

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen perustaminen

RAPORTTI



© Kirjoittaja ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Suomen kielen tarkistus: Sirkka Laukonsuo

Taitto: Riitta Nieminen

ISBN 978-952-245-201-6 (painettu)

ISSN 1798-0070 (painettu)

ISBN 978-952-245-202-3 (pdf)

ISSN 1798-0089 (pdf)

Yliopistopaino

Helsinki 2009

■ Saatesanat

Kansanterveyslaitoksen ja Stakesin fuusio oli Suomen valtionhallinnossa, ainakin sektorilaitosten osalta, poikkeuksellisen haastava ja iso hanke. Sen suunnittelu toteutettiin vielä varsin lyhyen ajan sisällä: huhtikuun 2008 alusta vuoden loppuun. Uusi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos aloitti sitten vuoden 2009 alusta ja toimii alalla, johon kohdistuu huomattava ja monitahoinen mielenkiinto.

Fuusioprosessin alusta asti otettiin lähtökohdaksi, että prosessi toteutetaan toisaalta hyvin ammattimaisesti raamitettuna ja toisaalta sisällöllisesti molempien lakkaavien laitosten näkemysten sekä sosiaali- ja terveysministeriön visioiden ja tahtotilan pohjalta. Tavoitteena ei ollut vain teknisesti yhdistää kahta laitosta vaan toteuttaa todella uuden laitoksen perustamisprosessi, jossa lyhyestä ajasta huolimatta hahmotettiin ympäröivän yhteiskunnan haasteet ja tarpeet sekä sidosryhmien odotukset.

Prosessin onnistumisen kannalta keskeistä oli kaikkien tahojen vahva sitoutuminen. Erityisen haastava tilanne oli kovin monelle Kansanterveyslaitoksen ja Stakesin henkilölle, jotka joutuivat normaalin työnsä ohella kantamaan suurta vastuuta fuusioprosessin lukemattomissa asioissa. Heille kaikille lämpimät kiitokset.

Samoin suuret kiitokset hankkeessa käytetyille konsulttitoimistolle (Talent Partners Public Consulting Oy) ja pääkonsultille Seppo Määtälle, joka kokosi tämän raportin THL:n perustamisesta. Minusta on erittäin arvokasta, että tämän laajan projektin keskeiset asiat on koottu yksiin kansiin. Se helpottaa keskusteluja niin tästä prosessista kuin toivottavasti antaa arvokasta kokemusta ja taustatietoa vastaaville tuleville hankkeille.

Fuusioprosessin aikana tehty työ antoi hyvän pohjan vastata niihin haasteisiin, joita lähivuosina ilmenee sekä suomalaisen yhteiskunnan odotuksissa että kotimaisessa ja globaalissa toimintaympäristössä. Yhtenä osoituksena ajan haasteellisuudesta on se, että THL:ta on jo kipeästi koskettanut julkisen talouden kiristyminen. Uusi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) lähtee kuitenkin vahvalta pohjalta jatkamaan edeltäneiden laitosten työtä suomalaisten terveyden ja hyvinvoinnin suojelemiseksi ja edistämiseksi!

Helsingissä 1. joulukuuta 2009

Pekka Puska

Pääjohtaja, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL)

Sisällys

■ SAATESANAT	3
■ PROSESSIN TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT	7
KTL ja Stakes terveyden ja hyvinvoinnin kentillä.....	7
Kohti uusia tuulia ja vaativaa muutosta.....	9
Uuden laitoksen perustamisprosessin vaiheistus	13
■ UUDEN LAITOKSEN PERUSTAMISHANKKEEN ORGANISOINTI	14
■ STRATEGIAPERUSTAN RAKENTAMINEN	19
Strategiaperustan lähtökohtia	19
Sidosryhmien odotuksia ja toimintaympäristön muutostekijöitä	22
Strategiaperustan ydin: perustehtävä, tavoitetilä ja strategiset linjaukset	24
Strategisten linjausten sisällön täsmentäminen.....	28
■ UUDENLAISEN RAKENTEEN JA JOHTAMISJÄRJESTELMÄN LUOMINEN	33
Päärakenne ja sen yksityiskohtainen täsmentäminen	35
Uuden laitoksen tehtävät, vahvistettu rakenne ja johtamisjärjestelmä.....	39
■ KULTTUURIEN KOHTAAMINEN: MITÄ HYVÄÄ MUKAAN, MISTÄ LUOVUTAAN, MITÄ UUTTA LUODAAN.....	42
Työkulttuurien analysointia kyselyllä ja työpajoissa	43
Kulttuuriryhmän anti uuden laitoksen kulttuuriperustan rakentamiselle.....	46
■ MIKÄ NIMEKSI, MIKÄ ILMEEKSI?	48
■ TUTTUJA JA UUSIA HENKILÖITÄ UUSIIN TEHTÄVIIN JA KOKOONPANOIHIN	50
Ylimmän johdon valintaprosessi.....	50
Keskijohdon, yksikön päälliköiden ja henkilöstön valinta- ja sijoittumisprosessi	52
■ YHDISTYMINEN MUUTOSPROJEKTINA.....	58
Selkeä johtamisrakenne	58
Aktiivinen viestintä	59
Riskien hallinta	60
Systemaattisuus etenemisessä	61
Ihmiset mukaan tekemään muutosta.....	61
■ TARINA JATKUU... ..	62
LIITE 1 STM:n hallinnonalan uuden tutkimus- ja kehittämislaitoksen perustamisprojektin asettamispäätös	64
LIITE 2 Laki Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksesta.....	68

■ Prosessin tausta ja lähtökohdat

KTL ja Stakes terveyden ja hyvinvoinnin kentillä

KTL (Kansanterveyslaitos) on toiminut jo vuodesta 1911 vuosien kuluessa asteittain laajentuneella tehtäväalueella. KTL teki tutkimustyötä väestön terveyden edistämiseksi tutkimalla ja seuraamalla väestön terveyteen vaikuttavia seikkoja keräämällä ja käsittelemällä tietoja väestön terveydestä sekä sairauksien yleisyydestä ja syistä. KTL kehitti ja toteutti väestön terveyden edistämiseksi ja sairauksien ehkäisemiseksi tarvittavia toimenpiteitä. KTL suoritti sairauden ehkäisemisessä, määrittelyssä ja hoitamisessa sekä terveysolojen valvonnassa tarvittavia laboratoriotutkimuksia. KTL:lla oli keskeinen merkitys yleisen rokotusohjelman suunnittelussa ja toteutuksessa sekä tartuntatautiin torjunnan edellyttämässä valtakunnallisissa seuranta-, valmius- ja epidemiaselvitystehtävissä.



Toiminta-ajatuksensa mukaan KTL edisti ihmisten mahdollisuuksia elää terveenä. KTL vastasi STM:n hallinnonalan tutkimuslaitoksena siitä, että päätöksentekijöillä, eri alojen ammattilaisilla ja kansalaisilla oli käytössään paras mahdollinen tieto terveyteen vaikuttavien valintojen tueksi.

Kuvio 1. KTL:n organisaatorakenne ja toiminta-ajatus.

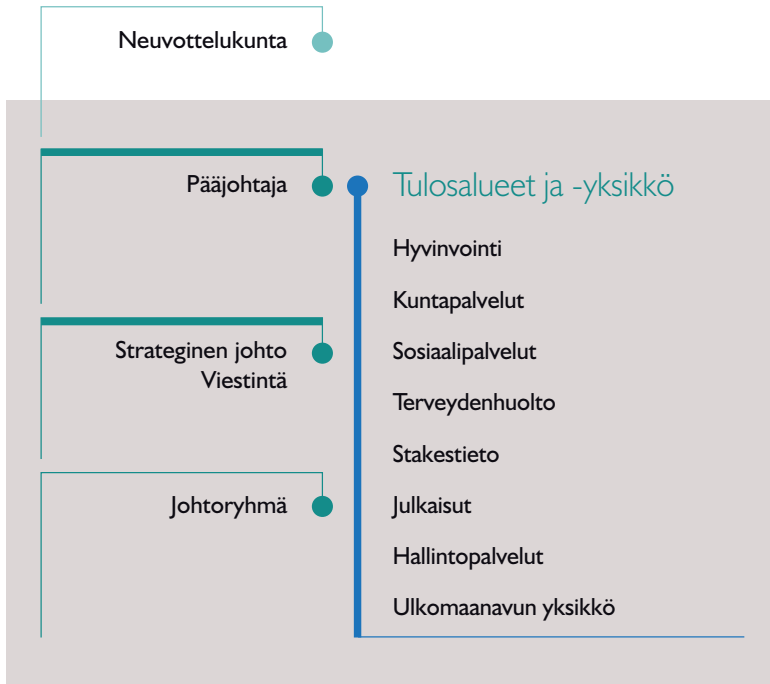
Keskeisimmät tutkimusalueet olivat krooniset kansantaudit, mielenterveys- ja päihdeongelmat, molekyyli lääketiede, ravitsemus, rokotetutkimus, tartuntataudit, ympäristöterveys sekä suomalaisten terveyden ja elintapojen seuranta.

KTL:lla oli vakituista toimintaa Helsingin lisäksi Kuopiossa, Turussa ja Oulussa. Laitoksen kokonaishenkilömäärä henkilötöyvuosina laskettuna oli vuonna 2007 yhteensä 904. Näistä henkilötöyvuosista kertyi Helsingissä 659, Kuopiossa 122, Turussa 82 ja Oulussa 37. Näiden toimipisteiden lisäksi laitoksella oli projektiluonteista toimintaa erityisesti Tampereella. Laitoksen henkilöstöstä 505 oli palkattuna valtion talousarviorahoituksella, 46 maksullisen palvelutoiminnan tuloilla ja 354 yhteisrahoitteisen toiminnan tuloilla. Laitoksen kokonaisrahoitus vuonna 2007 oli noin 58,4 miljoonaa euroa ja tästä 34,5 miljoonaa euroa budjettirahoitusta, 5 miljoonaa euroa maksullisen palvelutoiminnan tuloja ja 18,8 miljoonaa euroa yhteisrahoitteisen toiminnan tuloja.

Stakes (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus) aloitti toimintansa 1. joulukuuta 1992, jolloin sen edeltäjä, 1. maaliskuuta 1991 perustettu sosiaali- ja terveyshallitus, lakkautettiin. Stakesin ydintoimintoja olivat tutkimus, kehittäminen ja tietovarannot. Toiminta-ajatuksensa mukaan Stakes pyrki edistämään väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen toimivuutta. Stakes arvioi hyvinvointiin ja terveyteen vaikuttavia muutoksia ja hyvinvointipolitiikan seurauksia. Valtion mielisairaalat ja valtion sosiaalihuollon toimintayksiköt (valtion koulukodit) olivat Stakesin alaisia yksiköitä.

Stakesin tutkimuksellisia vahvuusalueita olivat terveydenhuoltotutkimus, terveystaloustiede, arviointitutkimus, erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon menetelmien arviointi, yhteiskuntatieteellinen alkoholi- ja huumetutkimus, hyvinvoinnin tutkimus, ikääntyneiden hyvinvoinnin ja palvelujen tutkimus sekä lapsuus- ja perhetutkimus.

Vuoden 2008 lopussa Stakesilla oli n. 470 työntekijää. Noin 70 prosentilla henkilöstöstä oli korkeakoulututkinto, viidenneksellä oli tohtorintutkinto. Stakesilla oli toimipisteet Helsingin lisäksi Jyväskylässä, Tampereella ja Vaasassa. Laitoksen kokonaisrahoitus oli vuonna 2007 noin 39,1 miljoonaa euroa, josta budjettirahoitusta oli 25,9 miljoonaa euroa, maksullisen palvelutoiminnan tuloja vajaa 2,8 miljoonaa euroa ja ulkopuolista rahoitusta noin 10,4 miljoonaa euroa.



Stakesin lakisääteisiä tehtäviä olivat

- alan tutkimus- ja kehitystoiminta
- sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan ja kehityksen arviointi
- kotimaisen ja kansainvälisen osaamisen ja tiedon jalostaminen ja välittäminen
- tilastojen ja rekistereiden ylläpito
- sosiaali- ja terveyspolitiikkaan vaikuttaminen

Kuvio 2. Stakesin organisaatorakenne ja lakisääteiset tehtävät.

Kohti uusia tuulia ja vaativaa muutosta

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti 29.8.2007 selvityshenkilöt, joiden tehtävänä oli arvioida sosiaali- ja terveysministeriön alaisten sosiaali- ja terveydenhuollon alaan kuuluvien virastojen ja laitosten organisaatioon ja työnjakoon liittyvät kehittämistarpeet sekä tehdä ehdotukset organisaation ja työnjaon kehittämiseksi ja voimavarojen uudelleen suuntaamiseksi siten, että tarvittavat muutokset voidaan toteuttaa valtion vuoden 2009 talousarviossa.

Selvityshenkilöt Jussi Huttunen ja Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma esittivät raportissaan 21.12.2007, että Stakes ja Kansanterveyslaitos yhdistetään STM:n alaiseksi

Hyvinvoinnin ja terveyden tutkimuskeskukseksi. He korostivat raportissaan, että sosiaali- ja terveysministeriön alaiset tutkimuslaitokset ovat hallinnonalan päätöksenteossa tarvittavan tiedon tärkeimpiä tuottajia ja vastaavat yhdessä ministeriön ja sen alaisten valvontavirastojen kanssa hallinnonalan informaatio-ohjauksesta. Laitoksissa tehdään kansallisesti sekä kansainvälisesti arvioiden korkeatasoista tutkimustyötä. Ministeriön ja sen alaisten tutkimuslaitosten välinen nykyinen työnjako ei selvityksen mukaan ole kuitenkaan kaikilta osin tarkoituksenmukaista ja menestyksellinen toiminnan kehittäminen edellyttää organisaatiomuutosta. Esitettyjen kehittämistoimien tuloksena syntyisi kansallisesti ja kansainvälisesti poikkeuksellisen vahva tutkimus- ja kehittämissyksikkö, joka muodostaisi omalla alallaan tärkeän osan Euroopan unionin innovaatioverkkoa ja osallistuu hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen koko maailmassa.

Selvityshenkilöiden raportti lähetettiin laajalle lausuntokierrokselle. Siitä saatiin 139 lausuntoa, joissa pääosin puollettiin selvityshenkilöiden pääehdotuksia. Sosiaalipoliittinen ministeriryhmä yhtyi kokouksessaan 21.2.2008 peruspalveluministeri Paula Risikon selvitysmiesten raportin pohjalta tekemään esitykseen Stakesin ja Kansanterveyslaitoksen yhdistämisestä ministeriön alaiseksi uudeksi tutkimus- ja kehittämislaitokseksi 1.1.2009 alkaen. Myös hallinnon ja aluekehityksen ministeriöryhmä puolsi kokouksessaan 13.3.2008 laitosten yhdistymistä.

Kansanterveyslaitos KTL	Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes
<ul style="list-style-type: none"> ■ KTL edistää ihmisten mahdollisuuksia elää terveenä. KTL vastaa STM:n hallinnonalan tutkimuslaitoksena siitä, että päätöksentekijöillä, eri alojen ammattilaisilla ja kansalaisilla on käytössään paras mahdollinen tieto valintojensa tueksi. ■ Laitos on organisoitu 12 osastoon ■ Asiakkaina ovat terveydenhuolto, poliisitoimi, vankeinhoito, oikeuslääketiede ja kansalaiset ■ Yhteensä 830 henkilötyövuotta ■ Vuosikustannukset ovat noin 55 M€ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stakes edistää väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen toimivuutta. Stakes arvioi hyvinvointiin ja terveyteen vaikuttavia muutoksia ja hyvinvointipolitiikan seurauksia sekä esittää uusia vaihtoehtoja. ■ Laitos on organisoitu 8 tulosalueeseen/-yksikköön ■ Yhteensä 450 henkilötyövuotta ■ Vuosikustannukset ovat noin 38 M€
<p>Uuden tutkimus- ja kehittämislaitoksen perustamisen tavoitteena on tiivistää sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyötä ja vahvistaa asiakaslähtöistä tutkimusta.</p>	

Kuvio 3. KTL ja Stakes pähkinänkuoressa.

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti 23.3.2008 STM:n hallinnonalan uuden tutkimus- ja kehittämislaitoksen perustamishankkeen ajalle 1.4.2008–28.2.2009. Hankeorganisaation tehtävänä oli yhdistää KTL ja Stakes kotimaassa ja kansainvälisesti arvostetuksi tutkimus- ja kehittämislaitokseksi 1.1.2009 lukien. Perustamishankkeen asettamispäätöksen mukaan uuden tutkimus- ja kehittämislaitoksen tavoitteena on vahvistaa asiakaslähtöistä tutkimusta ja tiivistää sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä. Uudessa laitoksessa keskitytään 1) sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiseen ja tutkimiseen 2) hyvinvointi- ja elinolotutkimukseen sekä 3) tietovarantojen hyödyntämiseen. Tavoitteeksi asetettiin myös selkiyttää sektori-tutkimuksen ja yliopistoissa harjoitettavan perustutkimuksen työnjakoa.

Keskeisessä uudistuksen valmistelijan roolissa toiminut strategiaryhmä tiivisti muutoksen perusteet seuraavasti.

Taulukko 1. Miksi muutokseen? (Strategiaryhmä, syksy 2008)

MIKSI UUSI LAITOS?	TAVOITELTAVAT HYÖDYT
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvinvoinnin ja terveyden haasteet ovat tulevaisuudessa merkittävät ja yhä moni-ilmeisimmät. • Hyvinvointi- ja terveysongelmat kietoutuvat jatkuvasti enemmän toisiinsa yksilötasolla. • Sosiaali- ja terveyspalvelut yhdentyvät ja tuotantotavat monipuolistuvat yhä enemmän. • Sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenneuudistukset ja niiden vaikutukset lisäävät tiedontarvetta kuntatasolla. • Haasteisiin vastaaminen edellyttää eri tieteen- ja osaamisalojen vuorovaikutusta. • Kokonaisvaltainen ja vahva tutkimus-, kehittämis- ja asiantuntijalaitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedosta vaikuttavuuteen • Sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisvaltainen kehittäminen ja informaatio-ohjaus • Väestölle luotettavaa, puolueetonta tietoa terveydestä ja hyvinvoinnista sekä palvelujärjestelmän mahdollisuuksista • Kunnalliseen päätöksentekoon tutkittua taustatietoa, vertailu- ja seurantatietoa sekä tutkitusti koeteltuja palvelukäytäntöjä ja arviointeja • Toimialan ammattihenkilöstölle tutkittuja toimintamalleja ja hyviä ammattikäytäntöjä • Toimialan tilastojen, rekistereiden ja tietovarantojen tehokkaampi ylläpito, kehittäminen ja hyödyntäminen • Sosiaali- ja terveystieteiden ohjelmien ja toimenpiteiden valmistelun ja toimeenpanon tukeminen (esim. KASTE, PARAS)

Hallituksen syyskuussa 2008 eduskunnalle antamassa lakiesityksessä (HE 124/2008 vp) ehdotettiin Kansanterveyslaitoksen ja Stakesin yhdistämistä yhdeksi sosiaali- ja terveysministeriön alaiseksi hyvinvoinnin ja terveyden tutkimus- ja kehittämislaitokseksi, jonka nimi olisi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Uusi laitos vastaisi esityksen mukaan pitkälti niistä tehtävistä, joita KTL ja Stakes olivat hoitaneet.

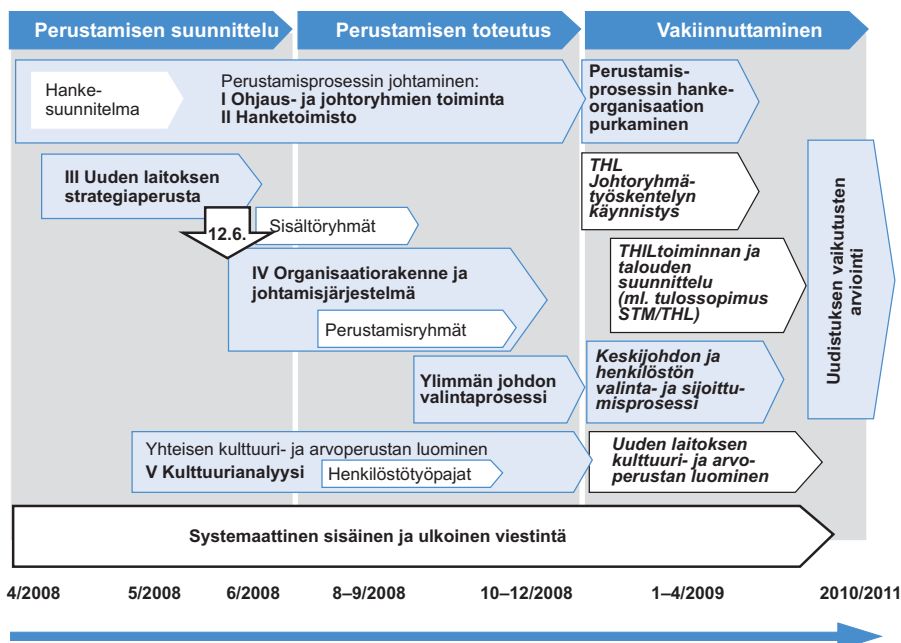
Hallituksen lakiesitys uuden laitoksen perustamisesta tiivistää perusteet ja tavoitteet muutokselle toteamalla, että yhdistämällä nykyiset Stakes ja KTL saadaan aikaan kokonaisvaltainen ja vahva tutkimus-, asiantuntija- ja kehittämislaitos, jossa on huomattava määrä sekä terveyden että hyvinvoinnin asiantuntemusta. Tutkimustyön kannalta eri tieteenalojen vuorovaikutus lisääntyy, jolloin hyvinvoinnin ja kansanterveyden edistämistyöhön saadaan nykyistä kokonaisvaltaisempi ja tasapainoisempi ote. Uusi laitos parantaa mahdollisuuksia sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä ja ohjaamisessa sekä alan tilastojen, rekistereiden ja tietovarantojen ylläpitämisessä, kehittämisessä ja hyödyntämisessä. Nykyisten laitosten infrastruktuurien yhdistämisellä saadaan laitosten tehtäväkenttien päällekkäisyyksiä puretuiksi. Stakesin ja KTL:n yhdistäminen selkeyttäisi toimialan hallintoa, poistaisi nykyisten laitosten toimialojen päällekkäisyyksiä ja tehostaisi tutkimustoimintaa merkittävästi. Uusi yhtenäisempi tutkimus-, asiantuntija- ja kehittämislaitos informaatio-ohjaisi sosiaali- ja terveyspalveluja sekä edistäisi niiden kehittämistä nykyistä tehokkaammin. Muutoksen perusteena esitettiin myös, että uuden laitoksen myötä STM saisi enemmän tukea erilaisten ministeriön käynnistämien hankkeiden toteuttamiseen sekä alan kansainvälisiin tehtäviin ja yhteistyöhön.

Eduskunta hyväksyi lain Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksesta 22.10.2008 (Eduskunnan vastaus 97/2008 vp).

Tämä raportti tiivistää tarinan siitä prosessista ja sen eri vaiheista, joiden myötä edellä mainitut ehdotukset ja päätökset valmisteltiin ja toteutettiin käytännössä niin, että uusi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos aloitti toimintansa vuoden 2009 alusta lukien.

Uuden laitoksen perustamisprosessin vaiheistus

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen perustamisprosessi oli vaativa muutosprosessi, jossa sekä ajettiin alas kaksi vahvaa ja tunnettua asiantuntijaorganisaatiota että rakennettiin integraation kautta uutta laitosta. KTL:n ja Stakesin operatiivinen toiminta jatkui koko ajan uuden laitoksen rakentamisen aikana. Muutosprosessin onnistuneen toimeenpanon johtamisen edellytys oli jäsentää perustamishanke kolmeen vaiheeseen: *suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen*. Kuhunkin vaiheeseen sisältyy erilaisia toimenpiteitä. Tämän raportin pääpaino on vuoden 2008 aikana läpiviedyissä suunnittelu- ja toteutusvaiheissa.



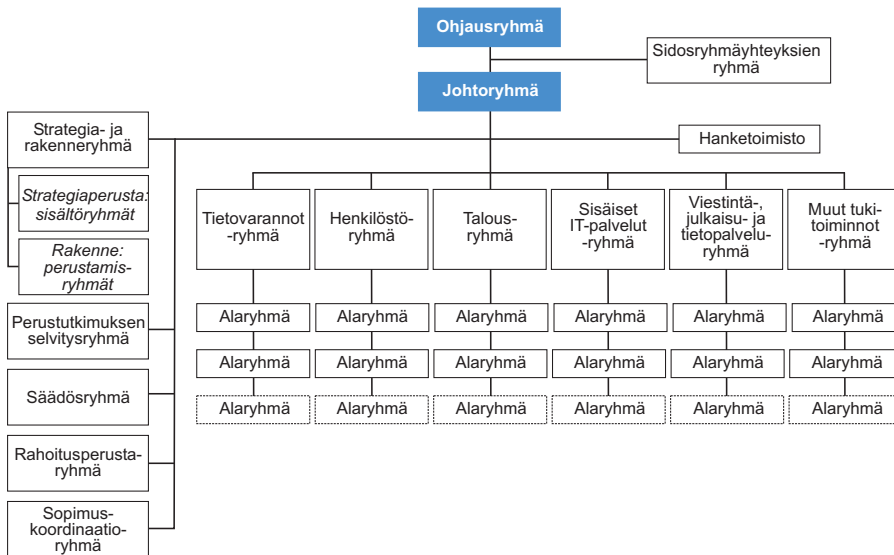
Kuvio 4. Uuden laitoksen perustamisprosessin vaiheistus.

Muutosprosessia toteutettiin laajana hankkeena, johon sisältyi kymmeniä lyhyehköjä projektityyppisiä toimeksiantoja erilaisille työryhmille. Seuraavassa luvussa kuvataan hankkeen johtamis- ja toteutusorganisaatio.

Uuden laitoksen perustamishankkeen organisointi

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti STM:n hallinnonalan uuden tutkimus- ja kehittämislaitoksen perustamishankkeen toimikaudeksi 1.4.2008–28.2.2009.

Hankkeen organisaatioon kuului ohjausryhmä, sidosryhmäyhteyksien ryhmä, johtoryhmä sekä johtoryhmän alaisina hanketoimisto. Hankkeen aikana tehty operatiivinen valmistelutyö organisoitiin projekteina työryhmiin.



Kuvio 5. Uuden laitoksen perustamishankkeen organisointi.

