



Pirkanmaa **2019**

## **Henkilöstöasiat ja henkilöstön osallistuminen - työryhmä**

Loppuraportointi 30.6.2018

## Sisällysluettelo

1. **Konserniohjeet** -alatyöryhmän tavoitteiden ja tulosten toteutumisen arviointi (*dia 3*)
2. **Yhteistoiminta ja muutosjohtaminen** -alatyöryhmän tavoitteiden ja tulosten toteutumisen arviointi (*dia 4*)
3. **Henkilöstöhallinnan käytännöt ja prosessit** -alatyöryhmän tavoitteiden ja tulosten toteutumisen arviointi (*dia 5*)
4. **Henkilöstötyöryhmän** tavoitteiden ja tulosten toteutumisen arviointi (*dia 6*)
5. Yhteistyö, oppiminen ja tiedon jakaminen (*dia 7*)
6. Jatkotoimenpiteet (*dia 8*)
7. Riskienhallinta (*dia 9*)



Pirkanmaa **2019**

# 1. Konserniohjeet -alatyöryhmän tavoitteiden ja tulosten toteutumisen arviointi

	Arvosana 1-5, 1=heikko, 5 = erinomainen	Kommentit
Tavoitteiden ja lopputulosten toteutuminen	4	Työryhmä priorisoi työskentelyn tavoitteet ja eteni suunnitelman mukaisesti. Resurssisuunnittelu siirrettiin syksyyn ja sen osalta voidaan tarkemmin edetä vasta kun organisaatio selvillä ja henkilöstötiedot saatu.
Tavoite 1. Henkilöstöohjelman sisältö määritelty ja suunnittelu	5	Henkilöstöohjelmaluonnos on valmistunut, joka on yksi strategisen tason ohjausasiakirjoista. Ohjelma sovitetaan jatkossa yhteen konsernin rakenne ja johtaminen sekä hallinto ja lakiasiat -työryhmien kanssa.
Tavoite 2. Yhteiset henkilöstöjohtamista ja resurssien suunnittelua tukevat ohjeet	4	Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on laadittu, työsuojelun toimintaohjelma ja päihdeohjelma ovat luonnosvaiheessa. Henkilöstöresurssi- ja osaamisen kehittämissuunnitelmat (esim. koulutussuunnitelma) siirrettiin syksyyn. Henkilöstökäsikirjan sisällön valmistelu on aloitettu. Osa keskeisistä henkilöstöjohtamisen ohjeista valmistuu syksyllä 2018.
Viestintä	4	Henkilöstöviestinnän periaatteet ja ohjeet on laadittu yhdessä viestintätiimin kanssa. Sote- ja maakuntavalmistelun aikaista henkilöstöviestintää on toteutettu aktiivisesti.
Osallistaminen	5	Osallistuminen on koettu työryhmän vahvuutena, työryhmien jäsenet ovat olleet tasavertaisia ja kantaneet vastuuta laajasti työryhmän tehtävistä ja valmistelusta
Kokonaisarvio työryhmän työstä	5	Konserniohjeet työryhmä on työskennellyt systemaattisesti ja säännöllisesti tavoitteiden saavuttamiseksi ja pysynyt asetetuissa aikatauluissa siltä osin, kuin tavoitteet on ollut mahdollista toteuttaa. Työryhmän osallistumista on helpottanut työjärjestyksen ja aikataulujen sopiminen koko II vaiheen ajaksi.
Kokonaisarvio esivalmistelun II vaiheesta	3	Valmisteluryhmien työ näyttää eriytyneen II vaiheen valmistelun aikana. On ollut vaikeampi pysyä ajan tasalla, mitä muissa teemaryhmissä tai kokonaisuuden osalta tapahtuu. Kokemus on ollut, ettei yhteiselle keskustelulle ole ollut riittävästi aikaa, esim. muissa työryhmissä valmistellaan asioita, joilla merkittäviä henkilöstövaikutuksia. Tämä haaste ja yhteistyön tarve huomioitava jatkossa

