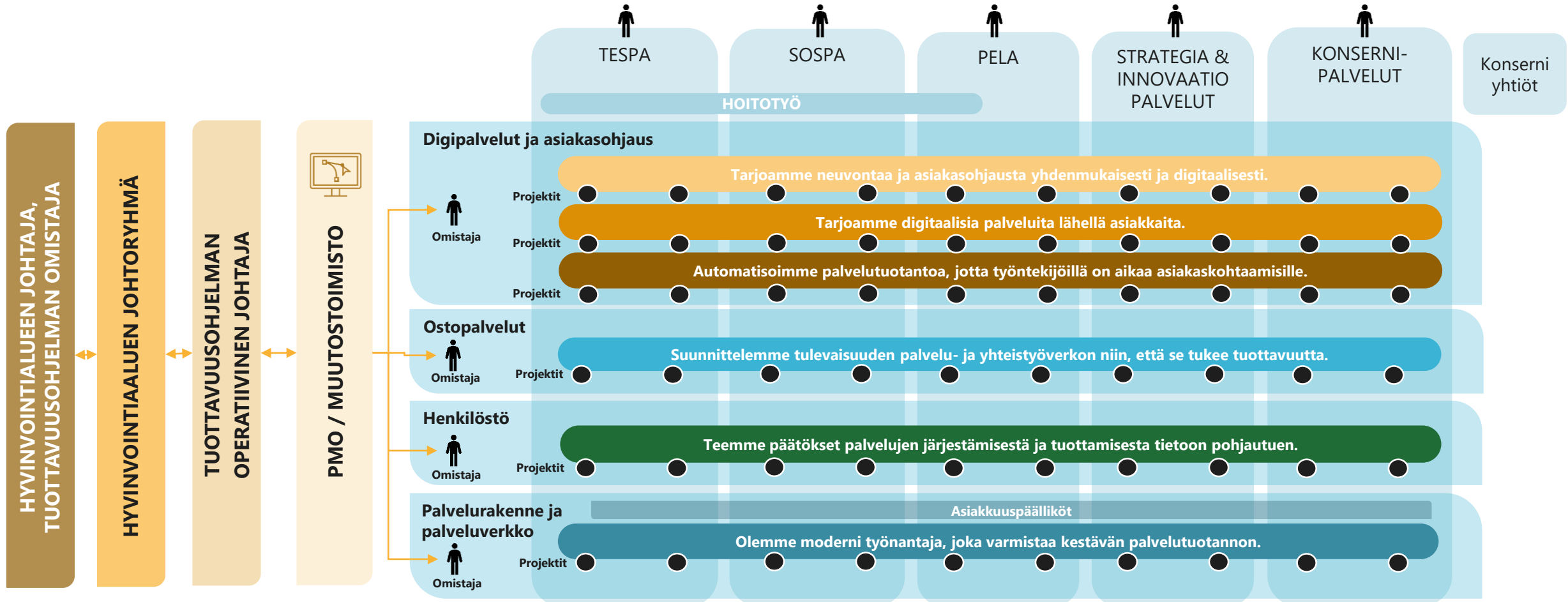
Tuottavuusohjelman riskiarvio ja varautuminen