Ohjausryhmän tehtävänä oli johtaa muutosprosessia. Ohjausryhmä linjasi ja päätti keskeiset uuden laitoksen strategiaperustaa, rakennetta ja johtamisjärjestelmää sekä johdon ja henkilöstön valintaprosessia koskevat asiat. Ohjausryhmä asetti johtoryhmän esityksestä valmistelutyöhön asetetut työryhmät. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi valtiosihteeri Ilkka Oksala sosiaali- ja terveysministeriöstä. Ohjausryhmän jäsenistöön kuuluivat Kari Välimäki (kansliapäällikkö, STM), Jaana Koski (ylijohtaja, STM), Vappu Taipale (pääjohtaja, Stakes 1.5.2008 saakka), johtoryhmän puheenjohtaja Pekka Puska (pääjohtaja, Kansanterveyslaitos), Matti Heikkilä (ylijohtaja, Stakes poismenoonsa saakka), Mauno Konttinen (ylijohtaja, Stakes), Eeva Larjomaa (viestintäjohtaja, STM), selvitysmies Jussi Huttunen (professori), selvitysmies Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma (varatoimitusjohtaja, Suomen Kuntaliitto), henkilöstön edustaja Markus Perola (KTL) ja henkilöstön edustaja Timo Sinervo (Stakes). Ylijohtaja Heikkilä menehtyi heinäkuussa 2008. Hänen

tilalleen ohjausryhmään tuli vt. ylijohdaja Jussi Simpura. Ohjausryhmällä oli sihteeri, joka vastasi kokousten valmistelusta ja dokumentoinnista. Sihteeristöön kuuluivat Liisa Perttula (STM), Terhi Lönnfors (Stakes) ja Jaakko Penttinen (KTL).

Johtoryhmä vastasi perustamishankkeen operatiivisen valmistelun johtamisesta. Sen tehtävänä oli ohjata ja koordinoita uudistusta, laatia ja toteuttaa projektisuunnitelma sekä valmistella asiat ohjausryhmän kokoukseen. Johtoryhmän vastuulla oli varmistaa, että molempien laitosten (KTL ja Stakes) henkilöstö saa riittävän informaation muutoshankkeesta ja sen etenemisestä.

Johtoryhmän puheenjohtajana toimi pääjohtaja Pekka Puska Kansanterveyslaitoksesta ja varapuheenjohtajana pääjohtaja Vappu Taipale Stakesista 1.5.2008 asti, jonka jälkeen varapuheenjohtajana jatkoi ylijohdaja Matti Heikkilä Stakesista. Matti Heikkilän menehtymisen jälkeen varapuheenjohtajana toimi ylijohdaja Mauno Konttinen Stakesista. Johtoryhmän jäsenistöön kuuluivat Matti Heikkilän tilalle tullut vt. ylijohdaja Jussi Simpura Stakesista, Tapani Melkas (osastopäällikkö, STM), Reijo Väärälä (apulaisosastopäällikkö, STM), Jaana Koski (ylijohtaja, STM), Liisa Perttula (hallitusneuvos, STM), Juhani Eskola (ylijohtaja, KTL), Terhi Lönnfors (hallintojohtaja, Stakes), Jaakko Penttinen (hallintojohtaja, KTL), Jouko Sundvall (KTL:n henkilöstön edustaja, JUKO), Timo Sinervo (Stakesin henkilöstön edustaja, JUKO), Hilka Salohalla (KTL:n henkilöstön edustaja, Pardia), Satu Kerppilä (Stakesin henkilöstön edustaja, Pardia), Heikki Paasonen (KTL:n henkilöstön edustaja, JHL), Sirpa Andersson (Stakesin henkilöstön edustaja, JHL) ja Seppo Määttä (toimitusjohtaja, konsultin projektipäällikkö, Talent Partners Public Consulting Oy).

Erikseen asetettu *hanketoimisto* toimi johtoryhmän operatiivisen johtamisen tukena. Hanketoimisto koordinoi projektin vaiheistusta ja valmisteli johtoryhmän esityslistat ja esittelymuistiot sekä asetettavien työryhmien toimeksiantoluonnokset. Se vastasi muutosprojektin riskien hallinnan seurannasta sekä viestinnästä yhteistyössä viestintätiimin kanssa. Hanketoimistoon kuului myös perustamishankkeen sisäistä viestintää ja valmistelua palvelleen uusilaitos.fi sivuston toimitus. Hanketoimistoa johti konsultti (Talent Partners Public Consulting Oy), ja siihen kuuluivat asiantuntijoina Kerttu Perttilä (kehittämispäällikkö, Stakes), Jussi-Pekka Moisio (henkilöstöpäällikkö, KTL), Matti Lumijärvi (viestintäpäällikkö, Stakes) ja Kati Matikainen (tiedottaja, KTL). Hanketoimistolla oli työpiste sekä Stakesissa että KTL:ssa.

Sidosryhmäyhteyksien ryhmän tehtävänä oli tuoda uuden laitoksen perustamisprosessiin asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksia ja näkemyksiä mm. strategisten tavoitteiden ja lähtökohtien, organisaation ja toimintaperiaatteiden sekä toimintajäsen sidosryhmätyöprosessien osalta. Ryhmä oli keskustelufoorumi, joka ei tehnyt päätöksiä. Sidosryhmäyhteyksien ryhmän puheenjohtajana toimi valtiosihteeri Ilkka Oksala sosiaali- ja terveysministeriöstä.

Sidosryhmäyhteyksien ryhmässä olivat jäseniä

- ministeriöt (OPM, MMM, YM, TEM, VM)
- virastot (EVIRA, Suomen Akatemia)
- Työterveyslaitos
- Kansaneläkelaitos
- Tampereen yliopisto
- Suomen Kuntaliitto
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiri
- Turun kaupunki
- Lääketeollisuus ry
- Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto
- Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry
- Terveyden edistämisen keskus TEK ry

Operatiivinen valmistelutyö organisoitiin ohjausryhmän ensimmäisessä kokouksessaan 11.4.2008 asettamiin työryhmiin. Strategiaryhmä sekä edelleen sen jatkajaksi 12.6. ohjausryhmän laajemmalla mandaatilla asettama *rakenneryhmä* vastasi uuden laitoksen strategiaperustan, organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän valmistelusta. Strategiaryhmän ja johtoryhmän esityksestä ohjausryhmä asetti ohjausryhmän 12.6.2009 vahvistaman strategiaperustan sisällölliseen täsmentämiseen liittyen nk. *sisältöryhmät*, joiden tuli tunnistaa ja määrittää ao. teema-alueeseen ja strategiaan päämääriin sisältyviä synergiamahdollisuuksia sekä asioita, joita voidaan uudistaa ja/tai luoda uutta, sekä tunnistaa toimintamalleja, joilla varmistetaan tunnistettujen synergioiden toimeenpano sekä hyödynnetään molempien nykyisten laitosten parhaita osaamisia ja käytäntöjä.

Säädöstyöryhmän tehtävänä oli selvittää ne säädökset, joissa on mainittu KTL:n ja Stakesin tehtävistä sekä laatia johtoryhmälle sekä edelleen ohjausryhmälle hyvässä ajoin ennen budjettisäädösten esittelemistä säädösehdotusten muotoon laaditut ehdotukset uuden laitoksen hallintosäädöksiksi ja muiksi tarvittaviksi säädösmuutoksiksi ottaen huomioon uuden laitoksen strategiaperusta.

Useat työryhmät valmistelivat uuden laitoksen *hallinnollis-toiminnalliseen infrastruktuuriin* liittyviä asioita, jotka varmistavat laitoksen keskeiset toimintaedellytykset (esim. taloushallinto, toimitilat, tietojärjestelmät). Työryhmien tuli tehdä 1) analyysi käynnissä/valmistelussa olevista hankkeista sekä tehdä ehdotus uuden laitoksen näkökulmasta niiden jatkamisesta/uudelleen suuntaamisesta/loppettamisesta 2) laatia tehtäväalueensa riskianalyysi 3) valmistella tiivis nykytilan kartoitusta sisältäen toiminnot/tehtävät, rakenteet ja resurssit, linjaukset ja toimintatavat sekä järjestelmät ja voimassa olevat sopimukset 4) laatia analyysi ja kuvaus muutosten kohteena olevista/tulevista asiakokonaisuuksista ja niitä koskevista aikatauluista sekä esitys uudistamista edellyttävistä sopimuksista sekä 5) kuvaus toiminta-alueen tavoitetilasta (tehtävät, osaamiset, resursointi, toimintatavat ja organisointi) uudessa laitoksessa. Työryhmät valmistelivat asioita useissa eri alatyö-

ryhmissä. Kaikissa työryhmissä oli edustus sekä Stakesista että Kansanterveyslaitoksesta.

Ohjausryhmä asetti toisessa kokouksessaan 24.4.2008 *perustutkimus-sektoritutkimusryhmän* ja sen puheenjohtajaksi professori Reijo Vihkon. Työryhmän jäseninä olivat akatemiaturkija Raija Julkunen (Jyväskylän yliopisto), kansleri Reijo Vuorio (Turun yliopisto), ylijohdaja (1.5.2008 lukien pääjohtaja) Matti Heikkilä (Stakes, poismenoonsa asti), ylijohdaja Juhani Eskola (KTL) ja tutkimus- ja kehittämisjohtaja Kari Vinni (STM) sekä asiantuntijasihiteereinä akatemiaturkija Marjo Kestilän (KTL) ja erikoistutkija Christoffer Tigerstedtin (Stakes). Matti Heikkilän tilalle tuli vt. ylijohdaja Jussi Simpura (Stakes). Ryhmän tehtävänä oli tehdä ehdotus ohjausryhmälle arviointiperusteiksi, joita sovelletaan ratkaistaessa uuden laitoksen toimialaan kuuluvan tieteellisen tutkimustyön alaa, laajuutta ja voimavaroja. Lisäksi työryhmän tuli soveltaa ohjausryhmän käsittelemiä ja ministeriön hyväksymiä arviointiperusteita Kansanterveyslaitoksen ja Stakesin nykyiseen tutkimustoimintaan sekä määritellä tutkimusaiheittain se osa nykyisestä tieteellisestä tutkimustyöstä, joka perustutkimusluonteisuutensa vuoksi voitaisiin siirtää yliopistojen toimialaan.

Ohjausryhmä asetti 12.6.2008 *rahoitusperustaryhmän*, jonka tehtävänä olivat kaikki Stakesin ja KTL:n viime vuosien yhteisrahoitteiset ja maksulliset projektit ja toimeksiannot, joissa maksajana on kunta tai kuntayhtymä. Selvityksessä tuli analysoida ohjausryhmän tekemän alustavan rahoitusperustalinjausten¹ vaikutukset laitoksen toimintaan ja talouteen. Ohjausryhmä asetti 12.6. myös *sopimuskoordinaatioryhmän*, jonka tehtävänä oli käydä läpi Stakesin ja KTL:n sopimukset sekä tehdä ehdotus yhdistymisen vaikutuksesta laitosten olemassa oleviin sekä vuoden 2008 aikana tehtäviin ja vuoden 2009 puolelle ulottuviin sopimuksiin.

Uuden laitoksen pöörakenteen vahvistamisen yhteydessä ohjausryhmä asetti 18.9.2009 strategia- ja rakenneryhmän ja johtoryhmän esityksestä organisaatiorakenteen täsmentämiseen liittyvät nk. *perustamisryhmät*. Perustamisryhmien tehtävänä oli tehdä konkreettiset ehdotukset ao. toimialan/horisontaalisen toiminnon 1) tehtävistä, toimintamalleista ja rajapinnoista 2) sisäisestä organisaatiorakenteesta 3) tehtäviin tarvittavasta osaamisesta ja esimerkinomaisista tehtäväkuvauksista 4) tehtäviin tarvittavista henkilöstöresursseista (htv) sekä 5) yhteyteen sijoittuvista ja vuonna 2009 jatkuvista ohjelmista, projekteista ja toimunnoista. Perustamisryhmi- en työn lähtökohtana olivat ohjausryhmän hyväksymät strategiaperusta (12.6.2008) sekä uuden laitoksen pöörakenne ja johtamisjärjestelmä (8.9.2008).

¹ ”Sellainen uuden laitoksen suunnittelema ja toteuttama informaatio-ohjaus, joka kohdistuu kaikille kunnille ja kuntayhtymille ei voi toteutua samanaikaisesti maksullisena konsultointina. Sen sijaan yksittäisten kuntien tai kuntayhtymien tilauksesta voidaan toteuttaa sellaista maksullista palveluja, joissa hyödynnetään ainoastaan laitoksen käytössä olevia tietovarantoja tai muita vastaavia tuotteita.” (Ohjausryhmä, 12.6.2009.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen perustamisprosessiin ja sen eri työryhmiin ja työpajoihin osallistui välittömästi valtaosa laitoksen henkilöstä. Asetetuissa työryhmissä ja niiden alaryhmissä työskenteli välittömästi yli 300 henkilöä. Työkoukusten määrää ja niihin käytettyä aikaa on mahdoton arvioida tarkasti. Esimerkiksi koko perustamishankkeen suunnittelu- ja toteutusvaiheen ajan työskennellyt strategia- ja rakenneryhmä piti huhti-joulukuun aikana 36 työkokousta.

Seuraavassa kuvassa esitetään kokonaiskatsaus perustamishankkeen johto- ja valmisteluryhmiin ajallisesti tarkasteltuna. Jatkoluvuissa kuvataan tarkemmin perustamishankkeen sisällöllistä etenemistä.

Taulukko 2. Uuden laitoksen perustamishankkeen toteutus

	HUHTI	TOUKO	KESÄ	ELO	SYYS	LOKA	MARRAS	JOULU
Ohjausryhmä	11.4.2008			14 kokousta				12.12.2008
Johtoryhmä	17.4.2008			16 kokousta				9.12.2008
Sidosryhmäyhteyksien ryhmä			3.6.2008		19.9.2008			1.12.2008
Strategia- ja rakenneryhmä	21.4.2008		Strategia-perusta 12.6.08	36 kokousta	Päärakenne 8.9.08			18.12.2008
Sisältöryhmät			12.6.2008	29.8.2008				
Perustamisryhmät					18.9.2008	31.10.2008		
Perustutkimuksen selvitysryhmä	24.4.2008		16.6.2008 väliraportti		15.9.2008			
Säädösryhmä	24.4.2008			29.8.2008	30.9.2008		Tasavallan presidentin vahvisti THL lain 31.10.	
Rahoitusperusta-ryhmä		24.4.2008						
Sopimuskoordinaatio-ryhmä			12.6.2008					31.12.2008
Tietovarannot-ryhmä	11.4.2008				15.9.2008	Perustamisryhmä jatkoi valmistelua		
Henkilöstö-ryhmä	11.4.2008							31.12.2008
Talous-ryhmä	11.4.2008							31.12.2008
Sisäiset IT-palvelut -ryhmä	11.4.2008							31.12.2008
Viestintä-, julkaisu- ja tietopalveluryhmä	11.4.2008				15.9.2008	Perustamisryhmä jatkoi valmistelua		
Muut tukitoiminnot -ryhmä	11.4.2008							31.12.2008
Henkilöstön työpajat					24 työpajaa			
Henkilöstötilaisuudet			4.6.2008			16.-17.10.08		10.12.2008

■ Strategiaperustan rakentaminen

Ohjausryhmä asetti kokouksessaan 11.4.2008 strategiaryhmän, jonka tehtävänä oli valmistella uuden laitoksen strategiaperusta, johon sisältyy

- kuvaus keskeisistä asiakastarpeista ja -odotuksista sekä toimintaympäristömuutoksista
- perustehtäväkuvaus (missio)
- tulevaisuuden tahtotila (visio)
- keskeiset toiminnan painopisteet strategisina linjauksina.

Strategiaryhmän puheenjohtajana toimii pääjohtaja Pekka Puska (KTL), varapuheenjohtajana pääjohtaja Vappu Taipale (Stakes) 1.5.2008 asti sekä siitä eteenpäin ylijohtaja Matti Heikkilä (Stakes, poismenoonsa asti). Ryhmän jäseninä toimivat Aino-Inkeri Hansson (osastopäällikkö, STM), Raimo Ikonen (osastopäällikkö, STM), Reijo Väärälä (apulaisosastopäällikkö, STM), Juhani Eskola (ylijohtaja, KTL), Jaakko Penttinen (hallintojohtaja, KTL), Terttu Vartiainen (tutkimusprofessori, KTL), Mauno Konttinen (ylijohtaja/myöhemmin vt. pääjohtaja, Stakes), Terhi Lönnfors (hallintojohtaja, Stakes) ja Jussi Simpura (tulosaluejohtaja/myöhemmin ylijohtaja, Stakes). Ryhmän konsulttina toimi Seppo Määttä (toimitusjohtaja, Talent Partners Public Consulting Oy).

Ryhmä työskenteli intensiivisesti strategiaperustan rakentamiseksi 21.4.–12.6. aikana sekä yhteisissä työkokouksissa että niiden välillä yksilö- ja ryhmätehtävien muodossa. Strategiaryhmän työn luonnoksia käsiteltiin tänä aikana neljä kertaa johtoryhmässä ja neljä kertaa ohjausryhmässä. Ohjausryhmä hyväksyi uuden laitoksen strategiaperustan 12.6.2009. Seuraavassa katsaus strategiaperustan syn-typrosessiin.

Strategiaperustan lähtökohtia

Paineet edetä nopeasti tai jopa välittömästi uuden laitoksen organisaatiorekenteen kimppuun olivat kovat. Todennäköisesti useissa pöydissä oli piirretty jo selvityshenkilöiden työn aikana ja edelleen välittömästi perustamishankkeen asettamis- päätöksen jälkeen erilaisia organisaatiokaavioita. Perustamisprosessin vaiheistuk- sessa oli kuitenkin päätetty siitä, että ensimmäisenä vaiheena tulee olemaan uuden laitoksen tehtäväkentän ja tavoitetilan määrittäminen eli toiminnan sisällöllisen perustan jäsentäminen ja linjaaminen. Vasta tämän jälkeen lähdetään valmistele- maan rakennetta ja johtamisjärjestelmää, joka parhaiten tukee sisällöllistä tavoite- tilaa. Tämä etenemislinjaus osoittautui jatkovaiheissa perustelluksi.

Konsultin toimesta esitettiin joukko orientoivia periaatteita strategiaperustan valmisteluun. Seuraavien periaatteiden sovittiin olevan strategiaryhmän työskentelyä ohjaavia ja sparraavia linjauksia ja strategiaperustan arviointikriteereitä:

- Strategiaperustan määrittämisessä tärkeää on *näkemyksellisyys*: lähtökohdana tulee olla terävät näkemykset ja analyysit toimintaympäristön muutosvoimista sekä avainsidosryhmien odotuksista.
- Hyvässä strategiatyössä tarkastellaan *innovatiivisesti* uusia synergioita ja toiminta-mahdollisuuksia sekä osataan *kyseenalaistaa* vallitsevia uskoksia.
- Hyvässä strategiaperustassa tehdään *selkeitä valintoja*: mitä tehdään, mitä ei tehdä.
- Tavoitteena tuottaa riittävän *konkreettinen* strategiaperusta, jota voidaan hyödyntää läpi koko yhdistymishankkeen eri vaiheiden.
 - *Tahtotila (visio)*: tavoitteellinen näkemys tulevaisuudesta: missä asioissa halutaan onnistua ja olla parhaita
 - *Perustehtävä*: näkemys uuden organisaation olemassaolon tarkoituksesta, asemasta ja roolista osana laajempaa kokonaisuutta
 - *Strategiset linjaukset*: uuden organisaation synergiaperusteiset sisältölinjaukset, jotka määrittävät alueet, joille uusi organisaatio rakentaa asiakaslähtöistä lisäarvoa.
- Strategiaperustasta tulee tehdä ”hyvä tarina”, joka perustelee uuden organisaation perustamisen tavoitteet ja hyödyt asiakkaille, sidosryhmille ja henkilöstölle.

Strategiaperustan rakentaminen käynnistyi 21.4. ryhmään kuuluvien jäsenten pyöreän pöydän keskustelulla, jossa jokainen jäsen esitti omia odotuksiaan strategiatyön tuloksesta sekä näkemyksiään hyvän strategiaperustan aineksista.

Taulukko 3. Orientaatiokeskustelun antia

ALKUODOTUKSIA JA NÄKEMYKSIÄ STRATEGIA-TYÖSTÄ...	KESKEISIÄ TEEMOJA JA KYSYMYKSIÄ
<ul style="list-style-type: none"> • Kysymys on entistä paremman ja vahvemman sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämislaitoksen rakentamisesta • Hyvinvointi ja kansanterveys lähtökohtana → miten uusi laitos voi vaikuttaa näihin maksimaalisesti • Uusi tilanne luonut aidon mahdollisuuden tehdä uusi laitos. Kysymys ei ole kahden nykyisen yhteenliittymästä vaan kokonaan uuden laitoksen rakentamisesta → osaamisten yhdistäminen • Strategiaperustan tulee tuottaa sisältö uuden laitoksen lainsäädäntötyölle. • Kestävyyttä rakentaa laitos, joka kantaa yli hallituskausien • Strategiaperustaan konkreettiset linjaukset, jotka yhdistävät hyvinvoinnin ja terveyden lisäarvolähtöisesti • Strategiaperustaan sisällytettävä sisällöllisten painopisteiden valinta • Runollinen strategiaperusta 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistyvien laitosten kulttuurit: erilaisuudet, yhtäläisyydet • Lähtökohtaisesti erittäin laaja tehtäväkenttä • Asiakaslähtöisyys: tapa toimia suhteessa <ul style="list-style-type: none"> – kansalaisiin – kuntiin, palvelujärjestelmään – muihin hallinnonaloihin – elinkeinoelämään – tutkija- ja asiantuntijayhteisöihin – valtioneuvostoon, STM:öön • Uusi laitos: viranomainen (julkisen vallan käyttäjä) / kehittäjä / tutkija / vaikuttaja / välittäjä / ratkaisujen luoja • Uuden luominen, olemassa olevan karsiminen / lopettaminen, tasonnosto/tasonlasku → aidot valinnat • Ohjaus- ja vaikuttamisvälineiden riittävyys (tieto-ohjaus...)

(Strategiaryhmän 1. kokous 21.4.2009.)

Ohjausryhmä (24.4.2009) linjasi osaltaan keskeisiä teemoja strategiaperustaan valmisteluun liittyen. Nämä liittyivät *painopisteisiin* (sosiaali- ja terveyspolitiikan toimeenpano, palvelujärjestelmän tieto-ohjaus, terveyden ja hyvinvoinnin viranomaistehtävät ja tutkimus), *omistajan rooliin ja ohjausotteeseen* (hallitusohjelman toimeenpano, toimeksiannot omistajalta, uuden laitoksen itsenäinen liikkumatila ja omaehtoinen tutkimus), *toimialan kehittämissohjelmiin ja -hankkeisiin* (uuden laitoksen profiili ja roolit, missä vaiheessa ja millä vastuilla ja välineillä mukana), *valtion vastuuseen kunnallisesta palvelutuotannosta* (ml. uuden laitoksen vastuu palvelutuotantoon vaikuttamisesta ja ohjauksesta), *asiakaslähtöisyyteen ja kansainvälisyyteen* (alan velvoitteet, terveys- ja hyvinvointiyhteistyö ja tutkimus- ja asiantuntijayhteistyö) (asiakkaiden ryhmittely, ja toimintamallit eli miten toimitaan eri asiakasryhmien kanssa). Lisäksi strategiatyössä on rajattava suhde ja ero yliopistojen perustutkimukseen, suhde ja ero valvontatoimeen sekä huomioitava tuottavuusohjelman ja alueellistamisen kohdistuminen uuteen laitokseen.

Sidosryhmien odotuksia ja toimintaympäristön muutostekijöitä

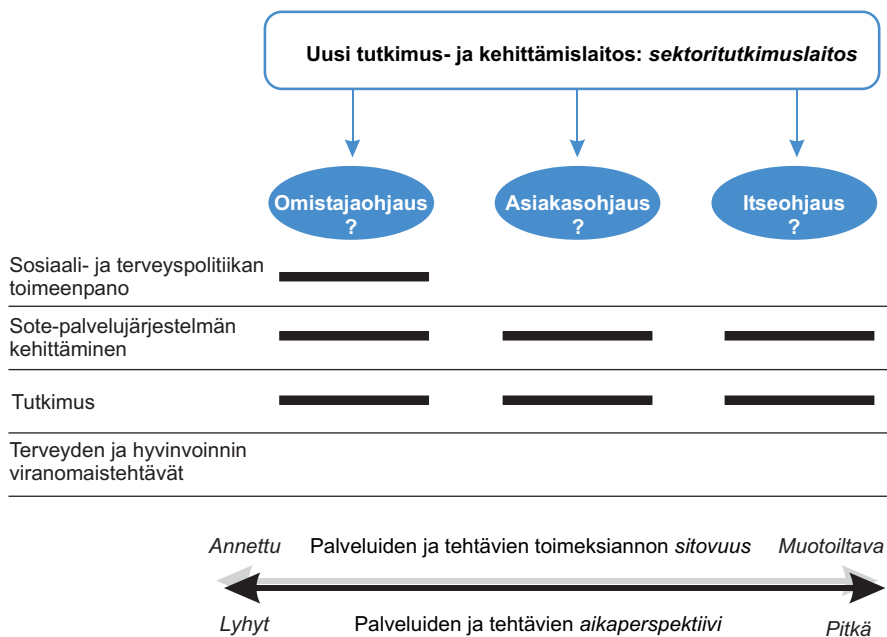
Uuden laitoksen perustamisen keskeiset perusteet liittyivät terveyden ja hyvinvoinnin kentällä toimivien asiakkaiden ja sidosryhmien nykyisten ja uusien odotusten kohtaamiseen ja niihin vastaamiseen.

Uuden laitoksen toimintakenttä on erittäin laaja ja toimijoita varsin paljon. Tunnistettuihin avainsidosryhmiin sisällytettiin valtioneuvosto ja STM omistajana ja ohjaajana, kunnat ja kuntayhtymät palveluiden järjestämistä vastuullisina, julkinen ja yksityinen sektori palvelutuottajina, tutkimusyhteisöt, terveyden ja hyvinvoinnin ammattihenkilöstö, toimialan järjestöt ja elinkeinoelämä, väestö, media ja uuden laitoksen henkilöstö. Yhteisen prosessin alussa työstettiin eri lähteisiin perustuen näkemyksiä sidosryhmien odotuksista (mitä, kenelle, tapa toimia ja millainen asiakaslupaus).