# 1. Yhteistoiminta- ja muutosjohtaminen -alatyöryhmän tavoitteiden ja tulosten toteutumisen arviointi

	Arvosana 1-5	Kommentit
Tavoitteiden ja lopputulosten toteutuminen	5	Työryhmä on asetti työskentelylleen tavoitteet ja eteni suunnitelman mukaisesti. Työryhmän on ollut ajoittain vaikea sovittaa yhteen aikatauluja ja löytää yhteistä aikaa asioiden valmistelemiseksi.
Tavoite 1. Esitys yhteistoiminta- ja työsuojeluelimistä, aikataulusta ja kokoonpanosta	5	Prosessimallit yhteistoimintamenettelyihin ja työsuojeluun luotu. Laadittu esitys yhteistoiminta- ja työsuojeluelimistä, aikataulusta ja kokoonpanosta. YT-foorumi käynnistetty.
Tavoite 2. Muutoshallinnan suunnittelu ja tuki	5	Esimiesten valmennukset suunniteltu syksyille 2018. Henkilöstön osallistumisen kanavat järjestetty. Viestintä ja tiedottaminen toteutettu suunnitellusti. Muutostukitarpeet selvitetty ja suunnitelma valmis sekä koulutuksista sovittu. Rahoitusta haettu Kevasta, sekä aiesopimus Tamk kanssa tehty.
Tavoite 3. Henkilöstötiedotus- ja osallistumissuunnitelma	5	Yhteistoimintamenettelyä ohjeistettu luovuttaviin organisaatioihin (kolme yhteistoimintamenettelyä 30.6.2018 mennessä). Toteutettu kysely luovuttaviin organisaatioihin yhteistoimintaneuvottelujen käymisestä.  Henkilöstöviestintää toteutettu nimettyjen henkilöstöviestinnän yhteyshenkilöiden, Pirkanmaa2019 –sivujen, henkilöstötiedotteiden, työpajojen ja valmisteltujen esittelymateriaalien kautta.  Häppeninki järjestetään maakuntaan siirtyvälle henkilöstölle.
Viestintä	5	Viestintä alatyöryhmän ja henkilöstötyöryhmän välillä on ollut toimivaa ja systemaattista.
Osallistaminen	5	Kaikki ovat osallistuneet työskentelyyn tasavertaisesti ja monikanavaisesti.
Kokonaisarvio työryhmän työstä	5	Aikatauluun ja työmäärään liittyvistä haasteista huolimatta työryhmä on saavuttanut työlleen asettamat tavoitteet.
Kokonaisarvio esivalmistelun II vaiheesta	5	Yhteiselle keskustelulle ei ole ollut riittävästi aikaa. Muissa työryhmissä valmistellaan asioita, joilla merkittäviä henkilöstövaikutuksia. Tämä haaste ja yhteistyön tarve huomioitava jatkossa. Myös lainsäätäjän soisi ymmärtävän, kuinka valtava työmäärä on jo tähän mennessä tehty.

# 1. Henkilöstöhallinnon käytännöt ja prosessit -alatyöryhmän tavoitteiden ja tulosten toteutumisen arviointi

	Arvosana 1-5	Kommentit
Tavoitteiden ja lopputulosten toteutuminen	4	Työryhmälle suunniteltu tehtäväsisältö ja työmäärä oli liian laaja ja suuri suhteessa aikatauluun. QPR-ohjelman toimivuudessa oli myös suuria ongelmia, johtuen tietoturvaongelmista PSHP:ssä. Tästä huolimatta ryhmä saavutti tämän tavoitteen muiden ryhmien tukemana.
Tavoite 1. HR-pääprosessien kuvaaminen.	5	Keskeiset pääprosessit on kuvattu (QPR). Määritelty pääprosessien tarkoitus, omistajuus, syötteen, tuotokset ja järjestelmävaatimuksia. Määritelty prosessien yhdyspinnat TAHE-MAKU.
Tavoite 2. HR-prosesseja koskevien ohjeiden tuottaminen.	3	HR-prosesseja koskevia ohjeita kerätty eri organisaatioista. Tukea saatiin muiden alatyöryhmien jäseniltä.
Tavoite 3. Henkilöstön siirtosuunnitelman ja henkilöstösiirron valmistelu.	-	Henkilöstösiirron valmistelu odottaa lain voimaantuloa ja valtakunnallista ohjeistusta.
Viestintä	4	Viestintä on ollut johdonmukaista ja suunnitelmallista.
Osallistaminen	4	Kaikki ovat osallistuneet työskentelyyn tasavertaisesti. Johtavana ajatuksena on ollut luoda uutta ei korjata vanhaa.
Kokonaisarvio työryhmän työstä	4	Työryhmä on työskennellyt tavoitteiden mukaisesti ja ahkerasti. Työpajat ovat toteutuneet suunnitellusti kahdesti kuukaudessa. Saatu aikaan konkreettista. Työryhmä on tiedostanut vastuunsa. Pyritty luomaan uutta, ei vain siirtämään vanhoja käytäntöjä uuteen organisaatioon.
Kokonaisarvio esivalmistelun II vaiheesta	4	Valmistelu on ollut jäsenllympää ja sitoutuneempaa kuin esivalmistelun I vaiheessa. II vaiheessa on ollut paremmat resurssit.

