

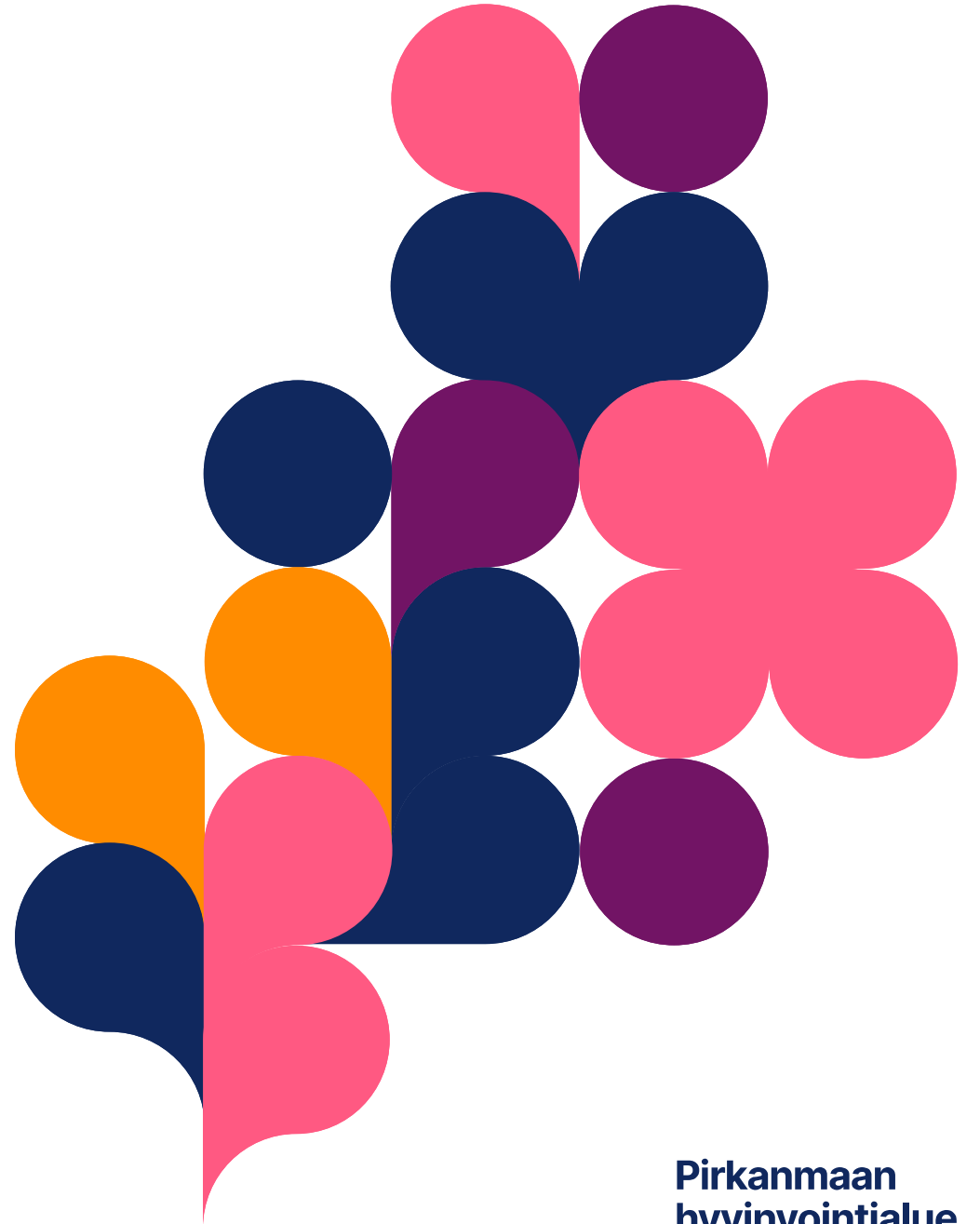
Pirkanmaan hyvinvointialueen organisaation arviointi

Organisaatorakenteen arviointi, yhteenveto

20.11.2024

*Jussi Kleemola,
Broad Scope Management Consulting Oy*

Vuokko Ylinen hallintojohtaja



Arviointityön lähtökohdat ja tavoite keväällä 2024

- Pirkanmaan hyvinvointialue on toiminut hieman yli vuoden. Organisaatiossa työskentelee yli 19 000 työntekijää. Organisaatio muodostuu yhteisen tekemisen kautta ja muutosjohtaminen on yksi tärkeä osa uuden organisaation muodostumisessa.
- Nykyinen organisaatio on muodostettu ensisijaisesti uuden toimintakokonaisuuden turvallisen käynnistämisen ja alkuvaiheen muutoksen toteuttamiseksi. Seuraavalla valtuustokaudella muutos tulee jatkumaan, mutta vakiinnuttamisen rooli tulee lisääntymään.
- Arviointityössä tarkasteltiin organisaation toimivuutta ja sen johtamisrakennetta tulevaa valtuustokautta ja sen ennakoituja tarpeita varten.
- Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaisella organisaatio- ja johtamisrakenteella pystytään palvelemaan parhaiten palvelujen järjestämisen ja palvelutuotannon tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä vahvistamaan organisaation kykyä toimeenpanna strategisia tavoitteita. Arvioinnin tarkoituksena oli myös nykyisten neljän tehtäväalueen rakenteen, sisältöjen ja keskinäisten suhteiden tarkastelu. Arviointityössä tuotetaan suositukset mahdollisille muutoksille.
- Organisaatiotarkastelun rinnalla, mutta tästä toimeksiannosta erillään, hyvinvointialueella arvioidaan demokratiarakennetta sekä hyvinvointialueen strategian toimeenpanon onnistumista ja kehitystarpeita.
- Arviointityön toteutus riittävän laaja-alaisella osallistamisella loppukevään ja alkusyksyn 2024 aikana niin, että johtopäätökset ovat selkeinä kirjallisina esityksinä käsiteltävissä loppusyksystä 2024.