Taulukko 4. Sidosryhmien odotusten jäsentämistä (esimerkki, strategiaryhmän 2. kokous 24.4.2009)

SIDOSRYHMÄT – ODOTUKSET	MITÄ	KENELLE	TAPA TOIMIA	ASIAKASLUPAUS Asiakasintressi
Omistaja Valtioneuvosto STM	<p>Palvelujärjestelmän ohjaus</p> <p>Muu asiantuntijajutaku</p> <p>Valtion kansanterveystehtäviä</p> <p>Politiikan ja ohjelmien toimeenpanoa</p> <p>Tietoa ja ymmärrystä nykytilasta, arvioita tulevaisuuden uhkista, toimenpidesuosituksia, hankkeiden toteutuksia ja osallistumisia</p> <p>Tutkittua tietoa väestön hyvinvoinnista ja terveydestä sekä politiikkojen vaikutuksista niihin.</p> <p>Tutkittua tietoa palvelujärjestelmän toimivuudesta, tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta</p> <p>Kehittämishankekokonaisuuksien toteuttamista ja hankkeiden arviointia</p> <p>Palveluinnovaatioita ja niiden Implementaatiota</p> <p>Tutkittua tietoa eri järjestelmävaihtoehtojen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta</p>	<p>Kunnat, terveyden- ja sosiaalihuolto; STM; muut</p> <p>Kuntiin ja kuntayhtymiin</p> <p>Valtioneuvoston ja ministeriön hyvinvointi- ja terveyspoliittisen päätöksenteon tueksi</p> <p>Ministeriötasoisien palvelujärjestelmää koskevan päätöksen tueksi</p> <p>Ministeriön päättämien kehittämishankekokonaisuuksien toteuttamiseksi</p> <p>Kehittämistyön ja innovaatioverkoston pohjalta toteuttamishankkeiksi</p> <p>Kuntayhteenliittymien ja muiden järjestelmäkokonaisuuksien toiminnan kehittämispäätöksiä varten</p>	<p>Informaatio-ohjaus</p> <p>Tutkimus- ja asiantuntijatyö</p> <p>Hyvät käytännöt, laatusuositukset, arviointi</p> <p>Reaktiivisuus/toimeksiannoista, tilauksesta-proaktiivisuus/omaloitteisesti, itsenäisesti (0–100): 70 %</p> <p>Säännöllinen tutkimuksellinen seuranta: hyvinvoinnin ja terveyden tila sekä tartuntatautien esiintyvyys</p> <p>Palvelujärjestelmän tehokkuutta ja toimivuutta koskeva tutkimus ja tietovarannot</p> <p>Hankeohjelmien toteutus ja arviointi</p> <p>MIETITTÄVÄ INNOVATIIVISESTI</p> <p>Tutkimus- ja kehittämishankkeita</p>	<p>Korkeatasoinen asiantuntijajutaku</p> <p>Palvelujärjestelmän tuottavuus</p> <p>Yleinen etu; lainsäädännön valmistelu</p> <p>Hyvä ja ajantasainen tieto hyvinvoinnin ja terveyden tilasta (tasosta ja vaihtelusta) ja politiikkojen vaikuttavuudesta -> paremmin vaikuttavat poliitikot</p> <p>Hyvä ja ajantasainen tieto -> paremmin toimiva palvelujärjestelmä</p> <p>Selkeyttä hankeviidakkoon</p> <p>Hankeista myös käytännön hyötyä</p> <p>Paremmiin toimivia palvelujärjestelmiä, joissa vaikuttavuuden lisäksi oikeudenmukaisuus hyvällä tolalla</p>
Kunnat ja kuntayhtymät palveluiden järjestämistä vastuullisina	<p>Palvelujärjestelmän ohjaus</p> <p>Vaikuttavuustyökäläjä, konsultaatiota maksutta, eipakottavaa ohjausta</p> <p>Paikallista ja vertailutietoa, ymmärrystä, arvioita, suosituksia, "palokunta"-tehtäviä ä la Nokia</p> <p>Tutkittua yleistä taustatietoa hv:stä ja terveydestä sekä palveluista valtakunnantasolla</p> <p>Palvelujärjestelmän toiminnasta myös kuntatason tietoa</p>	<p>Terveys- ja sosiaalipalvelut</p> <p>Kunnallinen päätöksenteko</p> <p>Keskusjohtoon, ei sektoreille</p> <p>Tietopohjaa päätöksenteon perustaksi kuntatasolla</p>	<p>Informaatio-ohjaus</p> <p>Hyvät käytännöt, laatusuositukset, arviointi</p> <p>Reaktiivisuus/toimeksiannoista, tilauksesta-proaktiivisuus/omaloitteisesti, itsenäisesti (0–100): 60 %</p> <p>Lähinnä tietovarannot, joista jalostetaan kuntakohtaisia tuotteita</p> <p>Joitakin kuntakohtaisia erillisstudiumuksia</p>	<p>Palvelujärjestelmän tuottavuus</p> <p>Tukea päätöksille</p> <p>Yleinen etu; lakien toteuttaminen</p> <p>Päätöksenteon yleistä pohjaa ja kuntakohtaisia perustietoja -> paremmin toimivia ja vaikuttavia hv- ja terveyspoliittisia ratkaisuja</p>
Palvelutuottajat – julkinen sektori ja yritykset	<p>Benchmarking, raportit, tilastot, "käypä hoito", cochrane, ref.laboratoriotointima, th-rekisteritieto, it-valvonta</p> <p>Kehittämistyössä koeteltuja palvelukäytäntöjä ja vertaisarvioiteja</p>	<p>Palveluyksiköiden toiminnan kehittämiseksi</p>	<p>Reaktiivisuus/toimeksiannoista, tilauksesta-proaktiivisuus/omaloitteisesti, itsenäisesti (0–100): 50 % julkissektori / 30 % yritykset</p> <p>Assessment-tyyppinen toiminta, kehittäminen</p>	<p>Tehokkuus, taloudellisuus, laatu</p> <p>Taloudellinen tulos (yritys)</p> <p>Paremmat toimintakäytännöt</p>

Omistajan ja ohjaajan eli STM:n odotukset uuden laitoksen roolista puhuttivat paljon strategiaryhmässä ja laajemminkin molemmissa laitoksissa. Ministeriö viestitti selkeästi tahtotilanaan, että se haluaa uuden laitoksen mukaan hallituksen ja ministeriön käynnistämien ohjelmien ja hankkeiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Ministeriö halusi vahvistaa uuden tutkimus- ja kehittämislaitoksen roolia ja panosta toimintapolitiikoiden valmistelussa ja niitä tukevien ohjelmien toteuttamisessa. Tämä linjaus synnytti vilkasta keskustelua sekä ehkä myös lieviä pelkoja siitä, että uuden laitoksen itsenäisyys ja riippumattomuus tutkimus- ja kehittämislaitoksena olisi vaarassa. Oman osansa keskusteluun toi näkyvästi esiin nostettu asiakasläh-töisyys, jolla haluttiin korostaa terveyden ja hyvinvoinnin kentällä toimivien tahojen tarpeiden ja odotusten vahvempaa huomioimista tutkimus- ja kehittämistyön suuntaamisessa.



Kuvio 6. Uuden laitoksen ohjautumisen lähteet (Strategiaryhmä 5.5.2009).

Vahvimmat epäluulot ja pelot hälvenivät ja tasoittuivat prosessin kuluessa, mutta eivät kokonaan. Ministeriö oli tahtotilansa esittämisessä ja viestimisessä varsin selkeä: uuden laitoksen olemassaolon oikeutus perustuisi sen kykyyn tuottaa tutkittua tietoa ja käytäntöjä, joilla on asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmasta merkitystä, hyötyä ja vaikutusta terveyteen ja hyvinvointiin. Kaikki osapuolet olivat kuitenkin yhtä mieltä myös siitä, että uudella laitoksella tulee olla myös itsenäistä liikkumatilaa. Sen tulee olla aloitteellinen ja tulevaisuuden suhteen ennakoiva tutkimus- ja kehittämistyössään.

Toimintaympäristön *muutostekijöistä* ei ollut pulaa, kun strategiaryhmässä hahmotettiin uuden laitoksen perustehtävän ja asemoitumisen kontekstitekijöitä. Keskeisimmät muutostekijät tunnistettiin hyvin yhteisesti, mutta tulkinnat muutoksen merkityksestä ja voimakkuudesta uuden laitoksen osalta aiheuttivat keskustelua. Keskeisinä muutosalueina tunnistettiin demografinen kehitys, globaalit hyvinvointi- ja terveys-haasteet, yhteiskunnan koheesio, arvostukset ja elämäntyyli, väestön ja yksilön asema, terveys- ja hyvinvointi-tutkimus ja tuotekehitys, sosiaali- ja terveyspalveluiden kysyntä ja markkinakehitys. Kukin muutosalue avattiin edelleen ko. alueella vaikuttaviin muutosvoimiin sekä niiden merkitykseen uuden laitoksen perustehtävälle ja toiminnalle.

Taulukko 5. Muutostekijöiden tunnistamista ja tulkintaa (Strategiaryhmä 6.5.2009)

Muutosalue	#	Muutosvoima	Muutosalue	#	Muutosvoima	Muutosalue	#	Muutosvoima	Vaikutukset (mahdollisuudet/uhkat)
Demografinen kehitys	D1	Vanhuväestön suhteellinen osuus kasvaa	Väestön ja yksilön asema	K1	Yksilön autonomia lisääntyy myös terveysasioissa	Väestön ja yksilön asema	K1	Yksilön autonomia lisääntyy myös terveysasioissa	Muuttuvat terveydenhuollon toimintakäytännöt Palvelujen tarjonta ohj viranomaisien ja ammattihenkilöiden kontrollin Viranomaiskontrollin rapautuminen Kotimaisen julkisen sektorin tietomonopliti murenevat; tiedolla ohjainminen vaikeutuu
	D2	Maaanmuutto ja maastamuutto		K2	Muuttuva potilas-lääkärisuhde		K2	Muuttuva potilas-lääkärisuhde	
	D3	Maan sisäinen muuttoliike		K3	Informaation saatavuus ja yksilön saavutettavuus			Väestön odotukset ja vaatimukset kasvavat ja tietoisuus olemassa olevista lääkkeistä ja hoidoista lisääntyy	
	D4	Työvoimapuuta (riittäkö työväk?)							
Globaalit hyvinvointi- ja terveys-haasteet	G1	Ilmastomuutoksen ja globalisaation luomat uhat ja mahdollisuudet	Terveys- ja hyvinvointi-tutkimus ja tuotekehitys	T1	Terveys- ja hyvinvointitieteen kansainvälisten tsa-toimijoiden yhteistyö ja työtyöko laajenee ja syvenee.	K3	Informaation saatavuus ja yksilön saavutettavuus	Kv. tiedonvälitys liehtoo uusia odotuksia hv- ja terveyspolitiikan ja palvelujärjestelmän toimintaa kohtaan	
	G2	Ympäristömuutokset ja uudet bioteknikat		T2	Bioteknologian ja terveydenhuollon teknologian tuottamat uudet mahdollisuudet				
	G3	Työsaakäynti ja matkustaminen ulkomaille							
	G4	Kansainvälisten yhteistyön ja työnjaon kehittyminen							
Yhteiskunnan koheesio	Y1	Syöjätymisongelman pakeneminen /inkluusion lisääntyminen	Sosiaali- ja terveyspalveluiden tarpeen, kysynnän ja tarjonnan kehitys	S1	Sosiaali- ja terveyspalvelujen kysyntä lisääntyy ja monipuolistuu.	S3	Kansainvälisten ketjuuntuneiden palveluntuottajien vahvistuva asema		
	Y2	Tasa-arvon lisääntyminen/väestöryhmien välisten hyvinvointi-, tulo- ja koulutuserojen kasvu		S2	Palvelujen tuotantotavat ja mahdollisuudet monipuolistuvat				
	Y3	Vaurauden kasvuköyhyyden kasvu		S4	Alan palvelutuotanto kirjavoituu (vrt. PARAS-mallit)				
	Y4	Kansainvälinen verokilpailu		S5	Riittäkö raha? Riittäkö kannatus eli veromaksuhalukkuus?				
Arvostukset ja elämäntyyli	E1	Elintapamuutokset							
	E2	Väestön arvostus terveyttä ja hyvinvointia kohtaan lisääntyy ja vauraus kasvaa.							
	E3	Elinkeinoelämän ja kansalais-yhteiskunnan vaikutus hyvinvointiin ja kansanterveyteen kasvaa.							

Tunnistettujen sidosryhmien odotusten ja toimintaympäristön muutostekijöiden sisällöistä ja suunnista käytyjen ryhmäkeskusteluiden johtopäätöksiä hyödynnettiin uuden laitoksen perustehtävän ja tavoitetilan määrittämisessä. Tässä kohtaa strategiaperustan rakentamisessa otettiin askel lähemmäksi uuden laitoksen tehtäväsisältöä ja painotuksia koskevaa tarkastelua. Tämän myötä strategiaryhmän työhön tuli annos uudenlaista dynamiikkaa.

Strategiaperustan ydin: perustehtävä, tavoitetila ja strategiset linjaukset

Uuden laitoksen perustehtävää ja tulevaisuuden tavoitetilaa koskeva keskustelu toi esiin erilaisia, osin myös jännitteisiäkin tulkintoja tulevan laitoksen toiminnallisesta suuntautumisesta ja profiloitumisesta. Yleisellä tasolla nämä liittyivät hyvinvoinnin ja terveyden – tai terveyden ja hyvinvoinnin – välisiin suhteisiin sekä prioriteettijärjestyksen että käsitelmääritysten osalta. On tärkeää ottaa huomioon, että kyseessä ei ollut mikään ”normaalijan” strategiatyö, jossa yksi organisaatio määrittää itselleen tulevien vuosien suuntaviivoja ja painotuksia. Tilanne oli täysin poikkeuksellinen. Sekä Stakesin että KTL:n osalta oli tehty päätös lakkauttaa kum-

pikin laitos ja perustaa aivan uusi organisaatio. Muutostilanteen poikkeuksellisuutta ja myös dramatiikkaa lisäsi se, että kummankin laitoksen ylin johto oli mukana uuden laitoksen strategiaperustan valmistelussa pitkälle syksyyn 2008 ilman varmuutta omasta roolistaan ja tehtävästään uudessa laitoksessa.

Edellä todetut seikat huomioiden strategiaryhmän työskentelyssä edettiin koko ajan reipasta tahtia. Strategiaryhmä kokoontui intensiivisesti, mikä mahdollisti dynamiikan säilymisen. Esimerkiksi strategiaryhmän kolmannessa kokouksessa 28.4. sovittiin, että jokainen ryhmä jäsen laatii oman ehdotuksensa terävästi (= kantaaottavasti ja näkemyksellisesti) uuden laitoksen tulevaisuuden tavoitteilasta, perustehtävästä ja strategisista linjauksista. Lähtökohtana oli yhdessä käyty keskustelu sekä sidosryhmien odotuksista että muutostekijöistä samoin kuin perustehtävän peruselementeistä. Työkokousten välillä tehtyjen ehdotusten tuli olla käytettävissä seuraavassa kokouksessa toukokuun alussa. Käytännössä toimittiin niin, että jokainen jäsen toimitti omat ehdotuksensa ennen työkokousta konsultille, joka laati ehdotuksista autenttisen yhteenvedon. Näin yhteiseen työkokoukseen oli jo valmiina työpohja, jossa jokaisen ehdotus oli mukana.

Strategiaperustan valmisteluun haettiin säännöllisesti evästyksiä hankkeen johtoryhmästä ja erityisesti hankkeen ohjausryhmästä. Esimerkiksi strategiaryhmän 5.5. kokouksen sisäänrakennettu tavoite oli saada aikaan väliaikakatsaus strategiaperustasta 6.5. kokoukseen ohjausryhmälle. Ohjausryhmälle valmisteltiin ai-neisto, jossa oli mukana sen hetkiset yhteenvetoversiot visiosta ja perustehtävästä.

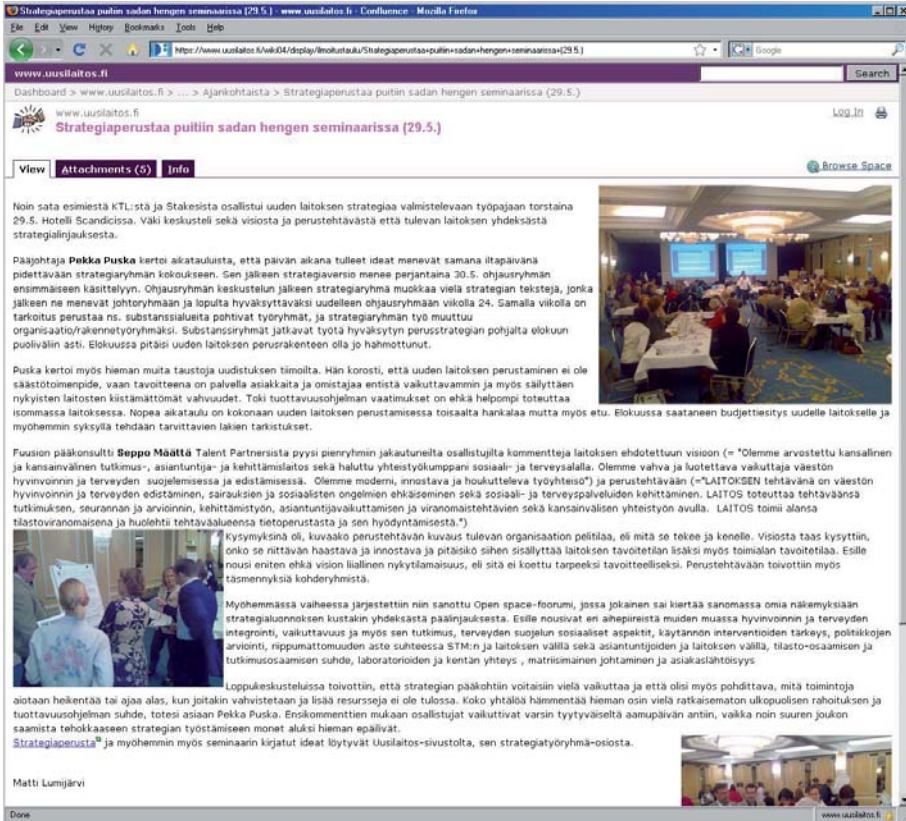
Taulukko 6. Uuden laitoksen luonnokset visiosta ja perustehtävästä (Ohjausryhmän kokous 6.5.2008)

Laitoksen visio 2015 - DRAFT	Laitoksen perustehtävä - DRAFT
<p>Olemme arvostettu kansallinen ja kansainvälinen tutkimus- ja kehittämislaitos sosiaali- ja terveysalalla.</p> <p>Olemme keskeinen ja vahva vaikuttaja väestön terveyden ja hyvinvoinnin suojelemisessa ja edistämisessä.</p> <p>Olemme avoin ja moderni, poliittisista puhereista riippumaton asiantuntijalaitos.</p> <p>Esittämämme näkemykset ja ehdotukset pohjautuvat korkeatasoiseen tutkimustietoon ja sitä kautta luotun syvälliseen ymmärrykseen terveyden, hyvinvoinnin ja palvelujärjestelmän tilasta ja väestön tarpeista.</p> <p>Meillä on päättäjien, alan toimijoiden, elinkeinoelämän ja väestön vahva luottamus.</p> <p>Olemme haluttu yhteistyökumppani alan kansainvälisessä yhteistyössä.</p>	<p>LAITOS on väestön terveyden ja hyvinvoinnin alalla valtion keskeisin asiantuntija.</p> <p>LAITOS vastaa kansallisesti ja kansainvälisesti korkeatasoisesta tutkimuksesta ja kehittämisestä, laadukkaasta tietoperustasta sekä osana STM-konsernia sosiaali- ja terveyspolitiikan toimeenpanosta ja toimialan viranomaistehtävistä.</p>

Ohjausryhmä kävi aiheesta laajan ja intensiivisen keskustelun, jossa myös näkyivät ohjausryhmän jäsenten erilaiset painotukset. Huolimatta erilaisista näkemyksistä ohjausryhmä korosti sitä, että strategiaperustan valmistelun eri vaiheiden on tärkeää olla näkyvillä koko henkilöstölle. Tämä toteutettiin tässä asiassa kuin myös muissakin Uusilaitos.fi-sivuston kautta.

Uuden laitoksen strategiaperustaa työstettiin tiiviisti koko toukokuu. Tärkeä välitappi strategiaperustan valmistelussa oli 29.5. järjestetty aamupäivän työseminaari, johon kutsuttiin molemmista laitoksista yhteensä 120 henkilöä keskustelemaan, arvioimaan ja kommentoimaan strategiaryhmän valmistelemasta

luonnoksesta: arvioimaan ja kommentoimaan sitä. Seminaari sai positiivisen vastaanoton, ja paikalla olivat lähes kaikki sinne kutsutut henkilöt. Seminaarissa oli tekemisen meininki, mikä näkyi myös tuloksissa. Jotkut ryhmät olivat mm. sitä mieltä, että esitetty luonnos visioksi on liian varovainen eikä siihen sisälly riittävästi tavoitteellisuutta. Perustehtävän osalta haastettiin ottamaan selkeämmin kantaa tehtäväkentän rajauksen terävyyteen.



Kuva 1. Strategiaperustaluonnoksen käsittely laajassa työseminaarissa 29.5.2009.

Strategiaryhmä piti välittömästi seminaarin jälkeen oman työkokouksen, jossa se kävi läpi seminaarin annin sekä siellä tehtyjä päivitysehdotuksia. Ryhmä päätyi muuttamaan useita kohtia vision ja perustehtävän osalta. Strategisia linjauksia koskevat kommentit päätettiin tuoda esiin ohjausryhmässä sekä huomioida ne yhdessä ohjausryhmän palautekommenttien kanssa jatkotyössä.

Strategiaryhmän työssä ydinkysymykseksi muotoutui jo alussa se, missä vaiheessa ja kuinka aidosti ryhmä ja sen jäsenet olisivat ”kypsiä” jättämään ainakin hetkeksi tuntemansa ”mukavuusalueen” eli nykyisen organisaation tulkintahorisontin. Tämä olisi edellytys uuden kohtaamiselle ja siirtymiselle ainakin osin tun-

temattomalle ”epämukavuusalueelle”, jossa olisi tilaa ideoita ja luoda uuden laitoksen strategiaperustaa.

Erityisenä haasteena oli valintojen tekeminen sekä mukaan ottamisen että pois jättämisen osalta. Erityisen vaikeaa oli tunnistaa asioita ja tehtäviä, joita uusi laitos ei enää hoitaisi. Strategiaryhmä kävi työssään aika ajoin epämukavuusalueelle tai ainakin sen reunamilla, jossa se kohtasi valinnan sekä mahdollisuutena että myös pakkona. Uudenkin laitoksen tehtäväkenttä tunnistettiin erittäin laajaksi ja ilman selkeitä valintoja uuden laitoksen olisi vaikea vastata niihin haasteisiin, joihin sen erityisesti tulisi vastata. Ryhmän jäsenten kesken oli tunnistettavissa erilaisia näemyksiä siitä, millaisia valintoja aidosti **uuden** laitoksen perustaminen edellyttäisi. Keskustelu liikkui nykytilaan perustuvan realismipainotuksen ja tulevaisuuteen perustuvan radikalismipainotuksen välillä. Painotuksiin liittyi myös kysymys siitä, millä aikavälillä nykytilasta merkittävästikin poikkeavat valinnat olisi perusteltua ja mahdollista toteuttaa.

Strategiaperustaa esiteltiin luonnoksena 3.6. sidosryhmäkokouksessa sekä 4.6. henkilöstötilaisuudessa (Bio Rex, paikalla n. 300 henkilöä, videoyhteys alueellisiin toimipisteisiin). Johtoryhmä käsitteli strategiaperustan 5.6. ja hyväksyi sen osaltaan esitettäväksi ohjausryhmälle. Ohjausryhmä hyväksyi 12.6. eräin täsmennyksin strategiaryhmän ja johtoryhmän yksimielisen esityksen uuden laitoksen strategiaperustaksi. Samassa yhteydessä ohjausryhmä asetti strategisten linjausten (12.6.2008) mukaiset **sisältötyöryhmät** täsmentämään substanssisisältöjä linjauksille.



Kuvio 7. Uuden laitoksen vahvistettu strategiaperusta (ohjausryhmä, 12.6.2008).

Strategisten linjausten sisällön täsmentäminen

Ohjausryhmän asettamien sisältöryhmien tuli toimeksiantonsa mukaisesti

- tunnistaa ja määrittää ao. teema-alueeseen sisältyviä synergiamahdollisuuksia, joissa uudessa laitoksessa voidaan toimia uudella tavalla, ja asioita, joita voidaan uudistaa ja/tai luoda uutta
- tunnistaa toimintamalleja, joilla varmistetaan tunnistettujen synergioiden toimeenpano sekä hyödynnetään molempien nykyisten laitosten parhaita osaamisia ja käytäntöjä
- laatia em. perusteella raportti, joka sisältää konkreettiset ja hyvin perustellut toimenpide-ehdotukset työryhmän alueelta.

Taulukko 7. Sisältöryhmien teemat (numerointi viittaa strategisiin linjauksiin)

<p>1) Väestön hyvinvoinnin, terveyden, toimintakyvyn ja elinolojen sekä sosiaali- ja terveyspolitiikan tutkiminen ja kehittäminen (pj. J. Simpura)</p>	<p><i>Innovaatiot syntyvät yhdistämällä erilaista kokemusta, näkemystä ja osaamista!</i></p>	<p>6) Tutkimus- ja kehittämissyöhyön kytkeytyvä innovaatioiden edistäminen (pj. H. Hämäläinen)</p>
<p>2) Väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, sairauksien ja sosiaalisten ongelmien ehkäisy sekä hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen (pj. J. Lönnqvist)</p>		<p>7) Informaatio-ohjaus, tutkimustietoon perustuva asiantuntijavaikuttaminen sekä vaikuttava viestintä ja sidosryhmätyö (pj. Päivi Värynen)</p>
<p>3) Väestön terveyden suojeleminen sekä biologisten ja kemiallisten uhkien ja riskien ennakoiminen ja ehkäisy (pj. T. Vartiainen)</p>		<p>9) Aktiivinen kansainvälinen vuorovaikutus kansallisten etujen edistämiseksi ja myötävaikuttaminen globaaliin terveys- ja hyvinvointipolitiikkaan. (pj. P. Jousilahti)</p>
<p>4) Sosiaali- ja terveyspalvelujen saatavuuden, laadun ja vaikuttavuuden tutkiminen ja kehittäminen (pj. I. Keskimäki)</p>		<p>8) Ennakoiva, osallistava, läpinäkyvä ja omaa toimintaa jatkuvasti uudistava johtamisjärjestelmä → Uuden laitoksen rakenne ja johtamisjärjestelmä (tällä nk. rakenneryhmällä poikkeava toimeksianto) (Rakenneryhmä/pj. P. Puska)</p>
<p>5) Sosiaali- ja terveysalan tilastojen, rekisterien ja muiden tietovarantojen ylläpito ja kehittäminen (pj. M. Konttinen)</p>		

Sisältöryhmät tarjosivat hyvän mahdollisuuden uudistushankkeen ”hartioiden laajentamisella”. Suurimmassa osassa sisältöryhmiä oli mukana molemmista laitoksista tasapuolisesti yhteensä 12 asiantuntijaa (ml. puheenjohtaja). Tämän mukaisesti uuden laitoksen aktiiviseen rakentamistyöhön kutsuttiin mukaan yli 70 uutta henkilöä. Kaksi ryhmistä (tietovarannot ja informaatio-ohjaus ja vaikuttaminen) jatkoivat jo aloittamaansa työtään alkuperäistä toimeksiantoaan uuden laitoksen strategiapuusta mukaan täsmentäen. Strategiaryhmä jatkoi työtään uudella toimeksiantolla uuden laitoksen organisaatorakenteeseen ja johtamisjärjestelmään liittyen. Tämän ryhmän työ rytmitettiin niin, että kaikkien sisältöryhmien elokuun lopulla tekemät ehdotukset oli mahdollista huomioida uuden laitoksen päärakenteen ja johtamisjärjestelmän valmistelussa.