	1) Johtamisen ja viestinnän riski	2) Aikatauluriski	3) Taloudellinen riski	4) Henkilöstöressurssiriski	5) Sidosryhmäriski	6) Lainsäädäntöriski
Yleiskuvas riskistä	Muutosta ja tuottavuusohjelman hyötyjä ei tavoiteta johtamisesta ja viestinnästä johtuen.	Toimenpiteet eivät valmistu ennen vuoden 2025 loppua.	Tuottavuusohjelman mukaisia säästöjä ei tavoiteta tai yllättävät kustannuserät vesittävät säästötavoitteet.	Henkilöstöressurit ovat riittämättömät muutoksen toteuttamiseksi. Henkilöstöä tai johtoa ei saada sitoutettua riittävästi toimenpiteiden toteuttamiseen ja tavoitteisiin.	Kolmansien osapuolien taholta tulee yllättäviä esteitä tuottavuus-toimenpiteille, jotka hidastavat tai estävät ohjelman tavoitteiden saavuttamisen aikataulussaan.	Lainsäädäntömuutoksista tulee yllättäviä esteitä tuottavuustoimenpiteille, jotka hidastavat tai estävät ohjelman tavoitteiden saavuttamisen aikataulussaan.
Käytännön esimerkkejä riskistä	<ul style="list-style-type: none"> Keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet toteutuvat vain osittain. Tuottavuusohjelman tavoitteita ei ymmärretä tai tavoitteiden asetanta ei ole onnistunut. Hankkeiden työn yhteensovittamisessa ei onnistuta. 	<ul style="list-style-type: none"> Keskeiset toimenpiteet valmistuvat vasta v. 2025 jälkeen, minkä vuoksi taloudellisia hyötyjä ei saavuteta ajoissa. 	<ul style="list-style-type: none"> Hyvinvointialuetasosta säästötavoitetta ei saavuteta. Toimialojen kustannukset kasvavat säästöjen sijaan (merkittävät erot tavoitteisiin). Toimenpiteiden panostukset ovat merkittävästi kalliimpia kuin mihin oli varauduttu. Yllättäviä suuria kustannuseriä ilmaantuu esim. inflaation tai muiden hintojen tai palkkojen korotusten takia. Riskeihin ei ole varauduttu taloudellisesti. 	<ul style="list-style-type: none"> Toimenpiteet eivät keskeisiltä osin toteudu toimialoilla. Toteutusohjelmassa ja toimialoilla ei ole riittävästi henkilöstöä toimenpiteiden toteuttamiseen, tai keskeiset henkilöt ovat ylityöllistettyjä. Avainhenkilöt lähtevät hyvinvointialueelta. 	<ul style="list-style-type: none"> Kolmansien osapuolten suoritteet eivät toteudu sovitun kaltaisesti aikataulun tai sisällön osalta. 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelujen järjestämistä ohjaava lainsäädäntö asettaa uusia tehtäviä tai esim. lisähenkilöstövaatimuksia palveluihin.
Käytännön toimenpiteitä riskin välttämiseksi tai seurausten pienentämiseksi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viestintään ja osallistamiseen (henkilöstö ja päättäjät) panostettu jo tuottavuusohjelman laatimisen aikana. ✓ Toteutusvaihe suunnitellaan huolellisesti ja johtamisrakenteet päätetään ennen toteutusvaiheen aloitusta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toteutusvaiheen toimenpiteiden etenemisen seuranta ja poikkeamiin puuttuminen ajoissa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hyötyjen ja rahallisten tavoitteiden seuraamiseen asetetaan selkeät ja järjestelmät. ✓ Taloudellista seuranta tehdään läpi tuottavuusohjelman säännöllisesti. ✓ Riskien 2 mukaiset riskien välttämistoimenpiteet. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projektihenkilöstöä rekrytoidaan ja sitoutetaan riittävästi heti alusta alkaen. ✓ Projektitoimisto ohjaa tarvittaessa toimenpiteiden priorisointia. ✓ Riskien 1 ja 2 mukaiset riskien välttämistoimenpiteet. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tunnistetaan keskeiset sidosryhmät ja osapuolet tuottavuusohjelman kannalta. ✓ Laaditaan viestintä- ja johtamissuunnitelma sidosryhmille osana toteutusta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lainsäädäntötyötä seurataan tarkasti ja pyritään vaikuttamaan siihen mm. ministeriöiden kanssa käytävällä vuoropuhelulla. ✓ Riskien 2, 3 ja 5 mukaiset riskien välttämistoimenpiteet.
Riskitason arvioon vaikuttavia tekijöitä	<ul style="list-style-type: none"> Asetettujen tavoitteiden lukumäärä Toteutuksen hallintamalli ja johtamisrakenteet 	<ul style="list-style-type: none"> Toteutusohjelmaan sisältyvien projektien lukumäärä 	<ul style="list-style-type: none"> Asetettujen taloudellisten mittareiden lukumäärä 	<ul style="list-style-type: none"> Toteuttamiseen osallistuvien hanke- ja projektityöskentelyn kokemus ja osaaminen Projektin varahenkilöstön lukumäärä 	<ul style="list-style-type: none"> Sidosryhmäosapuolten lukumäärä 	<ul style="list-style-type: none"> Valtakunnanpolitiikan syklit