# 1. Henkilöstöryhmän tavoitteiden ja tulosten toteutumisen arviointi

	Arvosana 1-5	Kommentit
Tavoitteiden ja lopputulosten toteutuminen	5	Henkilöstötyöryhmä ja sen alatyöryhmät ovat työskennelleet jäsenyteenä ja suunnitelmallisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Suuresta työmäärästä huolimatta asetetut tavoitteet pääsääntöisesti saavutettiin. Tietyt asiat (kuten henkilöstösiirron tarkempi valmistelu) odottavat lakien voimaantuloa ja valtakunnallista ohjeistusta. Alatyöryhmien työn koordinaation ohella henkilöstöhallinnon työryhmässä ovat painopisteenä olleet henkilöstöhallinnon organisaatioon ja organisoitumiseen, henkilöstöviestintään, talous- ja henkilöstöhallinnon yhteisiin rajapintoihin ja tahe-yhtiöön, työterveyshuoltoon, toimintakulttuurin elementteihin ja strategiatyöhön liittyvä suunnittelu muiden valmistelijoiden kanssa sekä uudistuksen valtakunnalliseen yhteistyöhön ja ohjaukseen liittyvään suunnitteluun osallistuminen puheenjohtajan ja esittelijän toimesta (KT:n ja maakuntien HR verkostot).
Tavoite 1. Henkilöstöhallinnon organisointi ja organisoituminen, siirtosuunnitelma; prosessimallit henkilöstösiirtojen / liikkeenluovutuksen toteuttamiselle	4	Henkilöstöhallinnon osalta on laadittu suunnitelma henkilöstöhallinnon jatkovalmistelun organisoinnista väliaikaishallinnon osalta. Osana maakuntaorganisaation ja johtamisjärjestelmän jatkovalmistelutyötä aloitettu maakuntakonsernin henkilöstöhallinnon organisaation ja organisoitumisen valmistelu. Osana johtamisjärjestelmän ja organisaation valmistelua osallistuttu hallintosäännön valmisteluun, joka määrittää organisaation toimivaltasuhteet myös henkilöstöasioissa. Hallintosääntöluonnosta ei ole käsitelty vielä henkilöstöryhmässä eikä YTfoorumissa. Henkilöstön siirtoon valmistauduttu yhteistoimintasuunnitelmin ja -ohjeistuksin sekä muutosvalmennussuunnitelmin.
Tavoite 2. Henkilöstöviestintä	4	Henkilöstöviestinnän periaatteet ja käytännöt linjattu yhteistyössä viestintätyöryhmän kanssa osana koko uudistuksen viestintäsuunnitelmaa. Henkilöstön tiedotus- ja osallistumissuunnitelma laadittu ja toimittu sen mukaisesti. Henkilöstötyöryhmä on laatinut kokouksistaan säännöllisesti henkilöstötiedotteen, joka on jaettu luovuttavien organisaatioiden kirjaamoihin ja viestinnän yhteyshenkilöille sekä julkaistu Pirkanmaa2019 –sivuilla.
Tavoite 3. Talous- ja henkilöstöhallinnon yhteiset rajapinnat	3	Talous- ja henkilöstöresurssien suunnittelua ja yhteensovittamista ei ole aloitettu. Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen organisointia on määritelty perus- ja lisäpalvelujen osalta. Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien vaatimuksista on keskusteltu ja alustavasti linjattu, että henkilöstöhallinnossa liikkeelle lähdetään sairaanhoitopiiriin tietojärjestelmillä.
Viestintä	5	Henkilöstöasioiden työryhmätyön organisointi tuki alatyöryhmien ja henkilöstötyöryhmän välistä tiedonkulkua ja viestintää. Kaikki alatyöryhmien jäsenet olivat tietoisia ja pystyivät vaikuttamaan tavoitteidenmukaiseen tekemiseen ja niiden toteutumiseen ollessaan myös henkilöstötyöryhmän jäseninä. Työryhmän sisäinen viestintä koettiin hyvänä.
Osallistaminen	5	Henkilöstöasioiden työryhmätyö organisoitiin siten, että kolme alatyöryhmää muodostettiin henkilöstötyöryhmän jäsenistä. Tämä koettiin tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta hyvänä toimintatapana: osallistuminen, ryhmien välinen tiedonkulku ja alatyöryhmien työn aikatauluttaminen teemaryhmän työhön oli sujuvaa. Kaikki henkilöstötyöryhmän jäsenet osallistuivat työskentelyyn tasavertaisina työryhmän jäseninä. Työryhmän työskentelyssä on hyödynnetty työryhmän jäsenten laaja-alaista asiantuntemusta sekä eri organisaatioiden hyviä käytäntöjä.
Kokonaisarvio työryhmän työstä	5	Henkilöstötyöryhmän ja alatyöryhmien valmistelutyö ja työryhmien tuotokset ovat sellaisenaan suoraan hyödynnettävissä yhteistoimintamenettelyn kautta tulevassa organisaatiossa. Paikallinen yhteistyö valtion edustajien kanssa on valmistelun aikana ollut sujuvaa, huolimatta eri rytmisistä ohjeistuksista.
Kokonaisarvio esivalmistelun II vaiheesta	3	Yhteiselle keskustelulle ei ole ollut riittävästi aikaa. Muissa työryhmissä valmistellaan asioita, joilla on merkittäviä henkilöstövaikutuksia. Tässä vaiheessa uudistuksen valmistelua olisi toivottu sellaisia yhteistyörakenteita, jotka olisivat mahdollistaneet paremman johtamisjärjestelmän, talouden ja HR asioiden yhteensovittamisen ja suunnittelun. Tämä haaste ja yhteistyön tarve huomioitava jatkossa. Valmistelun avoimuus ja läpinäkyvyys esivalmistelun II vaiheen aikana on vähentynyt.