Sisältöryhmien puheenjohtajien ja strategiaryhmän yhteinen toiminnan aloitus (”kick-off”) -palaveri pidettiin 17.6.2008. Ryhmien toimeksianto oli haastava ja aikataulu tiivis: loppuraportin tuli olla valmis jo ennen elokuun loppua. Tavoitteena oli, että sisältöryhmät täsmentävät vahvistettujen strategialinjausten sisältämiä substanssiteemoja, erityisesti mahdollisuuksia synergioiden luomiseen ja realisointiin. Ryhmät tekivät erinomaista työtä, mikä voitiin todeta jo sisältöryhmien ja strategiaryhmän yhteisessä työseminaarissa 15.8. viikko ennen ryhmien loppuraporttien määräaika.

Sisältöryhmät organisoivat itse toimintansa ja työtapansa. Useimmat ryhmät kokoontuivat lyhyen toimikautensa aikana 5–7 kertaa. Kokoustensa välillä ryhmät työskentelivät pareittain, sähköpostikeskustelun sekä uusilaitos.fi (wiki) työskentelyfoorumin avulla. Seuraavassa joitain esimerkkisiteerauksia muutamien sisältöryhmien loppuraporteista.

<p><i>”Uusi laitos tuo yhteen terveys- ja hyvinvointitutkimuksen eri tieteenalat sekä kehittämistyön asiantuntemuksen. Tämä luo edellytykset poikkitieteellisen ja monimenetelmällisen tutkimus- ja kehittämistyön jatkumolle ’märkälaboratoriotutkimuksesta’ väestötason vaikuttamiseen ja sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen ja mahdollistaa siten todelliset innovaatiot uuden laitoksen keskeisillä synergisillä substanssialueilla. On olennaista luoda substanssialueiden sisälle ja välille horisontaalista ja verkostomaista yhteistyötä, joka kokoaa monitieteellistä ja moniammatillista osaamista. Yhteistyön rakenteet voivat olla määräaikaisia tai pysyviä. Poikkitieteellisen lähestymistavan tulisi muodostua vakiintuneeksi käytännöksi.”</i></p> <p>(Tutkimus- ja kehittämistyöhön kytkeytyvä innovaatioiden edistäminen, sisältöryhmän 6 loppuraportti 21.8.2008.)</p>	<p><i>”Uudessa laitoksessa syntyy vahva monitieteinen osaamiskeskittymä, joka antaa mahdollisuuden kehittää ja arvioida sosiaali- ja terveysalan toimintaa, sekä entistä paremmin arvioida muiden sektorien hyvinvointia ja terveyttä koskevien toimien ja päätösten positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia väestön hyvinvointiin ja terveyteen - - . Yhdistymisen myötä toimintakenttä laajenee ja vaikuttamisen kohteet muodostuvat hyvin moninaisiksi: päättäjät, palvelujärjestelmä, väestö, järjestöt, elinkeinoelämä ja muut toimijat. palvelujärjestelmän kehittäminen - - . Horisontaalinen työ edellyttää onnistuakseen selkeästi asetettuja tavoitteita, työnjakoa ja johtamisvastuuta. Synergiaa voidaan saavuttaa niin toimintoja yhdistämällä kuin toimintoja toisiaan lähemmäksi sijoittamalla.”</i></p> <p>(Väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, sairauksien ja sosiaalisten ongelmien ehkäisy sekä hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, sisältöryhmän 2 loppuraportti 22.8.2008.)</p>
---	--

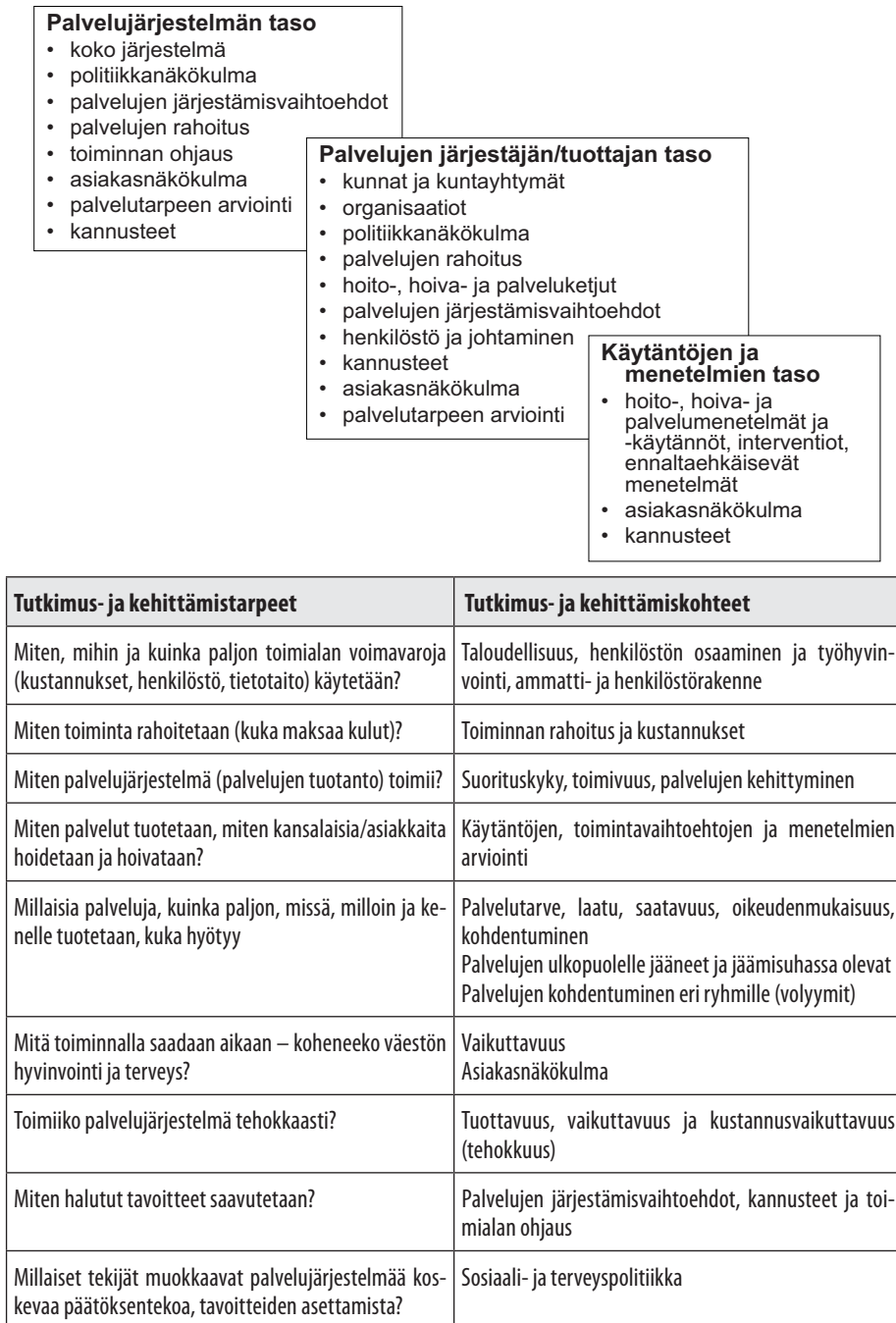
Uuden laitoksen perustamisen keskeisiä lähtökohtia oli vahvistaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän tutkimusta, kehittämistä ja asiantuntijapalveluita. Tähän liittyvä uuden laitoksen strateginen linjaus haastoi ao. sisältöryhmän pohtimaan sosiaali- ja terveyspalvelujen tutkimuksen ja kehittämisen kohdealueita. Ryhmä ehdotti raportissaan, että uusi laitos panostaa osaamistaan seuraaviin koh-

teisiin: 1) koko palvelujärjestelmän taso, jolla tutkimuksen ja kehittämisen kohteina ovat muun muassa palvelujen järjestämisen, rahoituksen ja ohjauksen vaihtoehdot sekä palvelujärjestelmän kehitystä ohjaava sosiaali- ja terveystaloudellinen 2) palvelujen järjestäjän/tuottajan taso, jolla arvioidaan muun muassa organisaatioiden toimintaa ja väestön palvelutarvetta sekä tutkitaan ja kehitetään palveluketjuja, toiminnan kannusteita sekä organisaatioiden johtamista ja 3) käytäntöjen ja menetelmien taso, jolla keskeisiä kiinnostuksen kohteita ovat hoito-, hoiva- ja palvelumenetelmien tutkimus ja kehittäminen ja niiden arviointi ja kehittäminen asiakasnäkökulmasta.

Tähän raporttiin olisi voitu perustellusti sisällyttää näkemyksiä ja ehdotuksia kaikilta sisältöryhmittä. Tähän raporttiin valitut lainaukset ovat *esimerkkejä* työstä, jota kaikki ryhmät tekivät haasteellisella toimeksiannolla. Kaikkia sisältöryhmien valmistelemissa raporteissa hyödynnettiin organisaatiorakenteen yksityiskohtaisessa valmistelussa.

Yksi tärkeä ryhmä ansaitsee tulla noteeratuksi tässä yhteydessä, vaikka kyseessä ei ollutkaan suoraan strategiaan linjauksiin perustuva sisältöryhmä. Ohjauksiryhmä asetti jo 24.4. alaisuuteensa nk. *perustutkimus-sektoritutkimustyöryhmän*, jonka puheenjohtajaksi nimettiin professori Reijo Vihko. Työryhmän ensimmäinen toimeksianto koski arviointiperusteita, joita sovellettaisiin ratkaistaessa KTL:n ja Stakesin tilalle perustettavan uuden laitoksen toimialaan kuuluvan tieteellisen tutkimustyön alaa, laajuutta ja voimavaroja. Työryhmä jätti tähän liittyvän muistionsa 13.6.2008. Työryhmän toinen toimeksianto oli soveltaa ohjauksiryhmän käsittelemiä ja ministeriön hyväksymiä arviointiperusteita laitosten nykyiseen tutkimustoimintaan sekä määritellä tutkimusaiheittain se osa nykyisestä perustutkimusluonteisesta tieteellisestä tutkimustyöstä, joka tulee 1) suunnata uudelleen toteuttamaan uuden laitoksen strategiaa tai 2) olisi perusteltua siirtää yliopistojen toimialaan. Tätä toimeksiantoa koskevien ehdotusten tuli valmistua 15.9.2008 mennessä. Ryhmä jätti loppuraporttinsa 2.9.2008.

Ryhmä totesi raportissaan, että sen keräämän aineiston perusteella KTL:ssa ja Stakesissa tehdään monipuolista ja korkealaatuista tutkimus- ja kehittämistyötä. Valtaosa laitosten lähes 300 projektista edusti ryhmän arvion mukaan sellaista sovellettavaa tai sovellettavaa tutkimusta tai kehittämistoimintaa, joka ehdottomasti kuuluu perustettavaan sektoritutkimuslaitokseen. Tutkimuksen perustutkimusluonteisuuden ja sen strategiyhteyden selvittämiseksi perustutkimustyöryhmä nosti keskusteluun 35 projektia. Saatuaan lisätietoja näistä projekteista työryhmä katsoi, että on perusteltua, että niistä 20 jatkaa uudessa laitoksessa. Muut 15 esitetään uudelleensuunnattaviksi tai siirrettäviksi toiseen tutkimusympäristöön. Työryhmä totesi lisäksi, että jatkossa uuden laitoksen tulee huolella arvioida sekä nykyisen tutkimustoiminnan että uusien tutkimussuunnitelmien yhteys uuden laitoksen strategiaan. Perustutkimusryhmän raportti ja sen ehdotukset eivät vuoden 2008 aikana vaikuttaneet uuden laitoksen strategiaperustaan, rakenteeseen, johtamisjärjestelmään tai henkilöstön sijoittumiseen.



Kuvio 8. Sosiaali- ja terveyspalvelujen tutkimuksen ja kehittämisen tasot, tarpeet ja kohteet (Sosiaali- ja terveyspalvelujen saatavuuden, laadun ja vaikuttavuuden tutkiminen ja kehittäminen uudessa laitoksessa, sisäiltyöryhmä 4, 22.8.2008).

Elokuun lopulla 2008 oltiin tilanteessa, jossa uuden laitoksen strategiaperusta oli vahvistettu (12.6.2008) ja siihen sisältyviä strategisia linjauksia oli arvioitu synergioiden ja uusien mahdollisuuksien näkökulmista laajalla asiantuntijajoukolla kahdeksan sisältöryhmän toimesta (ajalla 17.6.–22.8.2008). Sisältöryhmien myötä uuden laitoksen perustamiseen aktiivisesti osallistuvien henkilöiden joukko laajeni merkittävästi. Henkilöstöllä oli toki edustajat sekä ohjaus- että johtoryhmässä, mutta sisältöryhmien myötä henkilöstön aktiivinen mukanaolo vahvistui edelleen.

Kaikkien sisältöryhmien raporteissa esitettiin useita ehdotuksia uuden laitoksen toimintamalleista, johtamisesta sekä myös näkemyksiä uuden organisaatiorakenteen valmisteluun. Sisältöryhmien ehdotukset toimivat eräänlaisena siltana strategiaperustasta organisaatiorakenteeseen ja johtamisjärjestelmään. Ryhmien ehdotukset nostivat esiin monia hyödyllisiä sisältönäkökulmia kuin myös kahden organisaation yhdistymiseen liittyviä haasteita uuden laitoksen rakenteen ja johtamisjärjestelmän valmistelulle.

Uudenlaisen rakenteen ja johtamisjärjestelmän luominen

Rakenneryhmä ei lähtenyt työstämään välittömästi strategiaperustan vahvistamisen jälkeen organisaatiokaavioita vaan päätti odottaa elokuulla valmistuvia sisältöryhmien raportteja. Rakenneryhmä viritti kuitenkin keskuudessaan juhannuksen jälkeen kesällä 2008 orientoivan keskustelun uuden laitoksen rakenteen ja johtamisjärjestelmän valmistelua ohjaavista periaatteista seuraavin tiivistyksin:

Taulukko 8. Rakenteen ja johtamisjärjestelmän valmistelun ohjaavia periaatteita (Rakenneryhmä, 23.6.2008)

Mitä ominaisuuksia hyvä rakennemalli sisältää? Mitkä asiat uuden laitoksen tulevassa rakenteessa ja toimintamallissa varmistavat strategisten linjausten, perustehtävän ja tahtotilan toteutumisen?

Riittävä määrä uudistumista ja tätä alleviivaavia rakenteita

Uuden laitoksen synergiat näkyviin rakenteessa: sekä sisällöissä että toimintatavoissa

Ainutlaatuinen tilaisuus todelliseen uudistukseen myös rakenteessa

Mahdollisuus viedä läpi vaikeita asioita

Pelkkä nykyisten rakenteiden yhteenlaittaminen EI TULE KYSEESEEN!

Rakenne mahdollistaa alhaalta ja asiakaspinnasta lähtevien innovaatioiden esiinnousun

Perustana selkeä linjaorganisaatio, jossa selkeät vastuut ja roolit

Tunnistaa nopeasti sisältövuodot

Miten ja kenen toimesta päätökset tehdään; kuka mukana valmistelussa

Johtoryhmän rooli; ketkä raportoivat pääjohtajalle; onko pääjohtajan ja toimivien linjaosastojen välisiä yhteensovittavia/välittäviä rakenteita

Rakenteen eri osien tulee olla koon puolesta hallittavia ja ymmärrettäviä (sisällöt, nimet...): perusyksikön koko: skaalaedut – toiminnallisuus

Johtamisvastuut ja tavoitteet määriteltävä selkeästi rakenteen eri tasoilla ja ulottuvuuksissa

Kuinka alas mennään tulosvastuullisten johtajien ja esimiesten osalta?

Johtajilla vertikaalisia ja horisontaalisia vastuita ja "näkyviä"

Horisontaalinen rakenne muuttuva, määräaikaikainen

Organisaation läpi menevien teemojen tunnistaminen rakenteessa; info-ohjaus; kehittämistyöt

Tarvitaanko rakenteellisia ratkaisuja tuotekehityksen aktivoimiseksi

Yksi laitos: riittävän yhtenäiset prosessit

Laitoksen toiminnallisen infran ja sisäisen palvelutoiminnan sijoittaminen

Keskityt/hajautetut ratkaisut (tietovarannot, viestintä, IT...)

Selkeät vastuut kokonaisprosessista tärkeitä sekä hajautetussa/keskityssä mallissa

Sisäisen palvelutoiminnan hajauttaminen/keskittäminen rakenneratkaisussa: sisällä substanssissa/erillistoiminto-/yksikkö

Asiakas rakenteessa...

Miten varmistetaan elävä kosketuspinta asiakas-kuntaan

Asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmasta selkeä rakenne

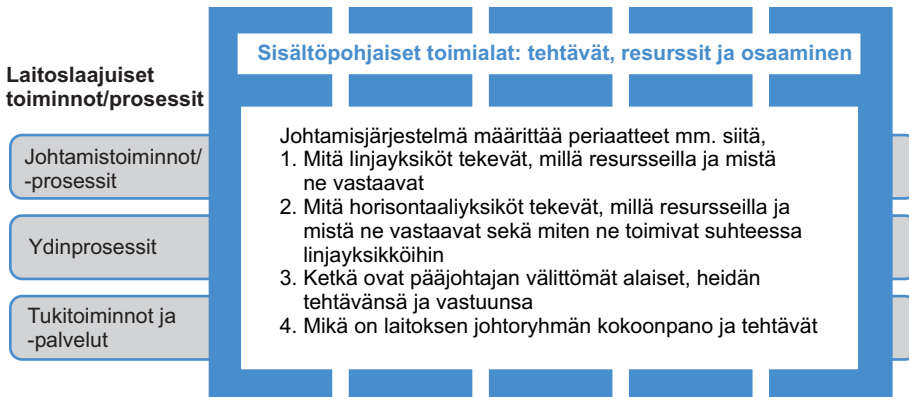
Brändien esiinnostamista tukevat rakenneratkaisut

Rakenteen tulee mahdollistaa osaamisen monitasoinen hyödyntäminen

Strategian toteutumisen ja tuloksiin perustuvan ohjauksen mahdollistava rakenne

Rakenneryhmä asetti tavoiteaikatauluksi päärakenteen valmistelun niin, että se tulisi kaksi kertaa sekä johtoryhmän että ohjausryhmän käsittelyyn. Osana valmisteluprosessia pidettiin rakenneryhmän ja sisältöryhmien välinen työpaja 15.8., johon osallistui noin 80 henkilöä. Tavoiteaikataulun mukaan ohjausryhmän tuli vahvistaa pää rakenne 8.9. sekä asettaa samalla nk. perustamisryhmät uuden rakenteen yksityiskohtaista valmistelua varten.

Rakenneryhmä työsti uuden laitoksen päärakennetta ehkä vieläkin tiiviimmin kuin strategiaperustaa. Yhteisiä työkokouksia oli joka viikko vähintään yksi, usein useampia. Rakenneryhmän puheenjohtaja piti korostetusti vahvistettua strategiaperustaa rakenteen ja johtamisjärjestelmän keskeisempänä ohjenuorana. Uuden laitoksen aidon uusiutumisen edellytyksenä pidettiin useiden ryhmän jäsenten osalta rakenteeseen sisältyvien toimialojen ja osastojen sisällöllistä sekoittumista niin, ettei mihinkään pääse syntymään vain KTL-lähtöisiä tai vain Stakes-lähtöisiä rakenneratkaisuja. Myös ohjausryhmä korosti tämän asian tärkeyttä (ohjausryhmä, 25.8.2008). Tässä keskustelussa tultiin usein terveyden ja hyvinvoinnin promootioon (edistäminen), prevention (ehkäiseminen) ja korjaavien toimenpiteiden välisiin suhteisiin: millä tavoin tämän tulisi jäsentää rakenteessa? Olisiko se parempi jäsentää linjaorganisaation kautta vai horisontaalisesti enemmän prosessina ja toimintamallina? Sisältöryhmien esittämät alustavat ehdotukset (väliraportti 15.8.08) huomioiden rakenneryhmä päätyi esittämään elokuun ohjausryhmälle seuraavaa perusjäsenystä rakenteen eri ulottuvuuksista.



Kuvio 9. Rakenteen ja johtamisjärjestelmät ulottuvuuksia (ohjausryhmä 20.8.2008).

Rakenneryhmä päätyi varsin varhain peruslinjaukseen, jonka mukaan uuden laitoksen rakenteessa tulisi olla ainakin kaksi ulottuvuutta: *sisältöpohjainen vertikaalirakenne ja koordinoiva/ohjaava/palveleva horisontaalirakenne*. Erityisesti horisontaalisten rakenteiden merkityksestä ja roolista uuden laitoksen synergioiden lunastamiseksi oli sisältöryhmien toimesta esitetty useita positiivisia ehdotuksia. Rakenneryhmä kutsui muutamaan työkokoukseen myös esimerkkiorganisaatioi-

den johtoa kertomaan näkemyksistään ja kokemuksistaan isojen rakenteellisten uudistusten toteutuksesta mm. Työterveyslaitoksessa (pääjohtaja Harri Vainio) ja Elintarviketurvallisuusvirastossa (ylijohtaja Jorma Hirn).

Päärakenne ja sen yksityiskohtainen täsmentäminen

Uuden laitoksen sisältöpohjaiset tehtävä- ja osaamisalueet muodostivat linjaorganisaation mukaisen rakenneulottuvuuden, *toimialarakenteen*. Laitoksen toiminnasta ja tehtävistä valtaosa organisoidaan tämän mukaisesti. Edelleen päätettiin siitä, että toimialan sisäinen rakenne perustuu *osastoihin* ja näiden sisällä edelleen *yksiköihin* ja/tai ryhmiin.

Vertikaalisesti organisoiduilla toimialoilla on kullakin oma perustehtävä, vastuu ja toimivalta sekä budjetti ja merkittävät henkilöresurssit tehtäviensä hoitamiseksi. Jokainen toimiala vastaa substanssialueen tutkimus- ja kehittämistyöhön sekä asiantuntijapalveluihin perustuvasta informaatio-ohjauksesta. Neljän substanssitoimialan vastuulla on vahvistaa informaatio-ohjauksen laatua ja vaikuttavuutta väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi, sairauksien ja sosiaalisten ongelmien ehkäisemisessä sekä sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseksi. THL:n substanssitoimialat tuottavat valtakunnallisille, alueellisille ja paikallisille päätöksentekijöille, valtionhallinnon eri elimille, alan toimijoille ja muille sidos- ja asiakasryhmilleen ajantasaista ja luotettavaa tietoa päätöksenteon ja suunnittelun tueksi.

Kutakin sisältötoimialaa johtaa tulosvastuullisesti ylijohtaja, joka raportoi pääjohtajalle. Jokaisella ylijohtajalla yhtä lukuun ottamatta on lisäksi vastuullaan jokin horisontaalinen toiminto. Tällä ratkaisulla haluttiin vahvistaa johdon yhtenäisyyttä ja kaikkien ylimpään johtoon kuuluvien vastuuta koko laitoksen onnistumisesta.

Matriisimaisen rakenteen ja sitä tukevien johtamisvastuiden keskeisenä tavoitteena pidettiin sitä, että laitosta ohjataan kokonaisuutena, hyödynnetään synergioita sekä varmistetaan riittävällä tasolla prosessien ja järjestelmien yhtenäisyys. Tähän liittyen rakenteeseen sisällytettiin myös *horisontaalisia*, linjatoimialat leikkaavia toimintoja ja laitoslaajuisia palveluita.

Uuden laitoksen horisontaaliset toiminnot ovat kahdenlaisia: 1) linjayksiköiden kaltaisia niin, että niillä on merkittävästi omia henkilöresursseja sekä toimivaltaa määritettyjen tehtävien ja laitoslaajuisien palveluiden hoitamisessa sekä toimintamallien ylläpitämisessä (tieto ja viestintä, asiakkuudet ja informaatio-ohjaus) 2) koordinoivia ja ao. prosessiin liittyviä, yhtenäisiä toimintamalleja kehittäviä ja ylläpitäviä.

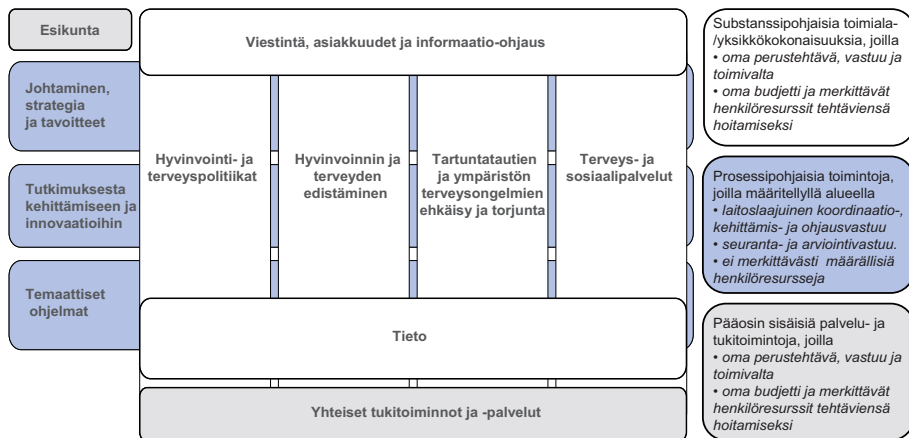
Toimialoihin rinnastettavia koko laitosta tukevia ja palvelevia toimintokokonaisuuksia ovat *viestintä ja vaikuttaminen*, *tieto* sekä *yhteiset palvelut*. Näillä on selkeä oma perustehtävä, vastuu ja toimivalta sekä budjetti ja merkittävät henkilöresurssit tehtäviensä hoitamiseksi. Viestintä ja vaikuttaminen -toimialan johtamisesta vastaa terveyden ja suojelun toimialan ylijohtaja (alun perin strategiajohtaja),

joka raportoi pääjohtajalle (myöhemmin terveyden ja suojelun toimialan ylijohdaja). Tieto-toimialan johtamisesta vastaa sosiaali- ja terveystalot -toimialan ylijohdaja, joka raportoi pääjohtajalle. Yhteiset palvelut -toimialan johtamisesta vastaa hallintojohtaja, joka raportoi pääjohtajalle.

