



## Valintaesitys maakunnan yhteistyöryhmän sihteeristön käsittelyyn

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Hankkeen julkinen nimi      | Tiedolla johtamisesta muutoksen johtamisen voimavara |
| Hakemusnumero               | R-00540  |
| Valintakokouksen päivämäärä | 19.9.2023  |
| Hakijan virallinen nimi     | Oulun Ev.-Lut. Seurakuntayhtymä                      |
| Osatoteuttajat              | Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy                       |
|                             |  |
|                             |  |
| Toimintalinja               | 4 Työllistävä, osaava ja osallistava Suomi           |
| Erityistavoite              | 4.2 Uutta osaamista työelämään                       |
| Alkamispäivämäärä           | 1.9.2023   |
| Päätymispäivämäärä          | 31.8.2025  |

### Hakijan esittämä kuvaus hankkeen sisällöstä

Kirkon toimialalla ei ole aiemmin systemaattisesti kehitetty tiedolla johtamista. Organisaatiota ja toimintakulttuuria tulee muuttaa siten, että päätökset tehdään aina perustuen kulloinkin saatavissa olevaan oikeaan ja olennaiseen tietoon. Hankkeessa parannetaan Oulun seurakuntayhtymän ja sen seurakuntien sekä Oulun hiippakunnan tuomiokapitulin (rovastikunnat) henkilöstön tiedolla johtamisen valmiuksia erityisesti digitaalisia menetelmiä hyödyntäen.

Oulun seurakuntayhtymän johtoryhmän jäsenistä eläköityy kuusi (6) henkilöä neljästätoista (14) vuosien 2023-2024 aikana. Hanke vastaa avainhenkilöiden ja uusien osaajien saumattoman siirtymän prosessien ja toimintakulttuurin kehittämisessä.

Oulun seurakuntayhtymän rooli hankkeessa on keskeinen hankkeen työpakettien ja toimenpiteiden käytännön toteutuksessa, kohderyhmien palvelujen kehittämisessä ja alueellisessa verkostoyhteistyössä. Diakonia-ammattikorkeakoulu tuo hankkeeseen monipuolista koulutus- ja hankeosaamista sekä toimialan kehittämiseen liittyvää asiantuntijuutta.

#### **Tavoitteet:**

Hankkeessa parannetaan Oulun seurakuntayhtymän ja sen seurakuntien sekä Oulun hiippakunnan tuomiokapitulin henkilöstön digitaalisia taitoja vastaamaan tiedolla johtamisen vaatimuksia. Hankkeen tavoitteena on ymmärtää digitalisaation mahdollisuudet ja osata soveltaa digitalisaatiota olemassa olevien prosessien tehostamiseen.

Asiantuntijoiden ja esihenkilöiden valmennuksessa painotetaan erityisesti tiedolla johtamista ja kehittämistä; tavoitteena, että tiedolla johtaminen muodostuu keskeiseksi välineeksi johtamisessa ja kehittämisessä uudistuvassa toimintakulttuurissa. Tiedolla johtamisen kehittämishankkeella on

mahdollista muuttaa strategiapuheet strategioteoiksi. Toimintaympäristön muuttuessa organisaation tulee kyetä mukautumaan uutta tilannetta vastaavaksi ketterästi ja tehokkaasti. Tämä edellyttää koko organisaatiolta joustavuutta ja määrätietoisuutta. Muutostarpeiden määrittelyssä tiedolla johtaminen on tehokas instrumentti strategian ja muutosten toteuttamiseen.

#### **Varsinaiset kohderyhmät:**

Oulun seurakuntayhtymä ja sen seurakunnat ja Oulun hiippakunnan tuomiokapituli sekä niiden johtajat, esihenkilöt ja toimihenkilöt, joiden tehtäviin kuuluu tiedolla johtamisen tehtävät, prosessien ja toimintojen suunnittelu sekä raportointi.