## 2. Yhteistyö, oppiminen ja tiedon jakaminen



Pirkanmaa 2019

Missä onnistuttiin	Kommentit
Yhteistyön toteutuminen	Yhteistyö on ollut sujuvaa ja monikanavaista. Työryhmä ja alatyöryhmät ovat toimineet sitoutuneesti, tavoitteellisesti ja huomioineet laajasti eri organisaatioiden erityispiirteet.
Oppiminen ja tiedon jakaminen	Työryhmien työskentelyssä on hyödynnetty työryhmien jäsenten osaamista siten, että jaetun tiedon ja osallistumisen avulla on pystytty luomaan uutta. Luovuttavien organisaatioiden hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja on hyödynnetty valmistelussa.
Mitä pitäisi parantaa ja kehittää	Kommentit
Yhteistyön toteutuminen	Työryhmien toimeksiannot ovat olleet niin laajoja, että resurssit ja alatyöryhmien työskentelyyn käytettävissä oleva aika on nostettu kriittisimmäksi riskitekijäksi. Kun valmistelua on tehty oman tehtävän ohella, se on aika ajoin rajoittanut välitöntä osallistumista.
Osaaminen ja tiedon jakaminen	Laaja-alaisempi tutustuminen muiden maakuntien valmisteluun tai tutustuminen muiden menestyneiden organisaatioiden toimintamalleihin.