Koko laitoksen yhtenäisyyttä tukevat horisontaaliset toiminnot ovat 1) johtaminen, strategia ja tavoitteet 2) tutkimus, kehittäminen ja innovaatio 3) temaattiset ohjelmat ja 4) kansainväliset asiat. Nämä ovat prosessipohjaisia toimintoja, joilla on määritellyllä alueella laitoslaajuinen koordinaatio-, kehittämis- ja ohjausvastuu sekä seuranta- ja arviointivastuu. Toiminnoilla on omia resursseja.

Strategia- ja kehittämissyksikkö ja sen vastuuhenkilönä strategiajohtaja vastaa laitoksen esikuntana johtaminen, strategia ja tavoitteet -horisontaalisesta toiminnosta ja pääjohtajan tukemisesta laitoksen johtamisessa. TeKeI-yksikkö (ITU) vastaa laitoksen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan ja prosessien mallintamisesta ja kehittämisestä. Temaattiset ohjelmat tarkoittavat tutkimus- ja kehittämistyön kokonaisuutta, joka a) sisältää yhteistyötä vähintään kahden toimialan kesken b) tähtää ennalta määriteltyihin vaikuttavuustavoitteisiin määräaikana c) kohdistuu ajankohtaiseen, suhteellisen suppeaan ja yhtenäiseen aihekokonaisuuteen ja d) saa käyttöönsä ohjelman käynnistysvaiheessa määritellyt eri toimialojen resurssit. Temaattiset ohjelmat -toimintoon sisältyy ohjelmia koskevien aloitteiden kerääminen, ohjelman käynnistämispäätösten ja resursoinnin valmistelu sekä ohjelmien toteutumisen ja vaikuttavuuden seuranta. Temaattiset ohjelmat perustetaan sekä ministeriön kanssa käytävien tulosneuvottelujen pohjalta että laitoksen omasta strategiasta lähtevistä tutkimus- ja kehittämistarpeista. Kansainvälisten asiain yksikkö vastaa kansainvälisten hankkeiden tukitehtävistä ja yleiskoordinaatiosta.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen johtoryhmän muodostavat pääjohtaja, neljä substanssitoimialojen ylijohdajaa, strategiajohtaja ja hallintojohtaja.



Kuvio 10. Uuden laitoksen pöytäkirja ja johtamisluonnos (Ohjausryhmä 8.9.2008).

Rakennekuvasta näkyy selkeä linkki kesäkuussa vahvistettuun strategiaperustaan ja sen neljään nk. substanssilinjaukseen, joiden mukaan muodostettiin pääraakenteen neljä toimialaa sekä viiteen toimintatapalinjaukseen, joiden perusteella muodostettiin tieto, viestintä, asiakkuudet ja informaatio-ohjaus, t&k&i ja temaattiset ohjelmat sekä johtaminen, strategia ja tavoitteet horisontaaliset toiminnot. Strategiaperusta oli siten keskeisessä asemassa rakennetta ja johtamisjärjestelmää määrittäessä.

Ohjausryhmä teki edellä kuvatun mukaisen päätöksen uuden laitoksen pääraakenteesta 8.9.2008. Samalla se asetti tarkempia yksityiskohtia valmistelevat perustamisryhmät. Perustamisryhmien tehtävänä oli tehdä konkreettiset ehdotukset mm. seuraavista asioista:

- toimialan/toiminnon tehtävät, toimintamallit ja rajapinnat
- toimialan/toiminnon sisäinen organisaatorakenne
- toimialan/toiminnon tehtäviin tarvittava osaaminen ja esimerkinomaiset viitetehtäväkuvaukset
- toimialan/toiminnon tehtäviin tarvittavat henkilöstöresurssit
- toimialaan/toimintoon mahdollisesti sijoittuvat, vuonna 2009 jatkuvat ohjelmat, projektit ja toiminnot sekä ehdotukset siitä, mitkä projektit ja toiminnot sijoittuisivat sellaisenaan uuteen laitokseen ilman henkilöstön ilmoittautumismenettelyä.

Perustamisryhmien työn lähtökohtana on ohjausryhmän hyväksymä strategiaperusta (12.6.2008) ja uuden laitoksen pääraakenne ja johtamisjärjestelmä (8.9.2008). Toimeksiannon mukaisesti ryhmien tuli jättää rakenneryhmälle väliraportit 15.10.2008 ja loppuraportit 31.10.2008 mennessä. Ohjausryhmä antoi rakenneryhmälle mandaatin antaa perustamisryhmille tarkempia linjauksia.

Perustamisryhmien aktivointi laajensi jälleen uuden laitoksen rakentajien joukkoa, vaikka ryhmien kokoonpanot eivät olleetkaan niin laajat kuin sisältöryhmissä. Suppeampia ryhmäkokoja perusteltiin tarpeella varmistaa ryhmien toimintakyky konkreettisten ehdotusten tuottamiseksi. Asioiden valmistelussa edettiin perustamisryhmien työskentelyn myötä yhä konkreettisemmalle tasolla, mikä näkyi sekä henkilöstön kuulemispäivillä että perustamisryhmissä käytyjen keskusteluiden jännitteisyytenä. Tästä seuraavassa tiivistetyt esimerkit väliraporttivaiheen kommentteista perustamisryhmiltä:

Taulukko 9. Perustamisryhmien väliraporttikommentteja (työseminaari 20.10.2008)

<p style="text-align: center;">Toimiala 1 Hyvinvoinnin ja terveyden tila, politiikat ja järjestelmät</p> <ul style="list-style-type: none">• To ja pe tuli selväksi, että ollaan joksenteen pattiilanteessa; ihmiset ryhmittyneet, eivät liiku• Erimielisyys on suurempaa kuin yksimielisyys• Toimialojen 2 ja 4 rajapinta suurin kysymys• Toimiala 2 laajentanut saamaansa toimeksiantoa liikaa• Toimiala 2 on miettinyt hämmästyttävän vähän, mitä Hyvinvoinnin edistäminen sisältää; nyt keskitytään vain terveyden edistämisen alueeseen• Toimiala 3: päällekkäisyyksiä ei kovin paljon• Tärkeää nähdä, että lapset, nuoret ja vammaiset ovat kaikkien toimialojen suunnitelmissa mukana• Toimiala 1: ohjelmien valmistelun ja tuen kokonaiskoordinaatio tulisi olla täällä• Ryhmän sisällä erimielisyyttä tiedonkeruun toteuttamisesta	<p style="text-align: center;">Toimiala 2 Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja kroonisten kansantautien ehkäisy</p> <ul style="list-style-type: none">• Päätteet, mielenterveys, terveyden edistäminen, lapset ja nuoret; ryhmä onnistunut näiden huomioimisessa hyvin• Hyvinvointinäkökulma otettu mukaan• Lasten ja nuorten osalta synergiaetuja voisi olla tulossa• Terveyden seurantarajajestelmä 1:n vai 2:n puolella; keskeinen pulmatilanne• Väestötutkimukset; 2:n ihmiset tekevät terveyden seuranta + tutkimusta; ydinalue tutkimustyössä -> tätä ei pitäisi rikkoa;• Toimiala 4:n ja 2:n suhde: ydinosaminen väestötutkimukseen ja seurantaan toimialalla 2 -> substanssiosaamista vaikeaa siirtää toimialalle 4; tämä pitäisi hoitaa yhteistyön kautta• Henkilöstötilaisuus: 1) osallisuuden edistäminen – liittykö toimialaan 2 – vahvistaisi hyvinvointia 2) lapset ja nuoret: olisi hyvä, jos olisi olemassa lasten ja nuorten osasto erikseen, vaikka lasten ja ...nuorten asia näkyisi kaikilla toimialoilla
<p style="text-align: center;">Toimiala 3 Tartuntatautiin ja ympäristön terveysongelmien ehkäisy ja torjunta</p> <ul style="list-style-type: none">• Yksimielinen ryhmä työskentelyn suhteen• Pieniä sisäisiä rajapintaongelmia• 4 esityksen sisäistä ongelmaa nousi:<ul style="list-style-type: none">– Yksikkö rakenne; rakennetaanko toiminnalliselta vai alueelliselta pohjalta– Laatutyön merkitys; osa laboratorioista akkreditoituja; esitys ei pidä akkreditointia rakenteen lähtökohtana, mutta tehtyä työtä käytetään hyväksi– Laboratorioiden tukipalvelut; ravintonestetutanto jne. - > kuuluu sisäisiin palveluihin– Rajapinnat ulospäin (EVIRA jne.)	<p style="text-align: center;">Toimiala 4 Terveys- ja hyvinvointipalvelut</p> <ul style="list-style-type: none">• Ryhmällä vielä paljon ratkaistavia kysymyksiä ryhmän sisällä• Ei päästy yhteiseen työskentelytapaan; tämä on haitannut työn etenemistä• Konkreettisen näkemys ero koskee rajapintaa suhteessa toimialaan 2• Toimialojen välisiä rajapintaongelmia pitäisi pystyä paremmin ratkaisemaan• Vahva näkemys ero siitä, mitä on substanssiosaaminen• Ryhmä 4 on pattiilanteessa, rakenneryhmältä tulisi saada ohjeita etenemisen suhteen• Työ ei tällä hetkellä ole kovin hedelmällistä

Perustamisryhmien väliraportit valmistuivat 15.10.2008 mennessä. Rakenneryhmä oli kutsunut molempien laitosten koko henkilöstön 16.–17.10.2008 Paasitorniin kuuntelemaan ja keskustelemaan uuden laitoksen rakenteen yksityiskohdista perustamisryhmien väliraporttien ja esitysten pohjalta. Tilaisuus videoitiin alueellisille toimipisteille, joissa oleva henkilöstö kykeni myös osallistumaan kommentointiin. Jokainen henkilö sai itse valita, minkä perustamisryhmän ehdotuksia halusi mennä kuuntelemaan. Esitykset oli rakennettu niin, että kullakin perustamisryhmällä oli aluksi aikaa n. 30 minuutin esittelyyn, minkä jälkeen sana oli vapaa kysymyksille ja kommentoille. Keskustelut ja tilaisuuksien anti olivat palautteiden ja yhteenvedojen mukaan hyvät.

Perustamisryhmällä oli todella haasteellinen toimeksianto. Ryhmät pystyivät nojautumaan osin sisältöryhmien tekemään työhön, mutta vain osittain. Perusta-

misryhmät tarjosivat ensimmäisen konkreettisen substanssifoorumin Stakesin ja KTL:n asiantuntijoiden keskinäiselle kohtaamiselle. Ryhmien kokouksista kantautui huhuja, joiden mukaan ryhmien piti työnsä aluksi selkiyttää ja tämentää käytettävien käsitteiden sisältöjä yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Tämä ei ollut helppoa, koska rajojen ylittämisen edellytyksenä oli, että jokaisen tuli luopua ”näin minä olen aina toiminut ja ajatellut” -mallista.

Perustamisryhmät jättivät raporttinsa rakenneryhmälle tiiviin ja haasteellisen työskentelyajan jälkeen lokakuun lopulla. Tästä eteenpäin vastuu rakenteen ja johtamisjärjestelmän yksityiskohtaisesta valmistelusta oli rakenneryhmällä. Marraskuun aikana pidettiin useita työkokouksia, joissa täsmennettiin vielä perustamisryhmien edustajien kanssa yksityiskohtia mm. toimialojen ja osastojen välisiin rajapintoihin liittyen. Välillä asioita käsiteltiin ja linjattiin hankkeen johtoryhmässä ja erityisesti ohjausryhmässä.

Uuden laitoksen tehtävät, vahvistettu rakenne ja johtamisjärjestelmä

Eduskunta vahvisti lokakuussa 2008 hallituksen esityksen mukaisen lain Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksesta. Laki sisältää mm. määritykset laitoksen toimialasta ja tehtävistä. Lain mukaan THL:n toimialana on väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, sairauksien ja sosiaalisten ongelmien ehkäiseminen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon ja sen palvelujen kehittäminen. Laitos toimii sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa. Laitoksen tehtävinä on

- 1) tutkia ja seurata väestön hyvinvointia ja terveyttä, niihin vaikuttavia tekijöitä ja niihin liittyviä ongelmia, ongelmien yleisyyttä ja ehkäisymahdollisuuksia, sekä kehittää ja edistää toimenpiteitä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi ja ongelmien vähentämiseksi
- 2) tutkia, seurata, arvioida ja kehittää sekä ohjata sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ja antaa asiantuntijatukea hyvinvointia ja terveyttä edistävien politiikkojen, toimintatapojen ja käytäntöjen toteuttamiseksi
- 3) harjoittaa alan tutkimus- ja kehittämistoimintaa, edistää innovaatioita sekä tehdä aloitteita ja esityksiä sosiaali- ja terveydenhuollon ja sen palvelujen kehittämiseksi ja väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi
- 4) toimia tilastolain (280/2004) 2 §:n 2 momentissa tarkoitettuna tilastoviranomaisena ja ylläpitää alan tiedostoja ja rekistereitä siten kuin niistä erikseen säädetään sekä huolehtia tehtäväalueensa tietoperustasta ja sen hyödyntämisestä
- 5) kehittää ja ylläpitää sosiaali- ja terveystieteen keskeisiä termejä, määrityksiä ja luokituksia
- 6) osallistua toimialansa kansainväliseen toimintaan.

Edellä mainittujen tehtävien lisäksi THL:n tulee huolehtia niistä tehtävistä, jotka laissa tai sen nojalla säädetään sen tehtäväksi tai jotka sosiaali- ja terveysministeriö

sille määrää. Lisäksi laitos voi toimia oikeuslääketieteellisten ja terveydenhuollon palvelujen tuottajana silloin, kun tällainen toiminta liittyy välittömästi sen tutkimus-, asiantuntija- tai kehittämistoimintaan. (Laki terveyden ja hyvinvoinnin laitoksesta, EV 97/2008 vp–HE 124/2008 vp.)

Maksullisten asiantuntijapalveluiden tarjonta oli yksi perustamisprosessin aikana keskustelua herättänyt teema. Keskustelun taustalla vaikutti Stakesin aikaisempi rooli kunnille ja kuntayhtymille tarjottujen konsultointi- ja kehittämispalveluiden tarjoajana. Eduskunnan vahvistama lakiesitys sisältää tämän osalta kannantoton, jonka mukaan THL ei voi antaa kunnille eikä kuntayhtymille maksullisia konsultaatiopalveluja, jotka

kohdistuvat sellaisiin kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistehäviin, joita laitos suorittaa lain, 2 §:n 2 momentissa tarkoitetun ministeriön määräyksen tai tulossopimuksen perusteella.

Ohjausryhmä vahvisti yksityiskohtaisen rakenteen ja johtamisjärjestelmän 5.12.2008. Rakenne sisälsi toimialojen sisällä osasto- ja yksikköpohjaisen rakenteen ja tämän mukaisesti esimies- ja johtamistehtävät. Päätökseen sisältyi päivitettävänä asiakokonaisuuksina

- osastojen ja yksiköiden kuvausten päivittäminen 11.12.08 mennessä
- toimialojen yksiköiden henkilötyövuosien päivitys ohjausryhmän 5.12.08 päätöksen mukaisesti
- projektien kiinnittäminen THL:n yksiköihin 16.12.08 mennessä
- vuoden 2009 budjetin valmistelu erikseen toimitettavan ohjeen mukaisesti
- keski johdon tehtäväprofiilien täydentäminen henkilöstöryhmän laatimaan pohjaan 18.12.08 mennessä
- yksiköiden henkilöstörakenteen määrittely sovitun henkilötyövuosirakenteen pohjalta tammikuussa 2009
- työjärjestykseen tulevien toimialojen, toimintokokonaisuuksien ja erillisyyksien kuvaukset 18.12.08 mennessä
- laitosten hallinnon valmistelivat henkilöstön teknisen ja väliaikaisen siirtämisen ennen joulua.

Uuden laitoksen rakenteen ja johtamisjärjestelmän mukainen työjärjestys valmistettiin joulukuussa niin, että se astui voimaan heti vuoden 2009 alusta. Työjärjestyksen mukaisesti ”johtamisen tehtävänä on huolehtia siitä, että THL toimii perustehtävänsä mukaisesti. Tavoitteena on ennakoiva, osallistava, läpinäkyvä ja omaa toimintaa jatkuvasti uudistava johtamisjärjestelmä. Johtaminen tukee strategisten linjausten toteutumista. THL:n keskeiset tavoitteet määritellään laitoksen strategias-
sa sekä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa solmittavassa tulossopimuksessa -
Pääjohtaja johtaa THL:n toimintaa. Pääjohtajan tukena laitoksen johtamisessa toimii johtoryhmä. Pääjohtaja voi siirtää toimivaltansa rajoissa johtamistehtäviä mui-

den toimihenkilöiden tehtäväksi. Toimialojen ja toimintokokonaisuuksien keskeiset tavoitteet määritellään pääjohtajan ja ylijohdajien, strategijahtajan ja hallintojohtajan välisessä tulossopimuksessa.”

Ohjausryhmä vahvisti joulukuun alussa uuden laitoksen rakenteen ja johtamisjärjestelmän. Rakenneryhmän viimeinen kokous pidettiin 15.12.2008. Se oli työnsä tehnyt. Uuden laitoksen johto jatkoi tästä rakenteen ja johtamisjärjestelmän kanssa eteenpäin kohti operatiivisen toiminnan ylösajoa.

■ Kulttuurien kohtaaminen: mitä hyvää mukaan, mistä luovutaan, mitä uutta luodaan

Organisaatioiden yhdistäminen on yksi vaativammista muutostilanteista. Tutkimusten mukaan niiden onnistumista ja epäonnistumista selittää kaksi tekijää: 1) muutoksen johtamisen ammattimaisuuden aste ja 2) organisaatiokulttuurien huomioiminen muutoksessa. Stakesin ja KTL:n lakkauttaminen ja edelleen yhdistäminen uudeksi tutkimus- ja kehittämislaitokseksi oli ja on edelleen vakiinnuttamisvaiheessa myös erittäin vaativa muutoshanke. Edellä on kuvattu vaativan muutoksen substanssiin, uuden rakenteen ja johtamisjärjestelmän luomiseen sisältyneitä haasteita. Tässä yhteydessä tarkastellaan yhdistettävien laitosten organisaatio- ja työyhteisökulttuurisia haasteita.

Yleensä oletuksena on, että uuden organisaation toiminnallisen perustan muodostavat laitokset sekä niiden henkilöstö ovat kulttuuriperustaltaan erilaisia. Myös siirtyvien ihmisten odotukset uudesta organisaatiosta ja sen toimintatavoista ja kulttuurista ovat erilaisia. Nämä oletukset näkyivät ja kuuluivat vahvasti myös Stakesin ja KTL:n käytävillä uuden laitoksen perustamisprosessin aikana.

Uuden laitoksen perustamishankkeessa päätettiin jo alkuvaiheessa, että tässä prosessissa kulttuuriteemaa ei jätetä pöydän alle vaan se nostetaan osaksi muutosprosessia. Kukaan ei kuvitellut tai väittänyt, että Stakesin ja KTL:n vanhat kulttuurit haudataan ja uusi kulttuuri synnytetään noin kuudessa kuukaudessa ennen 1.1.2009, jolloin uusi laitos aloittaisi toimintansa. Sen sijaan ajateltiin kyllä, että asia tulee nostaa näkyvästi sekä puhumisen että osin myös tekemisen kohteeksi.

Lähtökohdat ja ihmisten puheet viestivät käsitystä siitä, että kulttuurierot Stakesin ja KTL:n välillä koettiin suuriksi esimerkiksi seuraavin luonnehdintaesimerkein:

- toisella on vahva luonnontieteellis-lääketieteellinen sairausorientaatio, toisella vahva sosiaalis-yhteiskuntatieteellinen hyvinvoinnin edistämisenorientaatio
- toisella on hyvin hajautettu ja tutkijan vapautta kunnioittava ja salliva toimintakulttuuri, toisella ylhäältä suunniteltu ja osin myös keskitetty toimintakulttuuri
- toinen tekee itsenäistä akateemista tutkimusta kaukana kentän arjesta ja ministeriön ohjelmista, toinen toimii vahvasti kentällä ja ministeriön toimeksiantoja toteuttaen

Perustutkimus-sektoritutkimustyöryhmä otti myös kantaa kulttuuriteemaan toteamalla raportissaan, että ”laitoksilla on ollut jossain määrin erilaiset, mutta hyvin

toimivat toimintakulttuurit, jotka ovat muodostaneet nykyaikaisen innovatiivisen tutkimusympäristön” (Ryhmän raportti 2.9.2008, s. 2). Työkulttuurien erojen ja yhtäläisyyksien tunnistamiseksi perustamishankkeessa oli päätetty toteuttaa kulttuurianalyysi sekä viedä kulttuuri eri ulottuvuuksiin henkilöstön keskusteltavaksi ja työstettäväksi yhteisiin työpajoihin.

Työkulttuurien analysointia kyselyllä ja työpajoissa

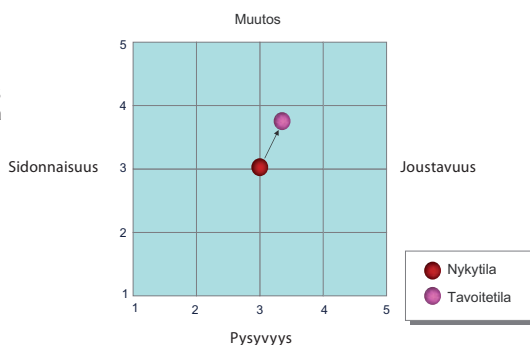
Työkulttuurin analysointi, tukeminen ja ohjaaminen ovat työyhteisön kehittämissä vähemmän tutkittua aluetta. Työkulttuuri ei joitakin arvoprosesseja lukuun ottamatta sisälly perinteisesti suomalaiseen johtamisprofiliin, vaikka työkulttuurilla on keskeinen rooli työyhteisön ilmapiirin ja tuloksellisuuden rakentajana.

Uuden laitoksen perustamishankkeessa toteutettiin kyselyaineistoon perustuva työkulttuurianalyysi CCM (Corporate Culture Measurement). CCM-työkulttuurianalyysin teoriapohjana ovat toimineet Cameron & Quinnin Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) sekä Geert Hofsteden ja sosiokulttuurisen muutoksen tutkimusinstituutin (RISC) tutkimukset ja julkaisut. CCM on luonteeltaan analyysityökalu, eikä se pyri täyttämään tieteellisen tutkimuksen kriteereitä vahvasta teoriapohjastaan huolimatta. Analyysityökalun kompaktin luonteen vuoksi sen jotkut väittämät on totutusta poiketen rakennettu kattamaan analyysin kannalta joitakin kulttuurin ainesosia kaksiosaisilla väittämällä OCAI-mallin tapaan. Kysely sai osakseen kovasti kritiikkiä erityisesti kysymyslomakkeen sisäisten ristiriitojen ja moniulotteisten kysymyssarjojen takia. Vastaaminen koettiin useissa palautteissa haasteelliseksi, jopa mahdottomaksi.

Muutos-pysyvyys-ulottuvuus kuvaa organisaation peruslähdekohtia muutoksessa, mahdollisuuksien ja kehittymisen vetovoimaa suhteessa muutoksen riskitasoon ja mukavuusalueelta poistumisen haluun.

Joustavuus-sidonnaisuus-ulottuvuus kertoo, kuinka joustava ja itseohjautuva orientaatio työyhteisössä vallitsee tai toisaalta kuinka kontrolloitu ja ohjeistettu työyhteisö on.

Koko henkilöstön tasolla tavoite-kulttuuria määrittävät muutos-orientaatio ja pyrkimys joustavuuteen. Yhteistä on myös pyrkimys vahvistaa ulkoista fokusta sisäisen kustannuksella.



Kuvio 11. Työkulttuurin tavoiteltu suunta (kaikki vastaajat KTL–Stakes, työkulttuurianalyysi).

Kyselyyn vastasi kriittistä huolimatta kuitenkin lähes 900 vastaajaa, mikä on reilusti yli puolet koko henkilöstön määrästä. Seuraavassa joitain poimintoja työku-
lttuurianalyysin havainnoista:

- nyky- ja tavoitetilan välisiä eroja tarkasteltaessa kokonaistuloksen tasolla KTL:ssa nähdään merkittävästi enemmän eroa kuin Stakesissa nyky- ja tavoitetilan välillä *pysyvyys-muutos-ulottuvuudella sekä ad hoc -kulttuurin kohdalla*. Molemmissa organisaatioissa tavoitetilä näiden kohdalla on asetettu samaksi, mutta KTL kokee olevansa kauempana tavoitetilasta näiden kohdalla. KTL:ssa
- siis toivotaan organisaation nykytilassa enemmän muutosorientoituneisuutta ja ad hoc -tyyppistä kulttuuria
- Molemmissa organisaatioissa toivotaan työku-
lttuuriryhmistä eniten klaani-kulttuurin piirteitä, seuraavaksi eniten toivotaan ad hoc -kulttuurin piirteitä
- KTL:n nykytilassa Stakesia enemmän hierarkkisen kulttuurin piirteitä
- KTL:n osastoissa Stakesin osastoja enemmän muutostoiveita nykytilaan verrattuna työku-
lttuurin eri osa-alueilla
- Työku-
lttuurin osa-alueita tarkasteltaessa KTL:ssa muutostoiveita kohdistuu eniten johtamistyyliin, sitten työkäytäntöihin. Stakesissa muutostoiveita kohdistuu eniten sekä työkäytäntöihin että johtamistyyliin.