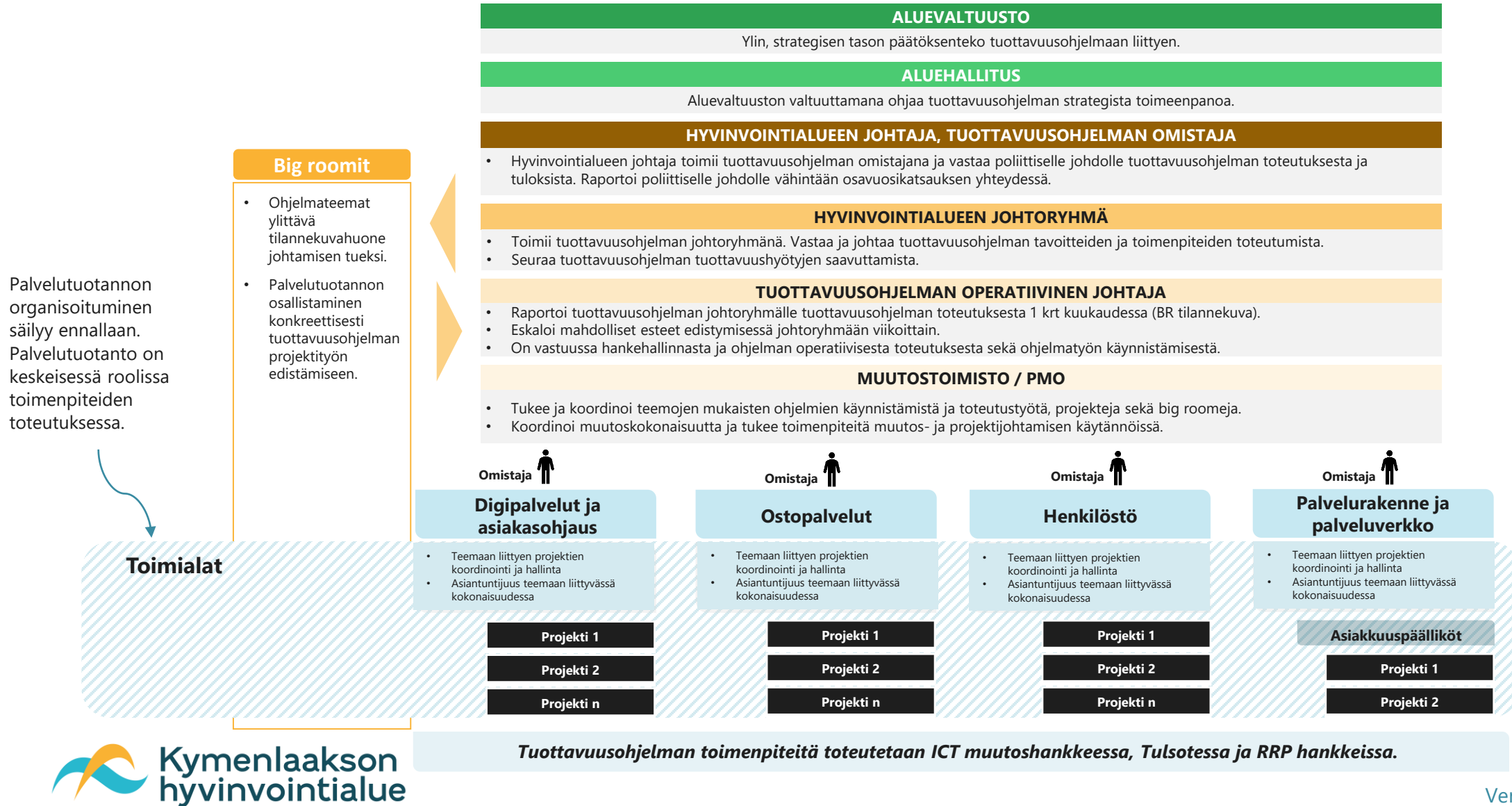
Tuottavuusohjelman toteutus

Tuottavuusohjelman toteuttamisen ohjausmalli

Tuottavuusohjelman ohjausmalli kostuu sekä muutoksen johtamisesta ja seurannasta kokonaisuutena, mutta myös toimenpiteiden projektoinnista tuottavuusohjelman tavoitteiden mukaisesti.