#### **Uutuus-/lisäarvo:**

Seurakunnilla on paljon olemassa olevaa tilasto- ja tutkimustietoa, mutta tiedon hyödyntäminen ei ole ollut systemaattista, eikä tieto ole ohjannut toimintaa riittävästi. Palveluysiköillä ja seurakunnilla on tarve hyödyntää tietoa paremmin, jotta tieto ohjaisi tavoitteiden toteutumista. Tiedolla johtamista ei kirkon toimialalla ole aiemmin systemaattisesti kehitetty. Nyt tavoitteena on selkeyttää tiedolla johtamisen merkitystä kirkon toimialan strategisessa kehittämisessä. Tavoitteena on kehittää hyviin käytäntöihin perustuva tiedolla johtamisen malli palvelemaan seurakuntien kehittämistyötä huomioiden samalla seurakuntien sisäisten palveluiden prosessit ja uuden toimintakulttuurin luominen.

Organisaatiota ja toimintakulttuuria tulee muuttaa siten, että päätökset tehdään aina perustuen kulloinkin saatavissa olevaan oikeaan, riittävään ja olennaiseen tietoon. Henkilöstön valmennus on olennainen osa hanketta. Jotta vaikuttavuuden johtaminen ja arviointi on mahdollista, tarvitaan käsitys työn odotetuista vaikutuksista, mikä muuttuu, miksi ja miten. Hankkeen uutuusarvo on tehdä näkyväksi kirkon toiminnan vaikutukset ja pystyä viestimään mitatusti, mitä kirkko tekee ja tuottaa. Tiedolla voidaan johtaa vain tavoitteellista toimintaa ja sen tulee olla osa päivittäisjohtamista. Näinollen tiedolla johtaminen on ratkaisevassa merkityksessä.

#### **Konkreettiset toimenpiteet:**

Hanke toteutetaan teemoitettujen valmennusten, työpakettien ja työpajojen kautta. Valmennusta järjestetään kaikille yhteisin, mutta myös eriytyvin teemoin. Kehittämistoimenpiteissä korostuvat työyhteisöyksikkökohtaiset pilotit ja niistä saatavat hyvät käytännöt. Ne ovat levitettävissä laajemmin muihin seurakuntiin ja yksiköihin.

#### **Työpaketit:**

##### **1. Toimintaympäristö** (syksy 2023 ja kevät 2024, vastuutaho: Oulun ev.-lut. seurakuntayhtymä):

- 1.1. Toimintaympäristöanalyysi ja tilannekuva
- 1.2. Asiakasprofiilit
- 1.3. Strategioiden yhteensovittaminen
- 1.4. Megatrendit - näkymät tulevaisuuteen

- Tavoite: Muodostaa kattava kokonaiskuva, jonka pohjalta muodostuu edellytykset tiedolla johtamisen kehittämisen toimenpiteiksi
- Toteutus: 1.1. ja 1.3. toteutetaan kolme kertaa 1/2 päivän valmennustapahtumana ja 1.2. ja 1.4. toteutetaan kolme kertaa 1/2 päivän valmennustapahtumana
- Tulos: Työpaketin kautta muodostuu kattava kokonaiskuva tiedolla johtamisen kehittämisen tarpeista työyhteisöissä

##### **2. Tiedolla johtaminen** (kevät ja syksy 2024 sekä kevät 2025, vastuutaho: Oulun ev.-lut. seurakuntayhtymä. Diak-amk osallistuu osioiden 2.3. ja 2.5 toteutukseen)

- 2.1. Olennaisen ja merkityksellisen tiedon periaatteet ja käytännöt
- 2.2. Olemassa tieto - tietovaranto ja tiedon louhinta