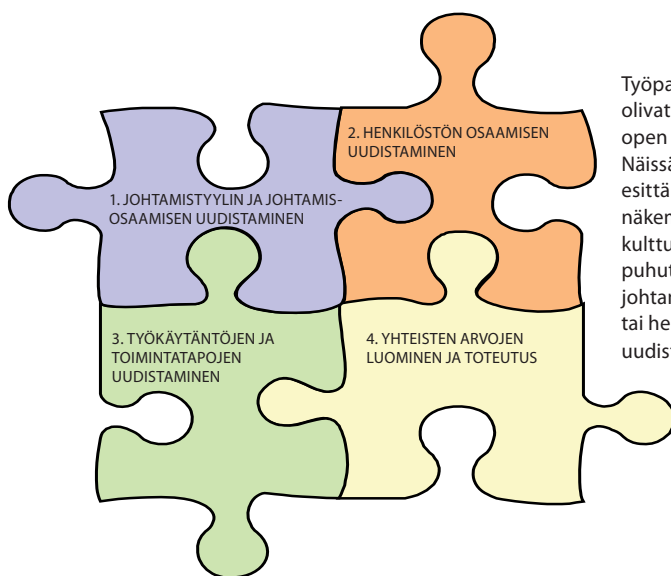
Taulukko 10. Otteita kulttuurianalyysien avointen kysymysten annista

- **Mitä hyvää mukaan:** "Positiivinen asenne perhe-elämän sovittamiseen työelämän kanssa eli työaikoja, lomiam ja vapaita helppo järjestellä elämäntilanteen mukaan". "Vapaat, epämuodolliset käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut. Itsenäisen työn ja kannustavan esimiehen/-naisen." / "Hedelmällisen moniammatillisen ryhmä- ja yhteistyön, asiantuntijuuden arvostuksen, kriittisen ja ennakkoluulottoman ajattelun, monipuolisen metodiosaamisen"
- **Mistä pitää luopua:** "Organisaation palvonasta. Nyt tuntuu siltä, että kaikenlaiset laatikkoleikit ja organisaatiokaaviot ovat pääasia. Substanssi jää varjoon kun rakennellaan tiukasti erilaisiin osastoihin, yksiköihin jne. perustuvia organisaatiomalleja sellaisten auttamattomasti vanhanaikaisten käsitteiden (= 80-lukulaisten muotisanojen) kuin "visio", "missio" ym. sinkoilla sisällöttömissä muistioissa." / "Suojatyöpaikkamentaliteetista" / "Epäselvät suunnitelmat, sovittujen asioiden/tavoitteiden muuttuminen, "käytäväsopimukset", huhujen perusteella toimiminen"
- **Mikä huolettaa:** "Laboratoriotoinnin mahdollinen aliarvostus, epidemiologisen/ylteiskunnallisen tutkimuksen korostuminen. Vanhojen, ehkäpä tietämättömyydestä johtuvien asenteiden ja ennakkoluulojen siirtyminen uuteen laitokseen."
- **Toiveita palautekulttuurista:** "Toivon, että palautteeseen todella reagoidaan. Ei kukaan jaksa vastata loputtomiin kyselyihin, jos mitään parannusta ei kuitenkaan tapahdu" / "Siis mikä palautekulttuuri?? Ei ole paljon palautetilaisuuksia omalla kohdallani ollut" / "Rajat alaisten ja johtajien välillä ovat korkeat. Kommunikaatio ei toimi ja palautetta ei anneta suoraan. Johtajien pitäisi tulla lähemmäs työntekijöitä ja heihin täytyy uskaltaa ottaa kontaktia. Palautteenannon tulisi olla avointa ja suoraa. Kriittikkiä tulee pystyä ottamaan vastaan, mutta myös hyvästä työstä tulee antaa kiitosta"

Molempien laitosten koko henkilöstö kutsuttiin syyskuussa järjestettyihin työpajoihin. Näissä oli ohjelmassa uusiin kollegoihin tutustumista, omien odotusten peilaamista toisten odotuksiin, uuden laitoksen strategiaperustan ja syyskuun alussa vahvistetun päärakenteen esittelyä ja arviointia sekä kulttuuristen tekijöiden arviointia ja näkyväksi tekemistä. Työpajoja järjestettiin yhteensä 24 ja niihin osallistui yli 500 henkilöä.

Työpajojen aluksi ihmiset pohtivat yhteisesti sitä, mitä hyvää ja jo nykyisellään toimivaa (esim. työkäytäntöjä, toimintamalleja, asenteita, arvostuksia jne.) he haluaisivat tuoda mukanaan uuteen laitokseen uuden perustehtävän, tahtotilan ja strategisten linjausten toteuttamiseksi. Työpajojen yhteenlaskettu saldo mukaan otettavista hyvistä asioista oli yhteensä 637 kappaletta. Esimerkkeinä mittavasta määrästä mukaan otettavia asioita olivat

- johtoryhmän kyselytunti (Stakes), pääjohtajan aamukahvi (Stakes); tukea liikuntamahdollisuuksiin, työkykyä edistävää toimintaa; KTL:n verkkosivujen sovellukset: alkoholimittarit, Elämä pelissä jne.; asiakasyhteistyö ja suora yhteys vanhustenhuollon toimijoihin; yksikön kehityssuuntautuneisuus, positiivinen suhde tulevaisuuteen, ylpeys omasta asiasta; hyvät mahdollisuudet luoda ja ylläpitää laaja kansainvälinen tutkija- ja vaikuttajaverkosto; aika suuri toiminnan vapaus; kirjaston artikkelitilaus on ihana; hyvinvointiyhteiskunnan näkökulma; kokemus merkityksellisen työn tekemisestä; keskustelukulttuuri (Stakes), WIKI- työväline (KTL)....



Työpajojen konkreettista antia olivat myös ryhmien yhteiset open space -työsesiot. Näissä henkilöt haastettiin esittämään omia odotuksiaan ja näkemyksiään uuden laitoksen kulttuurin suhteen silloin, kun puhutaan työkäytännöistä, johtamistyylistä, arvoista tai henkilöstön osaamisen uudistamisesta.

Kuvio 12. Henkilöstön odotuksia uuden laitoksen avainalueille.

Esimerkiksi johtamistyylin osalta syntyi varsin selkeä käsitys henkilöstön odotuksista uuteen laitokseen valittavien esimiesten ja johtajien osaamisvaatimuksista. Työpajoissa käydyn keskustelun ja esitettyjen näkemysten sekä myöhemmin laadittujen osastojen ja yksiköiden päälliköiden tehtävä- ja osaamiskuvausten välillä on nähtävissä selkeä yhteys.

Työpajojen lopuksi henkilöstö sai lähettää terveisiä kysymysten tai toiveiden muodossa hankkeen johtoryhmälle. Kaikki terveiset käytiin läpi ja niistä tiivistettiin yhteensä top 20 terveiset, jotka käytiin kahteen kertaan johtoryhmän kokouksessa läpi.

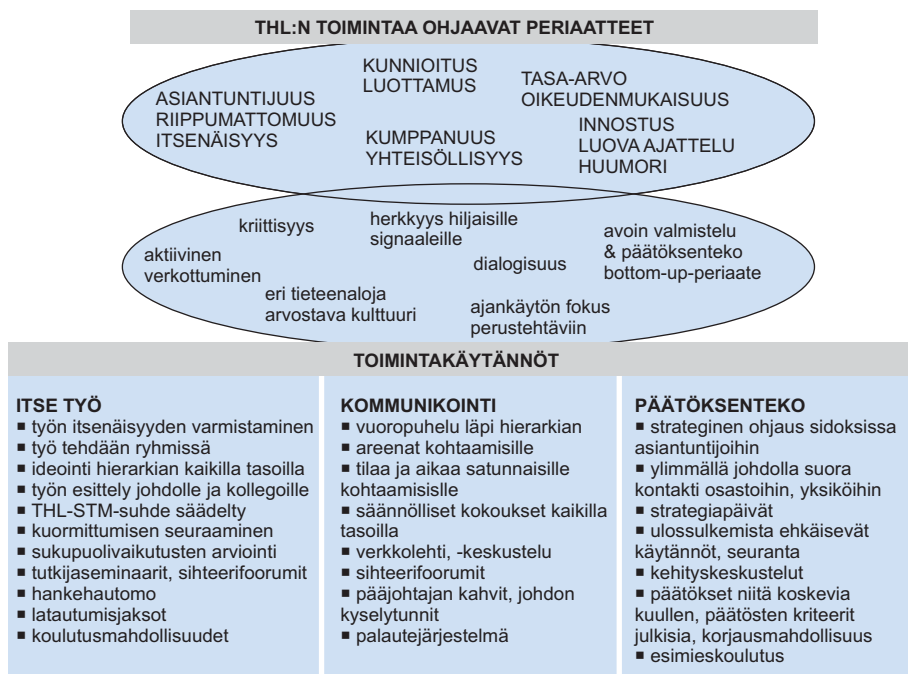
”Samassa veneessä ollaan, tuli ilmi, että KTL:n ja Stakesin työntekijöillä ja eri osastojen työntekijöillä samat huolet, samoja hyviä puolia.” (Työpajapalautteiden satoa.)

Osallistuneiden henkilöiden palaute kulttuurityöpajoista oli kiitettävää. Kokemus osoitti jälleen, että ihmisillä on muutostilanteessa runsaasti paitsi kysymyksiä niin myös näkemyksiä ja ratkaisuehdotuksia. Henkilöstö on muutoksessa ja uuden luomisessa merkittävä voimavara. Samalla ihmisillä on hyvää ja arvokasta kokemusta siitä, mikä on hyvää ja toimivaa jo nykyisellään.

Kulttuuriryhmän anti uuden laitoksen kulttuuriperustan rakentamiselle

Ohjausryhmän asettamien perustamisryhmien joukossa oli yksi, joka ei suoraan liittynyt uuden laitoksen organisaatorakenteeseen eikä myös johtamisjärjestelmään. Toisaalta sen merkitys niiden toimivuuden kannalta on tutkitusti ratkaiseva. Yksi perustamisryhmistä sai tehtäväkseen jäsentää ja työstää perustaa ja toimenpiteitä uuden laitoksen kulttuurin rakentamiselle. Ryhmän tuli valmistella konkreettisia ehdotuksia uuden laitoksen työkulttuurin ja tähän liittyvien toimintatapojen kehittamisestä, toteuttamisesta ja vakiinnuttamisesta. Työn lähtökohtina olivat strategiaperusta, rakenne ja johtamisjärjestelmä sekä toteutetun työkulttuurianalyysin sekä henkilöstötyöpajojen tulokset. Ryhmä asetettiin muiden perustamisryhmien tavoin syyskuussa, mutta sen toimikausi oli pidempi.

Kulttuurityöryhmä hahmotteli uuden laitoksen toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi seuraavat: *asiantuntijuus, riippumattomuus, kumppanuus, itsenäisyys, kunnioitus ja luottamus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, yhteisöllisyys, innostus ja luova ajattelu sekä huumori.*



Kuvio 13. Uuden laitoksen kulttuuriperustan ohjaavat periaatteet.

Kulttuuriryhmä tunnisti keskeisiä kulttuuriperustan lähtökohtia, jotka voivat toimia voimavarana uuden laitoksen kulttuurin rakentamisessa. Uudessakin laitoksessa työskentelee eri alojen asiantuntijoita ja muita ammattilaisia, joiden työn lähtökohdat ovat erilaisia ja ne perustuvat eri tieteenaloihin, erilaisiin paradigmoihin sekä erilaisiin toimintatapoihin. Tämä edellyttää sitä, että laitoksessa tunnistetaan asiantuntemuksen moninaisuus ja jokainen kunnioittaa kollegoiden asiantuntijuutta ja ammattitaitoa. Stakes ja KTL tulevat erilaisista traditioista, ja myös laitosten sisällä on eletty erilaista historiallista vaihetta. Tunnistamalla erilaisuuden syitä on mahdollista rakentaa kestävä ja erilaisuuttakin sietävää tulevaisuutta.

■ Mikä nimeksi, mikä ilmeeksi?

Strategia- ja rakenneryhmä kävi strategiaperustan valmisteluvaiheessa lukuisia keskusteluita siitä, tulisiko uuden laitoksen profiloitumisen lähteä hyvinvoinnista vai terveydestä. Sisältääkö hyvinvointi terveyden yhtenä sen useista ulottuvuuksista vai onko terveys keskeisempi ja täsmällisempi näkökulma yksilön ja väestön suojaamisen kannalta? Välillä keskustelu tuntui lähestyvän muna–kana-asetelmaa. Tosiasiassa se oli kuitenkin tätä syvällisempi. Siihen kiteytyi ehkä jopa paradigma- tasoinen kysymyksenasettelu hyvinvointi-käsitteen sosiaali- ja yhteiskuntatieteellisen ja terveys-käsitteen lääketieteellisen horisonttien välillä.

Keskustelu käsitteiden järjestyksestä tiivistyi lopulta uuden laitoksen nimeä koskevaan valmisteluun. Strategiaperustan valmistelu ei tuonut ratkaisua uuden laitoksen nimikysymykseen. Hallituksen lakiesityksen valmisteluprosessi odotti myös linjauksia nimestä. Johtoryhmä päätti elokuussa puheenjohtajansa esityksestä, että nimestä pyydetään henkilöstöltä ehdotuksia. Tämä aloite sai aikaan vilkkaan ja tiiviin keskustelun Uusi laitos.fi-sivustolla. Ehdotuksia tuli lukuisia. Jotkut henkilöt tekivät eri nimivaihtoehtoista ja niiden taustoista tarkkaa tutkimusta. Henkilöstön ideoimat ehdotukset eivät kuitenkaan suoraan tuoneet ratkaisua nimikysymykseen.

Uuden laitoksen valmisteluprosessin eri vaiheet oli tarkkaan aikataulutettu. Myös nimiasialla oli oma ajallinen takarajansa. Nimen tuli olla päätetty syyskuun alussa osana hallituksen esitystä laiksi uuden laitoksen perustamisesta. Useiden palaverien ja tiiviiden keskusteluiden jälkeen uuden laitoksen nimeksi vahvistettiin Terveyden ja hyvinvoinnin laitos². Näin keskustelu sekä uuden laitoksen nimestä että käsitteiden välisestä järjestyksestä sai ratkaisunsa.

Virallisen nimen vahvistamisen jälkeen keskustelu jatkui vilkkaana uuden laitoksen nimilyhenteen ja visuaalisen ilmeen osalta. Tämä oli jälleen tärkeä vaihe uuden laitoksen perustamisen valmistelussa. Sekä Stakes että KTL olivat kumpikin vahvoja ja tunnettuja brändejä sekä kansallisesti että myös kansainvälisesti. Vahvoja brändejä ei saanut hävittää, vaan ne tuli pystyä hyödyntämään positiivisesti uuden laitoksen kansallisessa ja kansainvälisessä lanseerauksessa.

Jo alkuun lähes itsestään selväksi lyhenteeksi ja brändiehdokkaaksi nousi THL. Tämä ei kuitenkaan vedonnut kaikkiin tahoihin ohjaus- ja johtoryhmässä. THL ei ensi kuulemalta viestinyt joidenkin mielestä uudesta eikä edes uudistuneesta toimijasta. Tämä ei ollut myöskään viestintäryhmän ja sen asiantuntijana käyttämän mainos- ja viestintätoimiston suosikki. Erilaisia lyhennevaihtoehtoja samoin kuin niihin liittyviä visuaalisia muoto- ja väriahmotelmia arvioitiin johtoryhmässä rakentavassa, mutta intensiivisen debatin hengessä. Keskeinen kysymys liittyi siihen,

² Ruotsiksi ”Institutet för hälsa och välfärd” ja englanniksi ”The National Institute for Health and Welfare”.

tarvitseeko laitoksen lyhenteen olla suoraan yhteydessä viralliseen nimeen vai voisiko se olla oma itsenäinen sanansa, joka viestisi aktiivista ja dynaamisista mielikuvaa laitoksen toimialasta ja perustehtävästä. Jälleen arviointikriteerit ja argumentit liittyivät siihen, millaisesta muutoksesta uuden laitoksen perustamisessa on tai tulisi olla kysymys. Nimilyhennettä etsittiin erisnimistä, lääketieteen historiasta ja suomen kielestä. Keskusteluun tuotiin ehdotuksina mm. Tehola, Tehylä, Tehos ja Vire. Mikään näistä ei noussut selkeäksi ja välittömäksi suosikiksi, vaikka Vireen puolesta joitain kannustavia puheenvuoroja rakenneryhmässä käytettiinkin.

Uuden laitoksen lyhenteestä tuli lopulta ohjausryhmän 16.10.2009 vahvistamana THL. Tämän voi sanoa olevan perinteikäs ratkaisu, koska lyhenne perustuu välittömästä laitoksen viralliseen nimeen ja sen kolmen sanan alkukirjaimiin. THL on lyhenteenä selkeä ja helposti viestittävässä sekä kansallisesti että kansainvälisesti kaikissa kielissä.

Ilmeikkyyttä ja dynaamisuutta uuden laitoksen ilmeeseen haettiin puoliksi läpinäkyvän pallosymbolin ja sen päällä olevan kukkahahmon kautta. Vaihtelevuutta ilmeeseen luotiin edelleen symbolin erilaisten värimallien ja asetelmien kautta. Lyhenteeseen ja symboliin liittyvät näkemykset kirjoittivat jälleen myös aktiivisen keskustelun Uusilaitos.fi-sivustolla henkilöstön piirissä. Puolesta ja vastaan äänin Terveyden ja hyvinvoinnin laitos sai lyhenteensä ja visuaalisen ilmeensä. THL:n lyhenteestä tai visuaalisesta ilmeestä ei tiettävästi julkisuudessa esiintynyt negatiivisia kommentteja.



Kuva 2. Uuden laitoksen visuaalista ilmettä logossa, kansissa ja netissä.

On selvää, että parhaimmillaan ytimekäs, aktiivinen ja dynaaminen brändi ja visuaalinen ilme vahvistavat sisältöosaamiseen perustuvaa mielikuvaa ja toiminnan dynaamisuutta. THL:n uutuuden, laadun ja uskottavuuden keskeisimpänä arviointikriteerinä toiminevat silttenkin edelleen itse toimintaan liittyvät sisällölliset aikaansaannokset. Tästäkin on saatavissa parempaa arviointitietoa vuosien 2010 ja 2011 mainetutkimuksista.

■ Tuttuja ja uusia henkilöitä uusiin tehtäviin ja kokoonpanoihin

Osana hallituksen eduskunnalle antamaa lakiesitystä Stakes ja KTL lakkautettiin vuodenvaihteessa 2008/2009. Myös molempien laitosten pääjohtajan virat lakkasivat ja pääjohtajien virkasuhteet päättyivät tuolloin. Molempien laitosten työ- ja virkasuhteinen henkilöstö sekä vastaavat virat ja tehtävät siirrettiin uuteen laitokseen.

Uuden laitoksen perustamisesta päätettiin käytännössä helmikuussa 2008 sosiaalipoliittisen ministeriryhmän kokouksessa sekä edelleen maaliskuun lopulla, kun STM asetti uuden laitoksen perustamishankkeen. Tämä tarkoitti sitä, että sekä Stakesin että KTL:n johto ja henkilöstö valmistelivat uuden laitoksen perustamista vuoden 2008 kevään ja syksyn tietämättä omaa rooliaan ja tehtäviä uudessa laitoksessa. Keskijohdon, lähiesimiesten ja henkilöstön osalta epätietoisuus jatkui vielä keväälle 2009 saakka. Tässä on erittäin suuri ero verrattuna yrityssektorilla toteutettuihin fuusioihin. Niissä valitaan aina alkuun avainhenkilöt, jotka rakentavat johdettavakseen uuden organisaation. Tämä ei ole mahdollista valtionhallinnossa, jossa uudelle organisaatiolle tulee aina ensiksi luoda juridinen perusta. Tähän saakka (esim. työ- ja elinkeinoministeriö, THL, Valvira) tämä on toteutunut talousarvioesityksen valmistelun yhteydessä valmistellun lakiesityksen ja talousarvioesityksen muodossa.

THL:een perustettiin vuoden 2009 talousarviossa pääjohtajan virka, joka tuli julkisesti haettavaksi ilmoittautumismenettelyllä. Laitokseen perustettiin uusina virkoina myös välittömästi pääjohtajan alaiset keskeiset johtovirat eli 4 ylijohdajan virkaa, jotka tulivat myös julkisesti haettaviksi. Nämä ylimmän johdon virat tulivat haettaviksi ennen lain voimaantuloa niin, että valitut henkilöt voisivat aloittaa virkoissaan heti uuden laitoksen käynnistyessä vuoden 2009 alussa. Muu johto ja henkilöstö valittiin uuden laitoksen tehtäviin vuoden 2009 tammi-huhtikuun aikana. Uuden laitoksen perustaminen mahdollisti periaatteessa ainutkertaisen ”puhtaan pöydän” -mallin, jonka mukaan jokainen johtaja ja esimies pääjohtajasta alkaen valitsee itselleen tiimin ja alaiset.

Ylimmän johdon valintaprosessi

THL:n ylimmän johdon valintaprosessin johtamisesta vastasi STM. Se julisti THL:n pääjohtajan viran julkisesti haettavaksi samana päivänä, kun presidentti vahvisti uutta laitosta koskevan lain eli 31.10.2008. Samana päivänä annettiin myös valtioneuvoston asetus, jossa laitoksen tehtävät määriteltiin lakia yksityiskohtaisemmin. Asetuksessa säädettiin myös laitoksen johdon ja henkilöstön tehtävistä ja kelpoisuusvaatimuksista.

Ylimmän johdon osalta ensiksi valittiin pääjohtaja ja sen jälkeen ylijohtajat. Valtioneuvosto nimitti 27.11.2008 lääketieteen ja kirurgian tohtori ja valtiotieteen maisteri, pääjohtaja **Pekka Puskan** THL:n pääjohtajan virkaan viisivuotiskaudeksi. Pekka Puska toimi KTL:n pääjohtajana ja uuden laitoksen perustamishankkeen johtoryhmän puheenjohtajana. STM nimitti 19.12.2008 neljä ylijohtajaa: professori, yhteiskuntatieteiden tohtori Marja Vaarama valittiin hyvinvointi- ja terveystieteiden toimialan, kansanterveystieteen dosentti, professori Erkki Vartiainen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimialan, infektioautiopin dosentti, professori Juhani Eskola terveyden suojelun toimialan, sekä lääketieteen ja kirurgian tohtori, erikoislääkäri Marina Erhola sosiaali- ja terveystieteiden toimialan ylijohtajaksi. Ylijohtajista Vartiainen ja Eskola tulivat KTL:sta ja Vaarama yliopistomaailmasta ja Erhola kunnallisesta terveydenhuollosta ulkopuolelta Stakesin ja KTL:n. Marja Vaaramalla on ennen yliopistoprofessuuria pitkä tausta Stakesin palveluksessa.

THL:n pääjohtajan alaisuuteen ja laitoksen johtoryhmään kuuluu ylijohtajien ohella strategiajohtaja ja hallintojohtaja. Nämä tehtävät julistettiin joulukuussa sisäiseen hakuun. Pääjohtaja nimitti joulukuussa 2008 strategiajohtajaksi Terhi Lönnforsin ja hallintojohtajaksi Jaakko Penttisen 1.1.2009 alkaen. Ylimmän johdon jäsenistä 4 tuli KTL:sta, 1 Stakesista ja 2 laitosten ulkopuolelta.

Edellä kuvatun mukaisen matriisirakenteen johtamisrooleja koskevan periaatteen mukaan kaikilla ylijohtajilla on vastuullaan myös joku horisontaalitoiminto tai -osasto. Tällä ratkaisulla haluttiin välttää liian siilomaisesti ja vain oman tehtäväalueen näkökulmasta toimivien toimialojen syntyminen. Erityisesti uuden laitoksen operatiivisen toiminnan ylösajossa pidettiin tärkeänä ylimmän johdon yhtenäisyyttä koko laitoksen edun ja onnistumisen varmistamisessa. Aika näyttää, miten ratkaisu käytännössä toimii. On todettava, että jo yhden substanssitoimialan tulostavasti johtamistehtävä on vaativa haaste, jossa muutosprosessi on edelleen vahvasti läsnä. Vertikaalisen ja horisontaalisen johtamisvastuun yhdistelmä edellyttää ammattimaista johtamisotetta ja päätoimista johtamistehtävän hoitamista. Johtamismalli on moderni, mutta erittäin vaativa ja sen toimivuutta on syytä arvioida säännöllisesti. Parhaimmillaan se voi tuoda merkittävää lisäarvoa johtoryhmätyöhön sekä edelleen laitoksen sisäisen eheyden ja ulkoiseen uskottavuuden vahvistamiseen.

Tehtyjen nimitysten myötä uuden laitoksen johtamisjärjestelmä oli saanut ensimmäiset kasvonsa. Valittujen henkilöiden myötä uudella laitoksella oli koossa johtoryhmä, jonka keskeiseksi tehtäväksi tuli johtaa keskijohdon, lähiesimiesten ja henkilöstön valinta- ja sijoittumisprosessi. Tämä prosessi käynnistyi välittömästi tammikuussa 2009, kun osastojohtajien ja hieman myöhemmin yksiköiden päälliköiden tehtävät tulivat haettaviksi.

Keskijohdon, yksikön päälliköiden ja henkilöstön valinta- ja sijoittumisprosessi

STM vastasi ylimmän johdon valintaprosessista. Muiden THL:een tulevien tehtävien osalta johto- ja esimiestehtäviin sekä asiantuntija- ja muihin tehtäviin nimettävien henkilöiden valinta- ja sijoittumisprosessin johtamisesta ja toteutuksesta vastasi THL itse. Keskijohdon eli osastajohtajien sekä myös yksiköiden päälliköiden tehtävät tulivat sisäisesti haettaviksi. Myöhemmin keväällä johtoryhmä päätti hakea esim. talouspäällikköä ulkoisella haulla. Myös asiantuntijatehtävät ja tukitehtävät tulivat sisäisesti haettaviksi.

Henkilöstöryhmä viittasi henkilöstön sijoittumisprosessia koskevassa ehdotukseensa johtoryhmälle 3.9.2008 seuraaviin ohjausryhmän uuden laitoksen rakennetyötä koskeviin linjauksiin:

1. Tähtäimen tulee olla 2020-luvun innovaatiolaitos, tavoitteena todellinen uudistus.
2. Tulee mahdollistaa strategian toteuttaminen
3. Sosiaali- ja terveysasioiden yhteys, näiden välille ei saa synnyttää rajaa
4. Tietovarannot ja niiden hyödyntäminen paitsi tutkimukseen, myös päätöksentekoon
5. Organisaatiossa innovaatiot syntyvät paradigmojen, kokemusten, osaamisten ja menetelmien rajapinnoissa
6. Suurimmat haasteet ovat asiakaslähtöisyyden parantaminen erityisesti suhteessa kuntiin ja alueisiin

Näiden tulee olla henkilöstöryhmän mukaan ohjaavia myös valmisteltaessa henkilöstön sijoittumisprosessia. Henkilövalintoja tehtäessä ja henkilöstön sijoittumista päätettäessä

- tulee olla kuvattuna uuden laitoksen rakenteen mukaisten yksiköiden tehtävät ja tavoitteet, näkemys tavoiteltavasta synergiasta ja muutoksesta, tarvittavista henkilöstövoimavaroista ja tarvittavasta osaamisesta
- tulee olla määriteltyinä valintojen ja sijoittelun kohteena olevien tehtävien alustavat tehtäväkuvaukset ja osaamisprofiilit karkealla tasolla (niitä täsmennetään keväällä 2009, kun henkilövalinnat on tehty)
- tulee olla päätettyinä tuottavuusvähennysten ja alueellistamisten kohdenusten alustavat linjaukset (Henkilöstöryhmä, 28.8.2008. Esitys johtoryhmässä 3.9.2008).