### 3. Jatkotoimenpiteet

Toimenpide	Vastuu	Aikataulu	Kommentit
Tulosten hyödyntäminen ja jalkauttaminen	VATE ja Henkilöstöasiat ja henkilöstön osallistuminen työryhmä	Syksy 2018	<p>Valmistelutyö on tehty sillä tavoin, että tuleva maakunta voi aloittaa toimintansa. Työryhmien tuotokset ovat sellaisenaan suoraan yhteistoimintamenettelyn kautta hyödynnettävissä tulevassa organisaatiossa.</p> <p>Jalkauttaminen vaatii keskustelua myös muiden työryhmien kanssa, jotta työryhmien tuotokset saadaan toiminnassa hyödynnettäväksi yhdeksi kokonaisuudeksi.</p>
Mahdolliset jatkoprojektit	Henkilöstöasiat ja henkilöstön osallistuminen työryhmä	Syksy 2018 - 2019	<p>Henkilöstösiirto ja siihen liittyvät toimenpiteet - työryhmätyöskentelyn organisointi yhteistyössä luovuttavien organisaatioiden HR kanssa</p> <p>Osaamisen kehittäminen, muutosjohtamisvalmennus ja hankeprojektit</p> <p>Palvelussuhdeprosessien sanallinen määrittely ja kuvaaminen.</p> <p>Henkilöstökäsikirja ja tarvittavat ohjeet</p> <p>Henkilöstöviestintä ja –tilaisuudet</p> <p>Työn vaatavuuden arviointi, Palkkaharmonisointisuunnitelma</p> <p>HR organisaatio ja HR palvelut – resurssit ja osaaminen</p> <p>Työsuojelu- ja yhteistoimintaorganisaatioiden neuvottelu ja sijoittuminen</p>
Esitykset VATEn ratkaistavaksi/ päätettäväksi esitettävistä asioista	Projektipäällikkö Taina Niiranen	Syksy 2018	Henkilöstövalmisteluresurssit ja organisoituminen Yhteistoimintaelin ja työsuojelu



# Riskianalyysi

Riskin nimi Työryhmätyöskentely	Riskin vaikutus	T	V	R	Riski- luokitus	Toimenpiteet ja vastuuhlö
Valtakunnallisen valmistelun viivästyminen ja eritymisyy	Valmistelun uskottavuus kärsii	5	5	25	S	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valtakunnallisten toimijoiden tulee toimia</li> <li>2. Kun valtakunnalliset toimijat ovat toimineet, pitää paikallisten toimijoiden toimia</li> </ol>
Työryhmän resurssit riittämättömät (henkilö-, raha- ja aikaresurssit)	<p>Valmistelu viivästyy. Ei pysytä sovituisissa aikatauluraameissa.</p> <p>Muutostukivalmennuksia ei pystytä järjestämään.</p>	3	5	15	S	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Varahenkilöjärjestelmän hyödyntäminen työryhmän sisällä.</li> <li>2. Lisäresurssin hyödyntäminen valmistelutyössä.</li> <li>3. Selvitetty, mistä saadaan toiminnalle tukea, odotetaan päätöksiä</li> <li>4. Selvitetty rahoituskanavat, odotetaan päätöksiä</li> <li>5. Vastuu koko ryhmällä</li> </ol>
Tehdään päällekkäisiä asioita toisistaan tietämättä ja käytetään siihen aikaa. Kokonaishahmotus puuttuu.	Tehdään asiat kahteen tai useampaan kertaan ja kokonaisuus kärsii.	4	4	16	S	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yhteistyötä ja koordinoitua tarvitaan sekä sitoutumista asioihin</li> <li>2. Työryhmässä kootaan alaryhmien valmisteluasiat</li> <li>3. Alatyöryhmät tehneet yhteistyötä</li> </ol>
Yhteistoiminnan koordinointi epäonnistuu	<p>Organisaatioiden henkilöstöllä ei ole käsitystä muutoksesta.</p> <p>Henkilöstöviestintä ei ole riittävää.</p>	3	5	15	S	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yhteistoiminta toimii kaikilla tasoilla ja viime kädessä vastuu yhteistoimintaneuvotteluiden käymisestä on organisaatioilla itsellään.</li> <li>2. Luovuttaville organisaatioille annettu toimeksianto nimetä tiedottamisen yhteyshenkilöt.</li> <li>3. Henkilöstöviestinnästä on erillinen suunnitelma</li> </ol>