2.3. Tiedolla johtaminen prosessina

2.4. Tiedolla johtamisen välineet - mittarit, raportointi, tekoäly ja resurssi

2.5. Tietotyö ja itsensä johtaminen

- tavoite: varmistaa ymmärrys tiedolla johtamisen merkityksestä työyhteisöille. Perustiedot työpaketin sisällöstä annetaan kaikille työntekijöille sekä kohdennetaan ja syvennetään työ- ja vastuualueittain. Sitoutetaan johto ja henkilöstö tiedolla johtamisen kehittämiseen, syventämiseen, edistämiseen ja käyttöönottoon. Tavoitteena on osallistaa työyhteisöt tunnistamaan tiedolla johtamisen osaamistarpeita, reunaehtoja ja tehtäviä sekä sitoutua niihin.
- toteutus: Työpaketin osakokonaisuudet toteutetaan 1/2 päivän valmennustapahtumina kolme kertaa
- tulos: Tiedolla johtamisen mahdollisuudet on tunnistettu työyhteisössä. Hyödyntämisen käyttöönotto on aloitettu.

### **3. Yhteensovittava johtaminen ja yhteiskehittäminen (syksy 2023 - kevät 2025, vastuutaho: Diak-amk)**

Työpaketissa 1. syntynyt strategisen työn tavoitteiden kohdennus taustoittaa tämän työpaketin työskentelyä. Oulun ev.-lut. seurakuntayhtymä tuottaa yhteenvedon työpaketti 1:n tavoitteista Diakonia-ammattikorkeakoulun työskentelyn pohjaksi. Tällä varmistetaan yhteensovittavan johtamisen työskentelyn kytkeytyminen strategiaan tavoitteisiin.

3.1. Yhteensovittava johtaminen (syksy 2023)

3.2. Yhteiskehittämisen ohjaus (kevät 2024)

3.3. Yhteiskehittämisen pilotointi (syksy 2024)

3.4. Yhteiskehittämisen arviointi (kevät 2025)

- tavoite: Seurakunnan tiimivastaavat, esihenkilöt ja kirkkoherrat tunnistavat yhteensovittavan johtamisen ja yhteiskehittämisen mahdollisuudet tehdä näkyväksi seurakuntakohtaiset muutostarpeet ja käynnistää yhteiskehittämisen keinoin kokeiluja, joiden avulla työskentelyä suunnataan vahvemmin osallisuuteen ja monikanavaisen yhteistyöhön
- toteutus: Työpaketti toteutetaan kolmessa seurakunnassa (Tuira, Karjasilta ja Tuomiokirkkoseurakunta). Toteutukseen osallistuu noin 10 henkilöä/seurakunta.
- tulos: Yhteiskehittämisen prosessit on viety läpi työpakettiin osallistuneissa seurakunnissa. Seurakunnissa käynnistyy monialainen yhteensovittavan johtamisen toimintamalli, joka tukee osallistavaa ja yhteiskehittämiseen perustuvaa kokeilukulttuuria seurakunnissa ja vahvistaa seurakuntien resilienssiä.

### **4. Muutoksen johtaminen (syksy 2024 - kevät 2025, vastuutaho: Oulun ev.-lut. seurakuntayhtymä. Diak-amk mukana toteutuksessa)**

4.1. Uudistuva organisaatio- ja toimintakulttuuri - luovan organisaation johtaminen

4.2. Ratkaisukeskeinen muutosjohtaminen

4.3. Palvelumuotoilu

- tavoite: Vahvistaa organisaation muutoskykyä ja tuloksellisuutta. Valmennus painottuu yhteisen merkityksen sekä tavoitteiden selkeyttämiseen ja keskinäisen luottamuksen kasvattamiseen.
- toteutus: Työpaketin osakokonaisuudet toteutetaan 1/2 päivän valmennustapahtumina kolme kertaa.
- tulos: Muutosjohtaminen on kiinteä osa uudistumiskykyisten työyhteisöjen johtamista ja toimintaa.