Taulukko 11. Valinta- ja sijoittumisprosessin tavoitteet ja periaatteet (Terhi Lönnfors, perustamishankkeen johtoryhmä 3.9.2008)

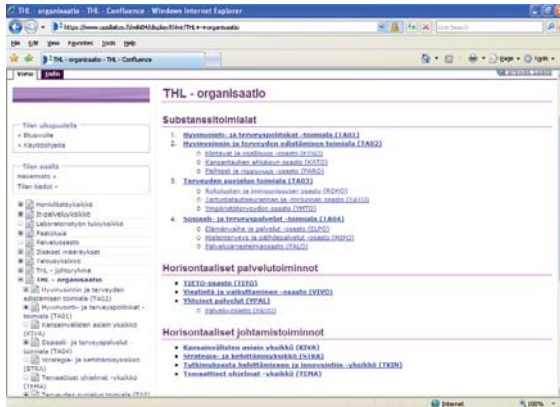
Henkilövalintojen ja henkilöstön sijoittumisen prosessin keskeiset tavoitteet ja periaatteet ovat:

- valinnoilla ja sijoittumisilla mahdollistetaan uuden laitoksen strategiaperustan toteuttaminen
- valinnoilla ja sijoittumisilla luodaan edellytykset osaamisen monentasoiselle yhdistämiselle ja kehittymiselle
- sijoittumis- ja valintaprosessilla varmistetaan todellinen uudistuminen
- laitosten henkilöstöä kohdellaan valinnoissa ja sijoittumisessa oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti
- valinta- ja sijoittumisprosessi toteutetaan mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi ja hyvää hallintomenettelyä noudattaen
- valintakriteerit määritellään etukäteen
- valinta- ja sijoittumisprosessi on selkeästi vaiheistettu ja aikataulutettu ja prosessin ja päätöksenteon vastuut selkeästi ja läpinäkyvästi määritelty
- valinnoissa ja sijoittumisessa tunnistetaan osaamispotentiaalit ja kannustetaan näkemään mahdollisuuksia ja kehittymisuria myös uudentlaisissa tehtävissä
- turvataan meneillään olevien hankkeiden laadukas hoito ja pidetään huoli tehdyistä sitoumuksista

Valinta- ja sijoittumisprosessin periaatteista keskusteltiin useaan otteeseen sekä johto- että ohjausryhmässä syksyllä 2008. On selvää, että yksilötasolla uuden laitoksen perustaminen konkretisoituu kysymykseen tulevista työtehtävistä, yksiköstä ja lähityöyhteisöstä, kollegoista sekä esimiehestä. Eräs keskeisimmistä ja keskustelluimmista periaatteista sijoittumisen osalta liittyi kysymykseen siitä, tuleeko jokaisen henkilön hakea jotain yksittäistä työtehtävää. Ohjausryhmä otti tähän 6.10. kokouksessaan seuraavan kannan:

”Ennen kuin sijoittamisprosessi saa lopullisen muotonsa tulee ottaa käsittelyyn ja ratkaista kanta perustutkimustyöryhmän raporttiin sekä koko organisaatorakenteen yksityiskohtaisempaan sisältöön. Nyt hyväksytään esitys henkilöstön sijoittamisprosessista, jossa pääsääntö on ilmoittautuminen. Toteutuksessa on monia vaihtoehtoja. Jatkovalmistelua hoitaa henkilöstöryhmä yhdessä henkilöstöjärjestöjen edustajien kanssa. Kuinka monta prosenttia tehtävistä lopulta menee ilmoittautumisen piiriin jää avoimeksi ja odottaa edellä tarkoitettuja jatkoselvityksiä.” (Ohjausryhmä 6.10.2008.)

Keskeistä asiaa koskevassa linjauksessa oli määritetyn muutoksen laajuus. Tämän määrittämisessä perustamisryhmillä sekä edelleen strategia- ja rakenneryhmillä oli keskeinen rooli. Perustamisryhmien loppuraportit valmistuivat loka-marraskuun vaihteessa. Niihin tarvittiin vielä lukuisia täsmennyksiä mm. osasto- ja yksikkömäärittysten osalta. Täsmennyksiä tehtiin marras- ja joulukuun aikana niin, että kuvaukset olivat valmiita joulukuun lopulla.



Uuden laitoksen rakenteen yksityiskohtainen määrittäminen ja kuvaus oli ehdottoman tärkeä osa ylimmän johdon, keski-johdon ja henkilöstön valinta- ja sijoittumisprosessia. Jokaisen oli tärkeää tietää, mitä osastoja ja yksiköitä uuteen laitokseen tulee, mitä tehtäviä ne hoitavat sekä minkä verran niillä on resursseja.

Kuva 3. Uuden laitoksen rakennekuvaus kaikkien saatavilla Ekstranetissä.

Ohjausryhmä linjasi valinta- ja sijoittumisprosessia koskevana periaatteena tarkemmin marraskuussa, että henkilöiden ei tarvitse ilmoittautua yksittäisiin tehtäviin vaan he voivat ilmoittautua yksiköihin. Henkilöstöryhmä päivitti sijoittumisprosessia koskevat kuvaukset joulukuussa sekä aikataulun että periaatteiden osalta. Henkilöstölle järjestettiin tiedotustilaisuus sijoittumisprosessin toteutuksesta 10.12.2008.

Keskijohdon valinta: osastajohtajat

Vahvistetun rakenteen mukaisesti THL:een tuli yhteensä 12 osastoa, joten osastajohtajia tarvitaan tämä määrä. Valintaprosessin mukaisesti osastajohtajien tehtäviin ilmoittautuminen oli heti uuden laitoksen alkupäivinä eli 2.1–9.1.2009. Osastojoh-tajan tehtävinä on sisäisessä hakemusilmoituksessa määritetyn tehtäväkuvauksen mukaan

- vastata, että laitoksen ja toimialan strategiat toteutuvat
- vastata, että osaston tehtävät hoidetaan tuloksellisesti, tehokkaasti ja taloudellisesti
- vastata työnantajatoiminnan toteuttamisesta ja hyvän hallintotavan noudattamisesta
- johtaa osaston johtoryhmän toimintaa niin, että osasto toimii yksikköineen yhtenäisenä kokonaisuutena

- toteuttaa kannustavaa ja haasteellisiin tehtäviin motivoivaa henkilöjohtamista osastollaan
- vastata osaston työhyvinvoinnista sekä innostavan, vastuullisen ja houkuttelevan työyhteisön kehittymistä ja jatkuvasta uudistumisesta
- vastaa osasto sisältöalueen kehittymisestä strategisten tavoitteiden mukaisesti
- huolehtii kumppanuusverkoston toimivuudesta.

Lisäksi osastojohtajalta edellytettiin vahvaa strategisen suunnittelun ja johtamisen osaamista, laajojen kokonaisuuksien hahmottamista ja tulevaisuuteen suuntautuvaa ajattelua. Edelleen edellytettiin hyviä esimiestyön, viestinnän sekä vuorovaikutuksen taitoja sekä erilaisten asiantuntijatradiitioiden ja osaamisen yhdistämistä toimivaksi työyhteisöksi. Osastojohtajan tehtäväkuvaus ja vaatimukset ovat hyvin lähellä niitä näkemyksiä ja odotuksia, joita henkilöstö esitti syyskuun kulttuurityöpajoissa. Sikäli tämä oli hyvää valmistelua, jossa uuden laitoksen strategiaperustan, rakenteen ja johtamisjärjestelmän periaatteet ja henkilöstön odotukset johtamisesta menivät hyvin yksiin.

12 osastojohtajatehtävään ilmoittautui 64 henkilöä, joista 29 naista ja 35 miestä. Osastojohtajatehtävään nimetyissä on 5 naista ja 7 miestä. Nimettyjen lähtöorganisaatio oli kahdeksalla henkilöllä KTL ja neljällä henkilöllä Stakes.

Ylijohtajat, strategiajohtaja ja hallintojohtaja tekivät pääjohtajalle esityksensä 22.1.09. Pääjohtaja teki nimityspäätökset esitysten mukaisina 26.1.09, jolloin asiasta myös tiedotettiin henkilöstölle.

Keskijohdon valinta: yksiköiden päälliköt

Vahvistetun rakenteen mukaisesti THL:een tuli yhteensä 61 yksikköä, joihin haettiin sisäisestä henkilöstä yksikön päällikön tehtäviin. Yksiköiden päälliköiden tehtäviin ilmoittautuminen oli 19.1.–30.1.09 ja valinnat tehtiin niin, että juuri valitut osastojohtajat olivat mukana prosessissa. Yksikön päällikön tehtävinä on sisäisessä hakemusilmoituksessa määritetyn tehtäväkuvauksen mukaan

- vastata, että yksikön tehtävät hoidetaan tuloksellisesti, tehokkaasti ja taloudellisesti
- vastaa työnantajatoiminnan toteuttamisesta ja hyvän hallintotavan noudattamisesta
- vastaa osaston johtoryhmän jäsenenä osaston strategian toimeenpanon suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta
- vastaa yksikön perustehtävän toteutumisesta ja työyhteisön toiminnan kehittämistä
- huolehtii henkilöstön osaamisen kehittymisestä osaston strategisten tavoitteiden suuntaisesti
- vastata osaston työhyvinvoinnista sekä innostavan, vastuullisen ja houkuttelevan työyhteisön kehittymistä ja jatkuvasta uudistumisesta

Lisäksi yksikön päälliköltä edellytettiin vahvaa toiminnan suunnittelun ja kehittämisen osaamista ja kokonaisuuksien hahmottamista. Edelleen edellytettiin hyviä esimiestyön, viestinnän sekä vuorovaikutuksen taitoja sekä erilaisten asiantuntijatradioiden ja osaamisen yhdistämistä toimivaksi työyhteisöksi. Myös yksikön päällikön tehtäväkuvaus ja vaatimukset ovat lähellä niitä näkemyksiä ja odotuksia, joita henkilöstö esitti syyskuun kulttuurityöpajoissa. Näiltä osin uuden laitoksen perustamisen suunnittelussa ”vastattiin huutoon”.

61 yksikön päällikkötehtävään ilmoittautui 155 henkilöä. Nimetyistä henkilöistä 21 oli Stakes-taustaisia (15 naista ja 6 miestä) ja 40 henkilöä oli KTL-taustaisia (15 naista ja 25 miestä).

Ylijohtajat, strategiajohtaja ja hallintojohtaja tekivät pääjohtajalle esityksensä yksikön valittavista yksikön päälliköistä helmikuun lopulla ja pääjohtaja päätti nimityksistä esitetyn mukaisesti helmikuun lopulla.

Henkilöstön sijoittuminen

Siirtymävaiheessa 1.1.2009 lukien henkilöstö sijoitettiin uuteen laitokseen teknisesti entisten tehtäväkuvien perusteella tammi-maaliskuun väliseksi ajaksi tai siihen saakka, kunnes lopullinen sijoittuminen uuteen laitokseen on tehty. Henkilöstölle järjestettiin tiedotustilaisuus helmikuun lopulla tehdyistä esimiesvalinnoista sekä henkilöstön sijoittumisprosessin toteutuksesta. Henkilöstöä (vakituinen henkilöstö) pyydettiin ilmoittautumaan yksiköihin 24.2.–9.3.2009 välisenä aikana. Kullakin henkilöllä oli mahdollisuus ilmoittautua enintään kolmeen yksikköön prioriteetti-järjestyksessä. Valtaosa vakinaisesta henkilöstöstä osallistui ilmoittautumisprosessiin.

Yksiköiden esimiehet vastasivat ilmoittautumisten ensi vaiheen arvioinnista ja mahdollisista haastatteluista. Valinta- ja sijoittumispäätösten yhteensovittaminen oli ylijohtajien ja osastojohtajien vastuulla.

930 henkilöä ilmoittautui 1. prioriteetin mukaiseen yksikköön. Näistä henkilöistä 808 eli 86,8 % myös sijoittui prioriteettinsa mukaisesti. Toisen ja kolmannen asteen prioriteetin esitti merkittävästi pienempi henkilömäärä. Yhteensä 347 henkilöä ilmoittautui 2. prioriteetin mukaiseen yksikköön. Näistä 64 henkilöä sijoittui prioriteettinsa mukaisesti. Yhteensä 185 henkilöä ilmoittautui 3. prioriteetin mukaiseen yksikköön, ja näistä 20 sijoittui prioriteettinsa mukaisesti.

Kokonaisuutena vakinaisesta henkilöstöstä 873 henkilöä eli 93,8 % sijoittui johonkin ilmoittamistaan prioriteeteista. Reilut 6 prosenttia henkilöstöä (57 henkilöä) sijoittui neuvottelujen tuloksena muuhun yksikköön kuin oli itse ilmoittautunut. Näiden henkilöiden sijoittumisesta käytiin keskusteluissa läpi ja ko. henkilöt olivat valmiita sijoittumaan työnantajan esittämään yksikköön ilman suuria ongelmia. Muutamien henkilöiden sijoittumisesta käytiin useita vaikeita neuvotteluja.

Henkilöstön sijoittumista koskevat päätösesitykset tehtiin pääjohtajalle 27.3.2009. Pääjohtaja teki sijoittumista koskevan päätöksen 31.3.2009, jonka jälkeen

yksiköiden päälliköt informoivat valinnoista henkilöille.

THL:n operatiivisen toiminnan käynnistämisen mittavin haaste liittyi kolmi-vaiheisen esimiesten ja henkilöstön sijoittumisprosessin läpivientiin. Tämä oli vaativa tehtävä uudelle johtoryhmälle, jonka jäsenistä kaksi astui THL:n palvelukseen asteittain alkukevään aikana. Sijoittumisprosessi oli uuden johtoryhmän ensimmäinen yhteinen ponnistus, joka vaati kaikilta venymistä ja joustavuutta. Prosessi oli vaativa myös kaikille esimiestehtäviä hakeneille. Prosessin tuloksena THL:een tuli uusia esimiehiä ja joitain aikaisemmin esimiestehtävissä toimineita siirtyi asi-antuntijatehtäviin. Henkilöstön sijoittumisprosessi oli puolestaan välitön ja vaativa johtamistehtävä juuri valituille osastojen johtajille ja yksiköiden päälliköille sekä tietysti henkilöstölle. Varsinainen uuden laitoksen arki vaativien työtehtävien parissa ja osin uusissa lähityöyhteisöjen kokoonpanoissa käynnistyi kesälomakauden jälkeen. Toiminnan käynnistymiseen ja uusien ryhmien muotoutumiseen vaikuttaa myös vielä edessä oleva uuden rakenteen ja tehtävien mukaisiin toimitiloihin muuttamisprojekti, jonka laajempi toteutuminen on vielä edessä.

Marraskuu	<ul style="list-style-type: none"> Sijoittumisprosessista viestiminen koko henkilöstölle: yhteinen tiedotustilaisuus
Joulukuu	<ul style="list-style-type: none"> Toimialojen yksiköiden tehtävien, osastojohtajien ja yksikön päälliköiden tehtävien kuvaukset valmiina 16.12. mennessä Tehtäväkuvauksen käsittely johdossa 30.12. mennessä
Tammikuu 2009	<ul style="list-style-type: none"> Tiedotustilaisuus keskijohdon valintaprosessista koko THL:n henkilöstölle 7.1.2009 Osastojen ja yksiköiden kuvaukset sekä osastojohtajien ja yksikön päälliköiden tehtäväkuvaukset THL:n intranetissä 2.1.2009 → Ilmoittautuminen osastojohtajien tehtäviin 2.1.–9.1.2009 Osastojohdossa ilmoittautumisten käsittely ja mahdolliset haastattelut sekä valintaesitykset 14.1.–22.1.2009. Jotkut osastojohtajatehtävät voidaan laittaa myös ulkoiseen hakuun. Pääjohtajan päätös ja valinnoista tiedottaminen 26.1.2009
Helmikuu 2009	<ul style="list-style-type: none"> Yksikön päälliköiden ilmoittautumisprosessi 19.1.–30.1.2009 Yksikön päällikkötehtävien ilmoittautumisten käsittely ja mahdolliset haastattelut 3.2.–23.2.2009. Jotkut yksikön päällikkötehtävät voidaan laittaa myös ulkoiseen hakuun. Pääjohtajan päätös ja valinnoista tiedottaminen 24.2.2009 Tiedotustilaisuus henkilöstölle keskijohdon valinnoista ja muun henkilöstön ilmoittautumisprosessista 24.2.2009 Henkilöstön ilmoittautuminen yksiköihin 24.2.–9.3.2009
Maaliskuu 2009	<ul style="list-style-type: none"> Yksikköjen toimenpiteet, mahdolliset haastattelut ym. 25.3.2009 mennessä Pääjohtajan päätös henkilöstön sijoittumisista ja tiedottaminen 31.3.2009 Sijoittumisprosessista tiedottaminen uuden laitoksen koko henkilöstölle 31.3.2009

Kuvio 14. THL:n sijoittumisprosessi (Henkilöstöryhmä, 17.12.2008).

■ Yhdistyminen muutosprojektina

Stakesin ja KTL:n lakkauttaminen sekä uuden laitoksen perustaminen olivat kokonaisuutena erittäin vaativa muutosprojekti. Samanaikaisesti valmisteltiin kahden laitoksen lakkauttamista ja yhden uuden perustamista. Koko ajan tuli myös huolehtia Stakesin ja KTL:n toiminnan jatkumisesta. On ennenaikaista arvioida muutosprojektin onnistumista toiminnallisten tulosten osalta. Sen sijaan itse projektin toteutusta ja toteutumista voidaan kuvata ja osin myös arvioida.

Vaativan muutosprojektin voi jäsentää kolmeen vaiheeseen: valmistelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Tässä raportissa kuvattu tarina kattaa valmistelun ja toteutuksen. Tätä kirjoitettaessa THL on edelleen toteutusvaiheessa ja siirtymässä syksyllä vakiinnuttamisvaiheeseen. Muutosprojekti ei siis päättynyt 1.1.2009, kun uusi laitos aloitti virallisesti toimintansa. Se jatkuu vielä pitkään osin sekä toteutuksen että erityisesti vakiinnuttamisen muodossa.

Onnistuneen muutosprojektin keskeinen edellytys on ammattimaisuus muutoksen johtamisessa. Tämä tarkoittaa mm. selkeää johtamisrakennetta, aktiivista ja avointa viestintää, riskien tunnistamista ja hallintaa, systemaattista etenemistä sekä laajaa erilaisten osaajien osallistamista ja hyödyntämistä.

Selkeä johtamisrakenne

Uuden laitoksen perustamishankkeen johtamisrakenne sisälsi ohjausryhmän, johtoryhmän ja lukuisan joukon työryhmiä. Rakenteen mukaisesti ohjausryhmän tehtävänä oli linjata asioita sekä tehdä päätöksiä johtoryhmän esitysten perusteella. Johtoryhmän tehtävänä oli johtaa projektin eri osien operatiivista valmistelua. Lukuisa joukko erilaisia työryhmiä vastasi asioiden sisällöllisestä valmistelusta ja ehdotusten tekemisestä johtoryhmälle. Johtoryhmä ja sen alaisuudessa keskeisessä roolissa toiminut strategia- ja rakenneryhmä valmistelivat asiat ohjausryhmälle.

Kaikki keskeiset uuden laitoksen perustamista koskevat päätökset tehtiin ohjausryhmän toimesta: strategiaperusta, rakenne ja johtamisjärjestelmä, strategiaperustan ja uuden rakenteen mukaiset alustavat henkilöresurssipainotukset, hallituksen lakiesitys uuden laitoksen perustamisesta (ml. nimi), esimiesten ja henkilöstön valinta- ja sijoittumisprosessin periaatteet sekä uuden laitoksen alueellisten toimipaikkojen henkilötyövuosivahvistukset sosiaalipoliittisen ministerivaliokunnan päätöksen 21.2.2008 mukaisesti.

Johtoryhmä kokoontui tiiviisti käsitellen lähtökohtaisesti kaikkia uuden laitoksen perustamiseen liittyviä asioita. Ohjausryhmän asettamat työryhmät raportoivat johtoryhmälle, joka teki linjaukset ja päätösesitykset ohjausryhmälle.

Strategia- ja rakenneryhmän valmisteleminen asioiden käsittelystä johtoryhmässä on perusteltua esittää kritiikkiä erityisesti johtoryhmän jäsenille myöhään tai ei ollenkaan etukäteen jaetun aineiston osalta. Tiukka työskentelyaikataulu samoin

kuin strategia- ja rakenneryhmässä käydyt tiiviit keskustelut aiheuttivat sen, että useissa kokouksissa strategia- ja rakenneryhmän esitys esiteltiin suoraan johtoryhmässä ilman etukäteen jaettua aineistoa. Tämän takia esimerkiksi henkilöstöjärjestöjen edustajilla ei ollut mahdollisuutta hankkia esityksiin etukäteiskommentteja. Strategia- ja rakenneryhmän johtoryhmässä esitelty materiaali tuli Uusilaitos.fi-sivuston kautta jakeluun koko henkilöstölle.

Muutosprojektin johtamisen tukena toimi koko hankkeen ajan nk. hanketoimisto, joka vastasi johtoryhmien kokousvalmistelusta, riskianalyyysien koordinoinnista, hankeviestinnästä sekä käynnissä olevien työryhmien työn teknisestä ohjauksesta ja tuesta. Hanketoimistossa oli mukana osajia Stakesista ja KTL:sta sekä konsultin edustaja. Hankkeen työryhmävalmistelun ja viestinnän teknisenä alustana käytetty Uusilaitos.fi-sivusto toteutettiin Wiki-ryhmätyöohjelmistolla asiantuntevien KTL:n tietohallinto-osajien toimesta.

Aktiivinen viestintä

Hanketoimisto valmisteli muutosprojektin valmistelua ja toteutusta koskevan viestintäsuunnitelman, jonka tavoitteena oli varmistaa tiedonkulkua, korostaa viestinnän ennakoivuutta ja vuorovaikutteisuutta sekä selkeyttää viestintävastuita. Viestinnän lähtökohtana oli, että henkilöstö on koko ajan tietoinen muutosprosessin vaiheista ja etenkin omaan työhön ja asemaan vaikuttavista seikoista.

Muutosviestintää johti fuusion johtoryhmä. Hanketoimisto ja Uusilaitos.fi-toimituskunta vastasivat sisäisen viestinnän toteutuksesta. Vastuu muutosviestinnän koordinoinnista ennen uuden laitoksen aloittamista oli Stakesin ja KTL:n viestintäpäälliköillä. Keskeinen rooli viestinnän osalta oli myös Stakesin ja KTL:n linjaesimiehillä sekä valmistelevien työryhmien puheenjohtajilla ja sihteereillä sekä henkilöstön edustajilla.

Molempien laitosten henkilöstölle sekä muutostyöryhmien jäsenille perustettiin yhteinen Uusilaitos.fi-sivusto, josta vastasi oma toimituskunta. Sivusto toimi myös työryhmien työskentelyalustana. Esimerkiksi ohjausryhmässä päätettiin jo alkuvaiheessa, että päätöspöytäkirjat menevät viimeistään kahden päivän sisällä Uusilaitos.fi-sivuston kautta henkilöstölle tiedoksi. Myös ohjausryhmän päätösten esittelymateriaali oli kaikkien saatavilla. Myös johtoryhmän kokouspöytäkirjat samoin kokousmateriaali oli Uusilaitos.fi-sivuston kautta koko henkilöstön saatavilla. Tämä toteutui myös käytännössä erittäin hyvin.

Uusilaitos.fi-sivustolle keskitettiin kaikki muutokseen liittyvät asiakirjat, työryhmien pöytäkirjat, tiedotteet ja uutiset, tapahtumakalenteri, kysymyksiä ja vastauksia -palsta sekä keskustelut. Uusilaitos.fi-sivustosta muodostui viestinnän pääkanava. Toimituskunta vieraili eri työryhmissä sekä teki käytävähastatteluita uudistuksen tunnelmista ja näkymistä.

Muita viestintäkanavia olivat henkilöstöinfot ja pääjohtajien aamukahvit, jotka toteutettiin videoyhteyksien kautta myös alueellisiin toimipaikkoihin. Perustamis-

ryhmien väliraportit esiteltiin kahden päivän aikana koko henkilöstölle. Stakesin ja KTL:n intranetit täydensivät tarvittaessa muutosinfoa, samoin henkilökohtaiset sähköpostit sekä hanketoimiston sähköposti, jonne jokainen saattoi lähettää viestejä.

Ulkoisen viestinnän osalta päävastuu muutosprosessin aikana oli hankkeen ohjausryhmällä ja STM:llä.

Riskien hallinta

Vaativa muutosprojekti sisältää aina riskejä. Nämä voivat liittyä toiminnan sisältöön ja palveluihin, henkilöstöön, johtoon, teknologiaan, ulkoiseen kuvaan ja maineeseen, asiakassuhteisiin, talouteen jne. Mahdollisia riskin alueita on lukuisia. Ammattimaiseen muutoksen johtamiseen kuuluu ennakoiva riskien hallinta. Tässä muutosprojektissa analysoitiin riskit sekä kokonaisuuden tasolla (johtoryhmä) että eri työryhmien osa-alueilla (ICT, talous, henkilöstö, toimitilat, viestintä jne...). Jokainen työryhmä vastasi itsenäisesti osa-alueensa riskien hallinnasta, ennakoinnista ja vastuutuksesta.

Kukin työryhmä laati riskianalyysin sekä esitti korkean riskin alueet ja asiat edelleen johtoryhmälle. Johtoryhmä vastasi koko hankkeen tason riskianalyysistä. Riskit priorisoitiin ja vastuutettiin johtoryhmän jäsenten kesken.