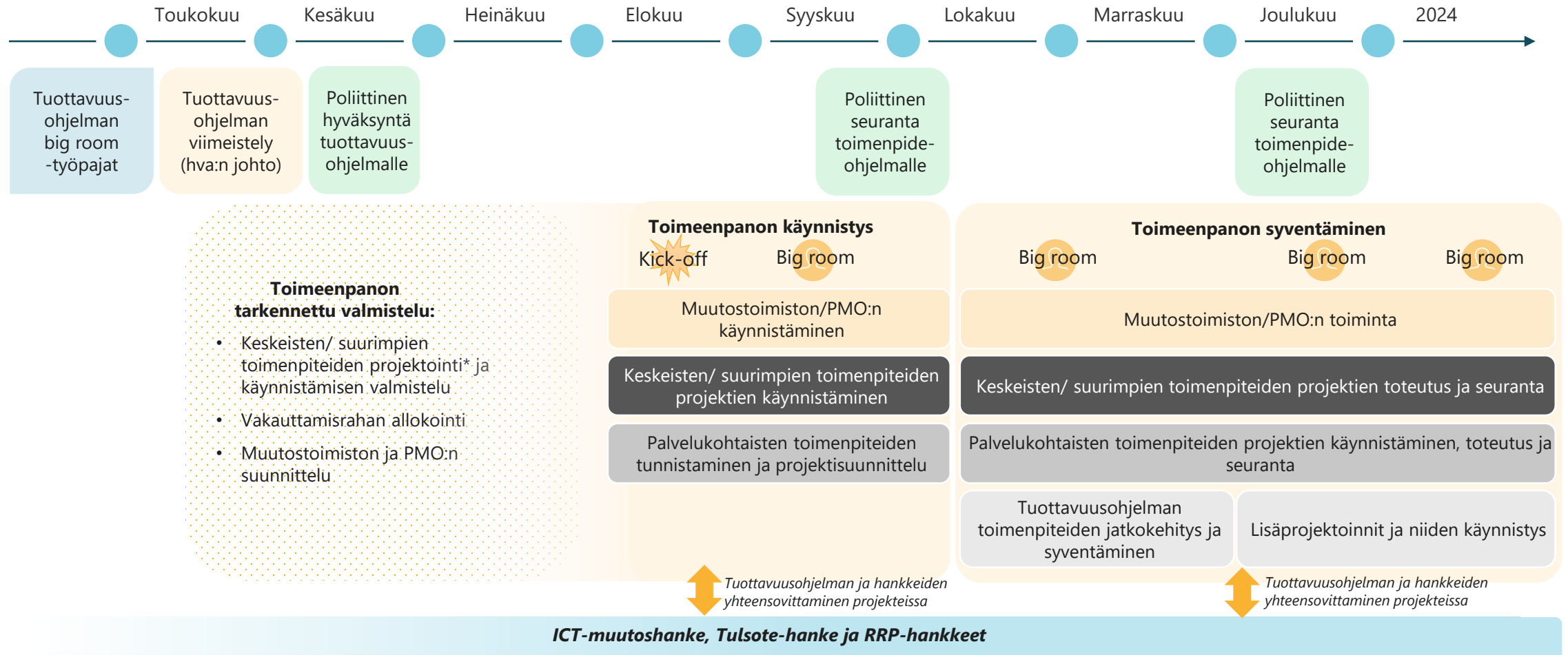
Tuottavuusohjelman johtamisen ja toteuttamisen organisoituminen