### **5. Vuorovaikutus ja viestintä (kevät 2024 – kevät 2025, vastuutaho: Oulun ev.-lut.seurakuntayhtymä ja Diak amk)**

5.1. Muuttuva viestintäympäristö

5.2. Vuorovaikutuksen tehostaminen

5.3. Vaikuttava viestintä

- tavoite: Painottaa viestinnän merkitystä tiedolla johtamiseen sitoutumisessa ja organisaation vuorovaikutuskulttuurin kehittämisessä.
- toteutus: Osakokonaisuudet toteutetaan ½ päivän valmennuksina kolme kertaa sekä pienempinä tietoiskuina lähi- ja etätoteutuksin.
- tulos: Sitoutuminen tiedolla johtamiseen on vahvistanut sisäistä viestintää, markkinointiviestintää, johtamisviestintää ja retoriikkaa tehostaen.

#### Konkreettiset tulokset:

Tiedolla johtaminen mahdollistaa erilaisten hallinnollisten yksiköiden toimintojen ja tavoitteiden yhteismitallisen tarkastelun. Tiedolla johtamiseen ja palvelumuotoilun eri keinoihin on organisaation kaikilla tasoilla sitouduttu. Asiakasnäkökulma korostuu kaikessa kehittämisessä. Hanke edistää erikokoisten seurakuntien ja palveluyksiköiden yhdessä kehittämistä ja yhdenvertaisuutta.

#### Lisätietoja hakemuksesta

Kohdealue: Pohjois-Pohjanmaa (Oulu, Muhos, Kempele, li)

Osallistujia yhteensä 251 (työssä olevia)

| Kustannusarvion jakaantuminen:  | EU+valtio: | Kokonaiskustannukset: |
|---------------------------------|------------|-----------------------|
| Oulun Ev.-Lut. Seurakuntayhtymä | 254 410 €  | 318 012 €             |
| Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy  | 128 555 €  | 160 689 €             |

#### Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma

|  |                 |
|--|-----------------|
| Hankkeen kustannusarvio yhteensä       | 478 701 €       |
| Hankkeen rahoitussuunnitelma yhteensä  | 478 701 €       |
| Hankkeelle esitetty tuen enimmäismäärä | 382 965 €, 80 % |
| Omarahoitus (Muu julkinen rahoitus)    | 95 736 €, 20 %  |

#### Rahoittajan arvio hankkeesta

Hankkeessa parannetaan Oulun seurakuntayhtymän ja sen seurakuntien sekä Oulun hiippakunnan tuomiokapitulin henkilöstön tiedolla johtamisen valmiuksia erityisesti digitaalisia menetelmiä hyödyntäen. Hankkeella lisätään ymmärrystä digitalisaation mahdollisuuksista tiedolla johtamisessa ja prosessien tehostamisessa.

Hanke on Uudistuva ja osaava Suomi 2021–2027-ohjelman mukainen ja toteuttaa sen toimintalinjan 4 erityistavoitetta 4.2 Uutta osaamista työelämään. Hanke täyttää yleiset valintaperusteet ja erityistavoitekohtaisessa arvioinnissa hanke sai riittävästi pisteitä (24/47) tullakseen rahoitetuksi. Hanke on Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelman 2022-2025 mukainen (Digitaalisuuden laaja hyödyntäminen, MAKO KT 2 C).

Ratkaisun perustelut ja jatkotoimenpiteet

Erityisten valintaperusteiden pisteytyksessä hanke sai yhteensä 24/47 pistettä.

Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen EURA-rahoituskokous 6.6.2023

Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen Elinkeino ja luonnonvara -teemaryhmä, sähköpostikokous  
13.-16.6.2023

Pohjois-Pohjanmaan maakunnan yhteistyöryhmän sihteeristö 19.9.2023

Pohjois-Pohjanmaan maakunnan yhteistyöryhmä 28.9.2023

Rahoittaja esittää hakemuksen hyväksymistä.

Kyllä /  Ei