Taulukko 12. Muutosprojektin riskianalyysi ja vastuutus johtoryhmässä

RISKI	RISKIVASTAAVA
1. HENKILÖSTÖ – Hyvinvoinnin ja sitoutumisen puute sekä henkilöstön valinnat ja sijoittuminen	Terhi Lönnfors
2. IMAGO JA IDENTITEETTI – Vetovoimaisuuden puute ja maineen menetys tai kriittinen muutos	Mauno Kontinen
3. MUUTOKSEN JOHTAMINEN – Poliittisen ja operatiivisen johtamisen epäonnistuminen	Pekka Puska
4. TOIMINTATAPA JA KULTTUURI – Toiminnallinen uuden synnyttäminen ei onnistu	Juhani Eskola
5. MUUTOKSEN LÄPIVIENTI – Muutosvaiheen toteutus onttu	Jussi Simpura

Riskin kuvaus	Riskin hallinta
Perustamishankkeen johtaminen ei ole riittävän määrätietoista	<ul style="list-style-type: none"> Johto priorisoi perustamishankkeen korkealle ja johtaa määrätietoisesti
Johtamisjärjestelmän epäselvyys ja keskeneräisyys aiheuttaa sekaannusta	<ul style="list-style-type: none"> Johtamisjärjestelmä määritellään selkeästi ja nopean päätöksenteon mahdollistavasti Johtamisjärjestelmästä viestitään kattavasti
Korkeat muutosten toteuttamisen kustannukset syövät potentiaaliset voimavaroasäästöt	<ul style="list-style-type: none"> Laitosten parhaiden käytäntöjen yhdistäminen Kustannuslaskelmat
Kokonaisuutta ei pystytty pitämään hallinnassa, kun työ tehdään useissa työryhmissä pieninä kokonaisuuksina	<ul style="list-style-type: none"> Johtoryhmän ja hanketoimiston tiukka ja määrätietoinen koordinointi
Muutosvastarinta estää aidon ja onnistuneen muutoksen toteuttamisen	<ul style="list-style-type: none"> TIEDOTUS ja viestintä

ESIMERKKI

3. MUUTOKSEN JOHTAMINEN – Poliittisen ja operatiivisen johtamisen epäonnistuminen

Todennäköisyys	4
Vaikutus	5
Edellisten tulo	20

Systemaattisuus etenemisessä

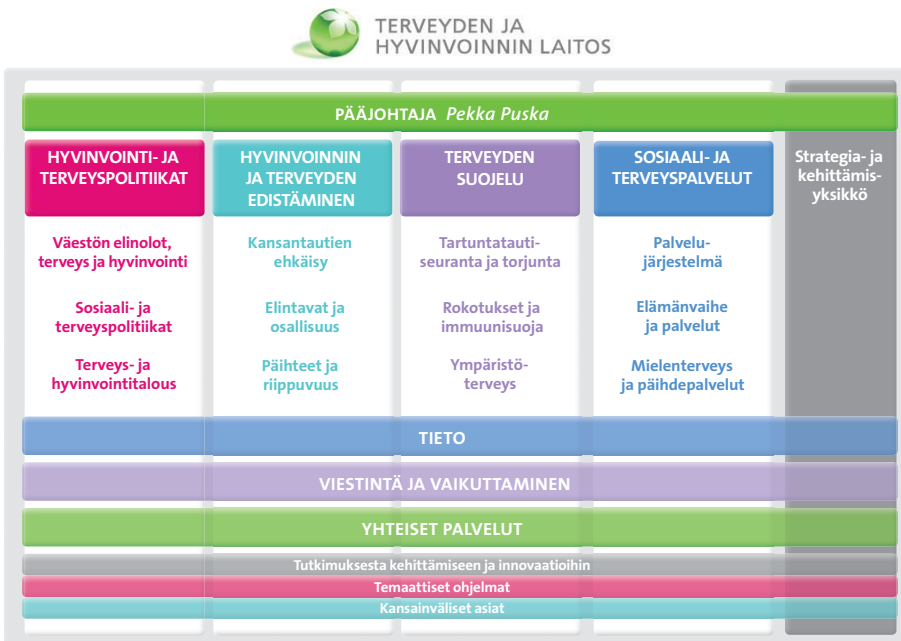
Kuten edellä on todettu, paineet erilaisten organisaatiokuvien piirtämisen olivat alkuun kovat. Yksi muutosprojektin onnistumisen edellytys on kuitenkin systemaattinen eteneminen, jonka ensimmäinen askel ei ole uuden laitoksen perustamisessa organisaatiolaatikoiden määrittely. Tässä muutoshankkeessa lähdettiin liikkeelle siitä, miksi uusi laitos perustetaan ja mihin perustamisella tähdätään. Strategiaperustan luominen toi osaltaan vastauksia näihin kysymyksiin sekä loi perustan myös organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän valmistelulle. Lukuiset samanaikaisesti työtä tehneet työryhmät etenivät toimeksiantonsa mukaisesti. On tärkeää, että ”isosta kuvasta” ja sen eri osista on aidosti olemassa selkeä käsitys: mitä tehdään, milloin tehdään ja kuka tekee. Selkeä johtamisrakenne, selkeät ja aikataulutetut toimeksiannot sekä aktiivinen ja avoin viestintä mahdollistavat systemaattisen etenemisen.

Ihmiset mukaan tekemään muutosta

Pienehkö porukka ohjausryhmän, johtoryhmän ja strategia- ja rakenneryhmän muodossa loi uudistukselle kehykset ja perustan. Tärkeä huomio kokonaisuudessa mm. alatyöryhmien (talous, henkilöstö, ICT, toimitilat jne...), sisältöryhmien ja perustamisryhmien kautta on kuitenkin se, että uuden laitoksen perustamiseen osallistui välittömästi yli 300 henkilöä. Tämän raportin sivuilla ei voi esittää edes katsausta kaikkien niiden työryhmien töihin, jotka olivat mukana uuden laitoksen perustamisessa. Useat mapit työpöydällä sisältävät materiaalia, jonka voi sanoa perustellusti olevan laadukasta, erityisesti ryhmien käytössä ollut niukka aika sekä henkisesti vaativa muutostilanne huomioiden. On oikeutettua ja välttämätöntä todeta, että ilman lukuisiin työryhmiin osallistuneiden henkilöiden osaamista, veyniskykyä ja työpanosta Terveiden ja hyvinvoinnin laitos ei olisi voinut aloittaa toimintaansa 1.1.2009.

Tarina jatkuu...

Jos ja kun tavoitteena oli, että uusi laitos aloittaa toimintansa 1.1.2009, niin muutosprojekti onnistui tämän tavoitteen toteuttamisessa. Vaativa toiminnallinen testi uudelle laitoksen tuli nk. sikainfluenssan (H1N1-virus) myötä huhtikuussa. Suomen ensimmäiset laboratoriovarmennetut influenssatapaukset todettiin toukokuun alkupuolella. Maailman terveysjärjestö (WHO) julisti 11.6.2009 pandemian ohjatakseen uuden influenssaviruksen aiheuttaman epidemian torjuntaa. THL vastaa torjunnan ohjauksesta kansallisesti. Elokuussa 2009 arvioituna THL on onnistunut epidemian hallinnan ohjauksessa hyvin. Vaikka kukaan ei odottanut eikä toivonut laajaa influenssavirusaaltoa, on tämän tilanteen ammattimainen, aktiivinen ja näkyvä hoitaminen tehnyt lyhyessä ajassa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen miltei jokaiselle suomalaiselle tutuksi. Toki THL on toteuttanut ”tiedolla vaikuttaminen” -sloganiaan myös muilla alueilla ottamalla tutkimuspohjaisesti kantaa mm. roko-teohjelman laajentamiseen. Samalla THL on ottamassa fuusiotavoitteen mukaista aktiivista vaikuttamisroolia sloganin ”THL puolustaa ja edistää suomalaisten terveyttä ja hyvinvointia” mukaan.



Kuvio 15. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.³

³ THL:ssa on henkilökuntaa n. 1300–1400. Laitoksen vuosibudjetti on noin 100 milj. euroa, josta n. 2/3 tulee valtion budjetista laitokselle osoitettuna määrärahana. Päätoimipaikka on Helsingissä, ja valtakunnallisia tehtäviä hoitavat alueelliset toimipaikat Kuopiossa, Turussa, Oulussa, Tampereella, Jyväskylässä ja Vaasassa.

Uuden laitoksen toteutuksessa on vielä paljon tekemistä johtamisjärjestelmän ja matriisimaisen toimintamallin toimivuuden varmistamisessa, toimitilajärjestyksessä, alueellisten toimipaikkojen vahvistamisessa ja erityisesti uuden laitoksen kulttuurin rakentamisessa. Nämä kaikki ovat uuden laitoksen vakiinnuttamisen elementtejä. Vakiinnuttaminen on myös tärkeä vaihe THL:n aseoitumiselle terveyden ja hyvinvoinnin eri kentillä. Paras keino tähän on suunnata energiaa ja tekemistä ulospäin asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Ulkoinen uskottavuus vahvistaa myös sisäistä eheyttä tuomalla THL:n perustehtävään ja visioon sisältyvät asiat osaksi henkilöstön arjen työtä.

Uudella laitoksella on Stakesin ja KTL:n muodossa takanaan loistava menneisyys. Edessä on paljon töitä, vaativia tehtäviä ja paljon mahdollisuuksia. Odotukset laitoksen asiakkaissa ja sidosryhmissä ovat kovat. Aika ja tulokset näyttävät, luotiinko vuoden 2008 ja kevään 2009 aikana riittävät edellytykset uudistumiselle sekä aidosti uuden ajan terveyden ja hyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämislaitoksen muotoutumiselle.

LIITE 1: STM:n hallinnonalan uuden tutkimus- ja kehittämislaitoksen perustamisprojektin asettamis- päätös

Asettaminen Sosiaali- ja terveysministeriö on tänään asettanut STM:n hallinnonalan uuden tutkimus- ja kehittämislaitoksen perustamisprojektin (KTL:n ja Stakesin yhdistäminen)

Toimikausi 1.4.2008–28.2.2009
Uusi tutkimus- ja kehittämislaitos aloittaa toimintansa 1.1.2009 lukien.

Tausta Sosiaali- ja terveysministeriö asetti 29.8.2007 selvityshenkilöt, joiden tehtävänä oli

- arvioida sosiaali- ja terveysministeriön alaisten sosiaali- ja terveydenhuollon alaan kuuluvien virastojen ja laitosten organisaatioon ja työnjakoon liittyvät kehittämistarpeet sekä
- tehdä ehdotukset virastojen ja laitosten organisaation ja työnjaon kehittämiseksi ja voimavarojen uudelleen suuntaamiseksi siten, että tarvittavat muutokset voidaan toteuttaa valtion vuoden 2009 talousarviossa.

Selvityshenkilöt Jussi Huttunen ja Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma luovuttivat 21.12.2007 ministeriölle sosiaali- ja terveysministeriön alaisten virastojen ja laitosten voimavarojen uudelleen suuntaamista koskevan raporttinsa. Selvitys koski Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskusta (Stakes), Kansanterveyslaitosta (KTL), Työterveyslaitosta (TTL), Säteilyturvakeskusta (STUK), Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskusta (STTV), Terveydenhuollon oikeusturvakeskusta (TEO), valtion mielisairaloita sekä valtion koulukoteja.

Raportti on ollut laajalla lausuntokierroksella ja siitä on saatu 139 lausuntoa, joiden pääosassa on puollettu selvityshenkilöiden pääehdotuksia.

Hallitusohjelman mukaisesti hallitus jatkaa valtionhallinnon tuottavuusohjelman toteuttamista ja on käynnistänyt uusien tuottavuustoimenpiteiden valmistelun. Hallitus tähtää siihen, että uusilla toimenpiteillä voidaan pienentää valtion henkilöstömäärää 4 800 henkilötyövuodella jo päätetyn 9 600 henkilötyövuoden vähennyksen lisäksi. Hallitus päätti keväällä 2008 vuosia 2009–2012 koskevassa kehyspäätöksessä uusista toimenpiteistä.

Sosiaalipoliittinen ministerityöryhmä sekä hallinnon ja aluekehityksen ministerityöryhmä on käsitellyt ministeri Risikon selvitysmiesten raportin pohjalta tekemiä ehdotuksia.

Tavoitteet Projektin tavoitteena on yhdistää Kansanterveyslaitos (KTL) ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes) kotimaassa ja kansainvälisesti arvostetuksi tutkimus- ja kehittämislaitokseksi. Tavoitteena on vahvistaa asiakaslähtöistä tutkimusta ja tiivistää sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä. Laitoksen asiakkaita ovat kunnat, palveluiden käyttäjät sekä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö ja yksiköt. Laitoksessa keskitytään sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiseen ja tutkimiseen, hyvinvointi- ja elinolotutkimukseen sekä tietovarantojen hyödyntämiseen. Samalla selkiytetään sektoritutkimuksen ja yliopistoissa harjoitettavan perustutkimuksen työnjakoa. Valmistelun yhteydessä voidaan tehdä ehdotuksia työnjaon kehittämiseksi sekä hallinnonalan sisällä että muiden hallinnonalojen kanssa.

Organisointi Projektissa on ohjausryhmä, sidosryhmäyhteyksien ryhmä ja johtoryhmä.

Ohjausryhmä

Tehtävä Ohjausryhmän tehtävänä on johtaa muutosprosessia. Ohjausryhmä päättää uuden laitoksen visiosta ja perustamisstrategiasta 30.6.2008 mennessä sekä uuden laitoksen organisaatiosta ja johtamisjärjestelmästä. Ohjausryhmä voi asettaa johtoryhmälle alaryhmiä sekä yhdistää ja lakkauttaa niitä.
Puheenjohtaja Ilkka Oksala, valtiosihteeri, sosiaali- ja terveysministeriö

Jäsenet Kari Välimäki, kansliapäällikkö, sosiaali- ja terveysministeriö
Jaana Koski, osastopäällikkö, ylijohtaja, sosiaali- ja terveysministeriö
Vappu Taipale, pääjohtaja, Stakes
Pekka Puska, pääjohtaja, Kansanterveyslaitos
Matti Heikkilä, ylijohtaja, Stakes
Eeva Larjomaa, viestintäjohtaja, sosiaali- ja terveysministeriö
Jussi Huttunen, professori
Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma, varatoimitusjohtaja, Suomen Kuntaliitto
Markus Perola, KTL:n henkilöstön edustaja
Timo Sinervo, Stakesin henkilöstön edustaja
Sihteeri Liisa Perttula, hallitusneuvos, sosiaali- ja terveysministeriö
Sihteeri Terhi Lönnfors, johtaja, Stakes
Sihteeri Jaakko Penttinen, hallintojohtaja, Kansanterveyslaitos

Sidosryhmäyhteyksien ryhmä

Tehtävä Sidosryhmäyhteyksien ryhmän tehtävänä on osallistua ohjausryhmän tukena valmisteluun mm. strategisten tavoitteiden ja lähtökohtien, organisaation ja toimintaperiaatteiden sekä keskeisten toiminta- ja sidosryhmätyöprosessien osalta.

Jäsenet Pekka Puska, pääjohtaja, Kansanterveyslaitos
Vappu Taipale, pääjohtaja, Stakes 1.5.2008 asti
Matti Heikkilä, ylijohtaja, Stakes
opetusministeriö
maa- ja metsätalousministeriö
ympäristöministeriö
työ- ja elinkeinoministeriö
valtiovarainministeriö
Elintarviketurvallisuusvirasto
Suomen Akatemia
Työterveyslaitos
Kansaneläkelaitos
Jorma Sipilä, kansleri, Tampereen yliopisto
Suomen Kuntaliitto
Rauno Ihalainen, sairaanhoitopiirin johtaja, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri
Maija Kyttä, apulaiskaupunginjohtaja, Turun kaupunki
Lääketeollisuus ry
Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto
Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY r.y.
Terveyden edistämisen keskus TEK r.y.

Johtoryhmä

Tehtävä Johtoryhmän tehtävänä on ohjata ja koordinoida uudistusta ohjausryhmän alaisuudessa, laatia projektisuunnitelma sekä valmistella asiat ohjausryhmän kokoukseen. Ryhmän tehtävänä on myös omalta osaltaan varmistaa, että molempien laitosten henkilöstö saa riittävän informaation muutoshankkeesta ja sen tilanteesta.

Puheenjohtaja Pekka Puska, pääjohtaja, Kansanterveyslaitos
varapuheenjohtaja Vappu Taipale, pääjohtaja, Stakes 1.5.2008 asti
varapuheenjohtaja Matti Heikkilä, ylijohtaja, Stakes 1.5.2008 lukien

Jäsenet Tapani Melkas, osastopäällikkö, sosiaali- ja terveysministeriö
Reijo Väärälä, apulaisosastopäällikkö, sosiaali- ja terveysministeriö

Jaana Koski, osastopäällikkö, ylijohtaja, sosiaali- ja terveysministeriö

Liisa Perttula, hallitusneuvos, sosiaali- ja terveysministeriö

Matti Heikkilä, ylijohtaja, Stakes 1.5.2008 asti

Mauno Konttinen, ylijohtaja, Stakes 1.5.2008 lukien

Juhani Eskola, ylijohtaja, Kansanterveyslaitos

Terhi Lönnfors, hallintojohtaja, Stakes

Jaakko Penttinen, hallintojohtaja, Kansanterveyslaitos

Jouko Sundvall, KTL:n henkilöstön edustaja (JUKO)

Timo Sinervo, Stakesin henkilöstön edustaja (JUKO)

Hilkka Salohalla, KTL:n henkilöstön edustaja (Pardia)

Satu Kerppilä, Stakesin henkilöstön edustaja (Pardia)

Heikki Paasonen, KTL:n henkilöstön edustaja (JHL)

Sirpa Andersson, Stakesin henkilöstön edustaja (JHL)

Johtoryhmän työn tukena toimii hanketoimisto, jonka jäsenistä ja tarkemmista tehtävistä päättää ohjausryhmä.

Johtoryhmän alaisuuteen voidaan perustaa tarpeen mukaan alaryhmiä, joiden jäsenistä ja tarkemmista tehtävistä päättää ohjausryhmä.

Kustannukset ja rahoitus

Projektityö tehdään virkatyönä. Hankkeen kustannukset maksetaan sosiaali- ja terveysministeriön momentilta 33.01.21 VA 212.

Peruspalveluministeri

Paula Risikko

Vanhempi hallitussihteeri

Arita Kaario

LIITE 2: Laki Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksesta

Annettu Helsingissä 31. päivänä lokakuuta 2008

Eduskunnan päätöksen mukaisesti säädetään:

1 § Toimiala

Väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi, sairauksien ja sosiaalisten ongelmien ehkäisemiseksi sekä sosiaali- ja terveydenhuollon ja sen palvelujen kehittämiseksi on Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Laitos on sosiaali- ja terveysministeriön alainen.

2 § Tehtävät

Laitoksen tehtävänä on:

1) tutkia ja seurata väestön hyvinvointia ja terveyttä, niihin vaikuttavia tekijöitä ja niihin liittyviä ongelmia, ongelmien yleisyyttä ja ehkäisymahdollisuuksia, sekä kehittää ja edistää toimenpiteitä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi ja ongelmien vähentämiseksi;

2) tutkia, seurata, arvioida ja kehittää sekä ohjata sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ja antaa asiantuntijatukea hyvinvointia ja terveyttä edistävien politiikkojen, toimintatapojen ja käytäntöjen toteuttamiseksi;

3) harjoittaa alan tutkimus- ja kehittämistoimintaa, edistää innovaatioita sekä tehdä aloitteita ja esityksiä sosiaali- ja terveydenhuollon ja sen palvelujen kehittämiseksi ja väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi;

4) toimia tilastolain (280/2004) 2 §:n 2 momentissa tarkoitettuna tilastoviranomaisena ja ylläpitää alan tiedostoja ja rekistereitä siten kuin niistä erikseen säädetään sekä huolehtia tehtäväalueensa tietoperustasta ja sen hyödyntämisestä;

5) kehittää ja ylläpitää sosiaali- ja terveystieteen keskeisiä termejä, määrittämiä ja luokituksia; sekä

6) osallistua toimialansa kansainväliseen toimintaan.

Laitoksen tulee lisäksi huolehtia niistä tehtävistä, jotka laissa tai sen nojalla säädetään sen tehtäviksi tai jotka sosiaali- ja terveysministeriö sille määrää. Lisäksi laitos voi toimia oikeuslääketieteellisten ja terveydenhuollon palvelujen tuottajana silloin, kun tällainen toiminta liittyy välittömästi sen tutkimus-, asiantuntija- tai kehittämistoimintaan.

3 § Johtaminen ja ratkaisovalta

Laitosta johtaa pääjohtaja. Pääjohtaja ratkaisee laitoksessa päätettävät asiat, joita ei ole säädetty tai työjärjestyksessä määrätty laitoksen palveluksessa olevan muun henkilön ratkaistavaksi.

Laitoksessa on Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen neuvosto. Lisäksi laitoksessa voi olla neuvottelukuntia, joiden tehtävänä on edistää laitoksen tehtävää ja sen toimialaan kuuluvaa tieteellistä tutkimusta sekä laitoksen ja sen sidosryhmien välistä yhteistyötä. Laitos asettaa neuvoston ja päättää neuvottelukuntien asettamisesta.

Laitoksen organisaatiosta, sisäisestä työnjaosta, asioiden käsittelystä ja ratkaisemisesta sekä toiminnan muusta järjestämisestä määrätään pääjohtajan vahvistamassa työjärjestyksessä.

4 § Toimipaikat

Laitoksen toimipaikoista ja niiden sijoittumisesta määrätään työjärjestyksessä.

5 § Tietojen ja näytteiden kerääminen ja käyttö

Tilastointitehtäviin ja laitoksen ylläpitämiin valtakunnallisiin terveydenhuollon henkilörekistereihin kerättävistä tiedoista, niiden luovuttamisesta ja salassapidosta on voimassa, mitä niistä erikseen säädetään.

Laitoksella on oikeus saada maksutta sekä salassapitosäännösten ja muiden tiedon saantia koskevien rajoitusten estämättä toimialaansa kuuluvien tilastointi-, tutkimus-, suunnittelu- tai selvitystehtävien hoitamista varten tarvittavat tiedot Kansaneläkelaitokselta sen toimeenpantavaksi säädetyistä etuuksista ja niiden käytöstä.

Laitos voi tämän lain 2 §:ssä tai muussa laissa sille säädettyjen tutkimus- ja selvitystehtävien suorittamiseksi kerätä ja käsitellä henkilötietoja sekä veri- ja kudoksetäytteitä.

Jos yliopiston, muun tutkimuslaitoksen, yksityisen tutkijan tai tutkijaryhmän taikka sosiaali- tai terveydenhuollon toimintayksikön tekemä tutkimus ja sen aineisto on väestön hyvinvoinnin tai terveyden ja niiden tutkimuksen kannalta erityisen merkityksellinen, aineisto voidaan salassapitosäännösten estämättä siirtää sopimuksella Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle sen tutkimustoiminnassa käytettäväksi. Edellytyksenä kerätyn tutkimusaineiston siirrolle on, että toimivaltainen eettinen toimikunta antaa myönteisen lausunnon tutkimusaineiston luovutuksesta. Luovutetun aineiston käyttöön sovelletaan muutoin, mitä tällaisen aineiston käytöstä tässä laissa tai muualla säädetään.

6 § Sopimusten tekeminen

Laitos voi tehdä sopimuksia tutkimushankkeiden ja -ohjelmien toteuttamisesta ja toimintaansa liittyvien tehtävien ja tutkimusten suorittamisesta sekä toimeksian-

tajana että työn suorittajana. Laitos voi talousarvionsa rajoissa käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita. Laitos ei saa antaa kunnille eikä kuntayhtymille maksullisia konsultaatiopalveluja, jotka kohdistuvat sellaisiin kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistehtäviin, joita laitos suorittaa lain, 2 §:n 2 momentissa tarkoitettun ministeriön määräyksen tai tulossopimuksen perusteella.

7 § Maksut

Laitoksen suoritteista perittäviin maksuihin sovelletaan valtion maksuperustelakia (150/1992). Tarkempia säännöksiä maksuista annetaan sosiaali- ja terveysministeriön asetuksella.

8 § Lahjoitusten vastaanottaminen

Laitos voi ottaa vastaan lahjoituksia toimintaansa varten.

Laitos voi ottaa lahjoituksena vastaan myös näyttekokoelmia sekä tieteellisen tutkimuksen tai laitoksen toiminnan kannalta merkityksellisiä aineistoja ja henkilörekistereitä. Lahjoituksena saataviin aineistoihin sovelletaan 5 §:n 3 ja 4 momentin säännöksiä.

9 § Tarkemmat säännökset

Tarkemmat säännökset laitoksen tehtävistä, johtavista virkamiehistä, kelpoisuusvaatimuksista ja palvelussuhteeseen ottamisesta annetaan valtioneuvoston asetuksella.

10 § Voimaantulo

Tämä laki tulee voimaan 1. päivänä tammikuuta 2009.

Tällä lailla kumotaan kansanterveyslaitoksesta annettu laki (828/1981) ja sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksesta annettu laki (1073/1992) niihin myöhemmin tehtyine muutoksineen.

11 § Siirtymäsäännökset

Muussa laissa tai asetuksessa taikka valtioneuvoston tai ministeriön päätöksessä olevalla viittauksella Kansanterveyslaitokseen, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskukseen tai sosiaali- ja terveyshallitukseen tarkoitetaan tämän lain voimaantulon jälkeen viittausta Terveyden ja hyvinvoinnin laitokseen.

Kansanterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen tämän lain voimaan tullessa vireillä olevat asiat, tehdyt sopimukset ja sitoumukset samoin kuin niistä johtuvat oikeudet ja velvollisuudet siirtyvät Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselle. Kansanterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen hallussa olevat tilastot ja rekisterit sekä suostumuksen perus-

teella tai muutoin kerätyt näyte-, tutkimus- ja muut aineistot siirtyvät Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselle.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos voi säilyttää ja käyttää tässä laissa tarkoitettuihin tehtäviin sekä väestön hyvinvointia tai terveyttä edistävien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen Kansanterveyslaitoksen tai Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen hallussa olleita 2 momentissa tarkoitettuja tietoja sekä kudos- tai muita näytteitä samoin edellytyksin ja rajauksin kuin edellä mainitut laitokset ovat voineet niitä tehtäviinsä käyttää, jollei lailla toisin säädetä.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitokseen perustetaan 1. päivästä tammikuuta 2009 lukien pääjohtajan virka, johon sovelletaan sen perustamisen jälkeen valtion virkamieslain (750/1994) säännöksiä. Samasta ajankohdasta lukien lakkautetaan valtion talousarviossa eriteltyt Kansanterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen pääjohtajan virat. Virkojen lakkaaminen ei edellytä erityistä perustetta eikä virkamiehen suostumusta. Virkojen lakatessa niihin perustuneet virkasuhteet päättyvät ilman irtisanomista.

Sosiaali- ja terveysministeriö voi ennen tämän lain voimaantuloa perustaa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen pääjohtajan välittömässä alaisuudessa toimivat johtavat virat ja nimittää virkamiehet virkoihin niitä ensimmäisen kerran täytettäessä.

Muu Kansanterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen virka- ja työsuhteinen henkilöstö sekä vastaavat virat ja tehtävät siirtyvät tämän lain voimaan tullessa perustettavaan Terveyden ja hyvinvoinnin laitokseen. Määräaikainen henkilöstö siirtyy määräaikaisen palvelussuhteen ajaksi. Viran tai tehtävän siirtyminen samalla työssäkäyntialueella ei edellytä virkamiehen tai työntekijän suostumusta. Siirtyvä henkilöstö säilyttää siirtymähetkellä palvelussuhteeseensa liittyvät oikeutensa ja velvollisuutensa sekä euromääräisen palkkansa. Jos viran tehtävät muuttuvat olennaisesti ja sen tilalle perustetaan uusi virka, uusi virka voidaan täyttää ilman haettavaksi julistamista.

Ennen tämän lain voimaantuloa voidaan ryhtyä lain täytäntöönpanon edellyttämiin toimenpiteisiin.

[HE 124/2008](#)

StVM 13/2008

EV 97/2008

Helsingissä 31. päivänä lokakuuta 2008

Tasavallan Presidentti

TARJA HALONEN

Peruspalveluministeri

Paula Risikko