Tuottavuusohjelman johtamisen ja toteuttamisen roolit ja tehtävät

Kokonaismuutoksen strategia ja linjaukset	ALUEVALTUUSTO	<ul style="list-style-type: none"> Ylin, strategisen tason päätöksenteko tuottavuusohjelmaan liittyen.
	ALUEHALLITUS	<ul style="list-style-type: none"> Aluevaltuuston valtuuttamana ohjaa tuottavuusohjelman strategista toimeenpanoa.
	HYVINVOINTIALUEEN JOHTAJA, TUOTTAVUUSOHJELMAN OMISTAJA	<ul style="list-style-type: none"> Hyvinvointialueen johtaja toimii tuottavuusohjelman omistajana ja vastaa poliittiselle johdolle tuottavuusohjelman toteutuksesta ja tuloksista. Raportoi poliittiselle johdolle vähintään osavuosikatsauksen yhteydessä.
Hankehallinta	HYVINVOINTIALUEEN JOHTORYHMÄ	<ul style="list-style-type: none"> Toimii tuottavuusohjelman johtoryhmänä. Vastaa ja johtaa tuottavuusohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista. Seuraa tuottavuusohjelman tuottavuushyötyjen saavuttamista.
	TUOTTAVUUSOHJELMAN OPERATIIVINEN JOHTAJA	<ul style="list-style-type: none"> Raportoi tuottavuusohjelman johtoryhmälle tuottavuusohjelman toteutuksesta 1 krt kuukaudessa (BR tilannekuva). Eskaloi mahdolliset esteet edistymisessä johtoryhmään viikoittain. On vastuussa hankehallinnasta ja ohjelman operatiivisesta toteutuksesta sekä ohjelmatyön käynnistämisestä.
	MUUTOSTOIMISTO / PMO	<ul style="list-style-type: none"> Tukee ja koordinoi teemojen mukaisten ohjelmien käynnistämistä ja toteutustyötä, projekteja sekä big roomeja. Koordinoi muutostyötä ja tukee toimenpiteitä muutos- ja projektijohtamisen käytännöissä.
Organisaation muutosvalmius ja osallistaminen	Teemojen mukaiset ohjelmat ja niiden omistajat	<ul style="list-style-type: none"> Teemaan liittyen projektien koordinointi ja hallinta. Asiantuntemus teemaan liittyvässä kokonaisuudessa.
	PROJEKTIT	<ul style="list-style-type: none"> Tuottavuusohjelma projektoidaan ja projekteja seurataan osana tuottavuusohjelman teemoja ja niiden tavoitteita.
Sisällöllinen johtaminen	Big roomit	<ul style="list-style-type: none"> Ohjelmateemat ylittävä tilannekuva huone johtamisen tueksi. Palvelutuotannon osallistaminen konkreettisesti tuottavuusohjelman projektityön edistämiseen.
	Asiakkuuspäälliköt	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkuuspäälliköt koordinoivat palvelurakenteen ja palveluverkon tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumisesta toimialoilla omien asiakaskokonaisuuksiensa osalta.
	TOIMIALAT	<ul style="list-style-type: none"> Toimialat vastaavat tuottavuustavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista palvelutuotannossa yhdessä sovittujen suunnitelmien mukaan.
<p>Tuottavuusohjelman toimenpiteitä toteutetaan ICT muutoshankkeessa, Tulsoissa ja RRP hankkeissa.</p>		

Tuottavuusohjelman toteuttamisen keskeiset seuraavat vaiheet



Laajan muutoksen johtamiseen ja toimeenpanoon tarvittavat näkökulmat

Laajassa muutosohjelmassa on tärkeä varmistaa muutosohjelman tavoitteiden toteutuminen, tuki projekteille sisällöllisten päätösten tekemisessä; kokonaiskuvan ylläpito toteutettavista toimenpiteistä, sidosryhmien sitoutuminen muutokseen ja valmius ottaa vastaan muutoksen tulokset sekä muutosohjelman hallinta ja tuki projektien ohjelma- ja projektijohtamisen käytännössä.

Kokonaismuutoksen strategia ja linjaukset

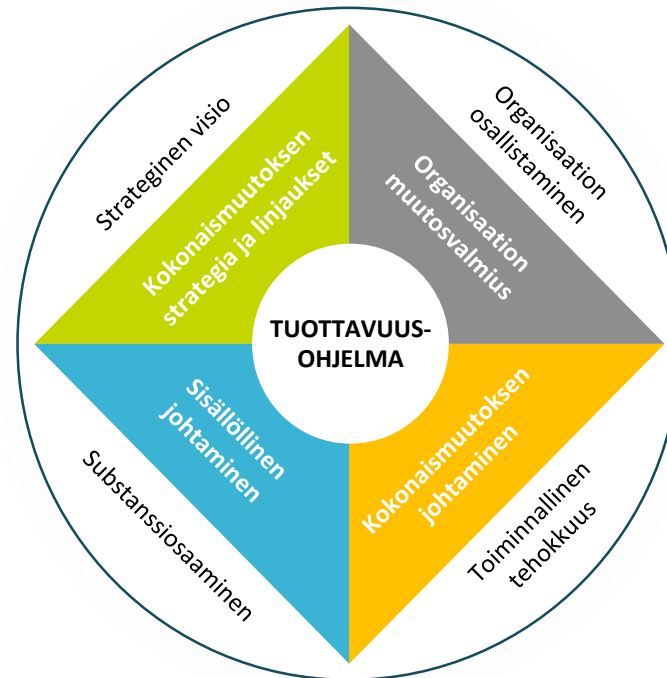
Varmistaa muutoskokonaisuuden tavoitteiden toteutumisen

- Muutoskokonaisuuden tavoitteiden ja toimenpiteiden konkretisointi, seuranta ja johtaminen
- Hyötyjen arviointi ja johtaminen
- Yhteensopivuus organisaation tavoitteiden kanssa
- Mittarit
- Riskiarviointi

Sisällöllinen johtaminen

Tukee projekteja sisällöllisten päätösten tekemisessä, ylläpitää kokonaiskuva toteutettavasta ratkaisusta

- Sisällöllisten päätösten tukeminen ja yhtenäisyyden varmistaminen
- Toistettava ja selkeä lähestymistapa ongelmien selvitykseen ja ratkaisujen toteutukseen
- Projektien sisällöllisen johtamisen tukeminen mm. Big roomeja hyödyntäen



Tässä kuvatut elementit osoitetaan eri hankehallinnan osapuolien vastuulle toteutusohjelman käynnistämisen yhteydessä.

Organisaation muutosvalmius

Varmistaa sidosryhmien sitoutumisen muutokseen ja valmiuden ottaa vastaan muutoksen tulokset

- Kokonaismuutosjohtamisen suunnittelu
- Muutosjohtamisen toteutus ja henkilöstövaikutusten seuranta
- Sidoryhmien hallinta ja sitouttaminen kaikilla tasoilla
- Kuukausittainen viestintä muutostoimiston statuksesta sidoryhmille/henkilöstölle

Kokonaismuutoksen johtaminen

Hallitsee muutoskokonaisuutta ja tukee projekteja muutos- ja projektijohtamisen käytännössä

- Aikataulun, budjetin, resurssien, riskien ja riippuvuuksien hallinta / Laajuuden ja muutosten hallinta / Edistymisen seuranta / Projektijohtamisen tuki
- Yhtenäisten projektien suunnittelu- ja seurantakäytäntöjen sekä työkalujen ja raportointivaatimusten suunnittelu ja käyttöönotto
- Tuottavuuden seuranta
- Muutoksen johtaminen ja seuranta

Tuottavuusohjelman projektointi (ylätason kuvaus)



Tavoitteiden, hyötyjen ja mittareiden asettaminen

- Miksi ja mitä tavoitellaan?
- Miten muutosta seurataan?
- Tässä tuottavuusohjelmassa asetetaan kuvataan keskeiset
 - tavoitteet,
 - hyödyt ja
 - mittarit tuottavuusohjelmalle.
- Tarkemmat tavoitteet ja mittarit asetetaan hankkeen sisällä toteutettaville projekteille.
- Tuottavuusohjelman toteutuksesta raportoidaan hyvinvointialueen johtoryhmälle, aluevaltuustolle ja –hallitukselle edellä kuvatulla tavalla.

Toteutusohjelmassa tarkentuvat ja toteutettavat kokonaisuudet



Hankerakenteen ja –hallinnan pystyttäminen

- Miten toteutusta muutosta johdetaan?
- Mitä projekteja hanke sisältää?
- Tuottavuusohjelman toteutukselle asetetaan tässä dokumentissa kuvattu hallintarakente (ml. muutosjohtaminen).
- Hankkeen sisällä projektoidaan tuottavuusohjelman keskeiset toimenpiteet.
 - Osa toimenpiteistä toteutuu jo käynnissä olevissa hankkeissa (mm. ICT-muutosohjelma).
 - Muut keskeiset toimenpiteet projektoidaan toteutusohjelmassa erikseen.
- Muutostoitimisto/PMO koordinoi käynnissä olevien ja uutena aloitettavien projektien työtä.



Projektisuunnittelu

- Mitkä ovat projektien tarkemmat tavoitteet ja suunnitelmat?
- Ketkä toteuttavat projektit?
- Kullekin toteutusvaiheen nimetyille projektille laaditaan projektisuunnitelma.
- Projektisuunnitelman keskeiset sisällöt:
 - Projektin tavoitellut vaikutukset ja mittarit
 - Projektin kohteet, sisältö ja toimenpiteet
 - Projektin aikataulu ja keskeiset vaiheet
 - Projektin johto, muut toteuttajat ja keskeiset muut osallistajat/ sidosryhmät
 - Projektin yhteys muihin hankkeisiin ja projekteihin
 - Muutosvaikutusten arviointi










Projektien toteuttaminen ja ohjelman seuranta

- Saavuttavatko projektit ja tuottavuusohjelma tavoitteensa?
- Projektit toteutetaan projektisuunnitelman mukaisesti.
- Projektien toteutumista seurataan ja tuetaan muutostoitimiston/PMO:n rakenteiden kautta (ml. työkalut ja raportointipohjat).
- Poikkeamiin projektin suunnitelmien tai tuottavuusohjelman tavoitteiden saavuttamisessa reagoidaan tilannekohtaisesti.
- Muutostoitimisto/PMO tukee projekteja mm. muutosjohtamisessa ja projektien talouden seurannassa.

Onnistuneen muutoksen valmistelun keskeiset elementit

Suuret muutokset ovat haasteellisia, mutta oikeiden elementtien ja lähestymistapojen soveltaminen tukevat valmistelua ja läpivientiä.

	Keskeinen elementti ja siihen liittyvä haaste	Lähestymistapa
	Nopeus vs. tarkkuus <ul style="list-style-type: none"> Nopea ja perusteellinen toteutus muutoksen eri osa-alueilla suunnitellussa aikataulussa ja mahdollisten ristiriitojen käsittely, jotta hyödyt realisoituvat nopeasti 	<ul style="list-style-type: none"> Selkeät kokonaisuudet ja realistinen vaiheittainen toteutussuunnitelma, jotta projektia ja muutosta voidaan johtaa systemaattisesti
	Hyötyjen vahvistaminen <ul style="list-style-type: none"> Muutokseen liittyvien hyötyjen varmistaminen täysmääräisenä 	<ul style="list-style-type: none"> Määritellyt lopputuotokset ja niihin liittyvät tehtävät ja aikataulut, muutokseen liittyvien kustannuksien tunnistaminen. Jatkuva viestintä saavutetuista hyödyistä
	Oikeat resurssit <ul style="list-style-type: none"> Parhaiden resurssien saaminen valmisteluun ja projektitiimien tuloksellinen työskentely, jotta saavutetaan odotetut hyödyt 	<ul style="list-style-type: none"> Selkeä projektirakenne ja resurssit, joilla on tarvittava osaaminen. Muutoksen aikataulun ja monimukaisuuden hallinta sekä riippuvuuksien seuranta.
	Integrointi <ul style="list-style-type: none"> Projektien yhdessä tekemisen varmistaminen muutoksen aikana sekä ohjaavien periaatteiden noudattaminen kaikkien ryhmien työssä 	<ul style="list-style-type: none"> Selkeät muutokseen liittyvät suunnitelmat ja yksinkertainen ohjaus. Pääfokus hyötyjen realisoinnissa; muut asiat toimivat muutoksen mahdollistajina
	Selkeä muutos <ul style="list-style-type: none"> Muutosten lopputulosten varmistaminen siten, että muutokset toteutuvat konkreettisesti ja kaikki sidosryhmät tunnistavat muutoksen 	<ul style="list-style-type: none"> Vahvistetut suunnittelua ohjaavat periaatteet ja valmistautuminen muutoksen esteisiin. Hyväksytään, että muutoksen laajuus vaihtelee eri sidosryhmien välillä
	Sidosryhmien osallistuminen <ul style="list-style-type: none"> Kiinnostuksen ja vastuunkannon säilyttäminen tärkeiden päättäjien ja sidosryhmien osalta ja "taas uusi projekti" -syndroomaan välttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Ymmärretään, että pääsidosryhmillä on muitakin tavoitteita ohella. Varmistetaan, että päättäjät ottavat vastuun projektin onnistumisesta
	Toimiva siirtymä <ul style="list-style-type: none"> Ymmärretään, miten toimivaan toimintamalliin päästään eri vaiheiden kautta ja miten vaiheesta toiseen siirrytään 	<ul style="list-style-type: none"> Oikeiden resurssien irrottaminen muutosprojektiin mahdollisimman täysipäiväisesti. Varmistetaan siirtyminen projektista jouhevasti takaisin päivittäiseen työhön projektin päättyttyä.