Arviointityön organisointi ja läpivienti

Arviointityö vietiin läpi laajasti osallistavalla prosessilla kevään 2024 aikana.

Ohjausryhmä: Ohjausryhmään kuuluvat hyvinvointialuejohtaja, konsernipalvelujohtaja (puheenjohtaja), hallintojohtaja sekä aluehallituksen puheenjohtajisto.

Työryhmä: Hallintojohtaja (puheenjohtaja), tukipalvelujohtaja, sosiaali- ja terveystyöjohtaja, pelastusjohtaja, viestintäjohtaja, palvelutuotantojohtaja, sairaalapalveluiden palvelulinjajohtaja, ikäihmisten ja vammaisten palvelujen palvelulinjajohtaja.

Työn taustaksi toteutettiin avainhenkilöiden haastattelut:

- **Puheenjohtajisto:** Johanna Loukaskorpi, Erja Pelkonen, Kari-Matti Hiltunen, Hanna Laine, Jouni Siren ja Aleks Jäntti
- **Henkilöstön edustajat:** Jussi Pohjonen (varahenkilö Tarja Kranni) ja Eeva Väisänen (varahenkilö Aki Leppänen)
- **Laajennettu johtoryhmä:** Marina Erhola, Taru Kuosmanen, Mika Kontio, Pekka Erola, Vuokko Ylinen, Jenni Ruokonen, Juhani Sand, Juha Kinnunen, Päivi Tryyki, Titta Pelttari, Eeva Torppa-Saarinen, Tuukka Salkoaho, Pasi Virtanen, Arto Ranta, Anniina Tirronen, Kati Kristiansson, Timo Tiainen, Petteri Paavola, Teemu-Taavetti Toivonen, Sirpa Rainesalo, Kaija Leino ja Minna Kuusela

Laajat työpajat (3 kpl.) kevään 2024 aikana: Laaja osallistuminen, työryhmän valmistelun pohjalta yhteinen työstö ja aivoriihet.

Kokoonpano: Laajennetun johtoryhmän jäsenet, työryhmän varsinaiset ja varajäsenet. Työryhmä nimesi edustajat.

- Työpaja 1: Tilannekuva, tunnistetut haasteet, ajatuksia tavoittilaan
- Työpaja 2: Tehtäväalueiden rakenteen tarkastelu: Yhteistyö ja tehtäväalueiden keskinäinen suhde.
- Työpaja 3: Tehtäväaluekohtainen tarkastelu: kehityskohteet ja kehitystoimenpiteiden tunnistaminen

Sähköinen kysely esihenkilöille: Työn yhteydessä toteutettiin laaja esihenkilöille suunnattu sähköinen kysely kehitystarpeiden tunnistamiseksi ja laaja-alaisen näkemyksen keräämiseksi. Kysely toteutettiin loppukevästä 2024 ja siihen osallistui **395 esihenkilöä**.

Arviointityön läpivienti poikkesi alkuperäisestä suunnitelmasta. Kesällä 2024 käynnistyneet sopeuttamistoimet edellyttivät nopeaa etenemistä.

Arviointityön yhteydessä tunnistetut kehittämistarpeet siirtyivät tehtäväalueille valmisteltaviksi ja sisällytettäväksi käynnistyneisiin yhteistoimintaneuvotteluihin.



Muutoksesta toiminnan vakiinnuttamiseen

Muutoksesta toiminnan vakiinnuttamiseen

Kevät 2023

Turvallinen siirtymä

Uusi organisaatio-rakenne

Palvelujen verkoston taustaselvitykset



Syksy 2023

Palvelujen verkoston suunnittelu ja päätöksenteko

Talouden tasapainotuspäätös



1/2024

Valtion-ohjauksen haasteet

Palvelujen verkoston toimeenpano

Talouden tasapainotuksen toimeenpano

Ostopalveluiden analyysi



2/2024



3/2024

Luottamuselinrakenteen arviointi

Strategian toteutumisen arviointi

Organisaatorakenteen arviointi ja suunnittelu

Rakennusinvestointien suunnittelu



4/2024

2025

Aluevaalit

Uuden organisaation toimeenpanon valmistelu

Strategisesti johdetun monituottajuuden luominen

Rakennusinvestointien käynnistäminen



Muutoksesta toiminnan vakiinnuttamiseen

Pirkanmaan hyvinvointialueen nykyisen rakenteen taustaa

- Pirkanmaan hyvinvointialueen väliaikainen valmistelutoimielin hyväksyi kokouksessaan 26.11.2021 **kolmeen ydintoimintoon, strateginen ohjaus - konsernipalvelut (myöhemmin tukipalvelut) - palvelutuotanto, perustuvan organisaatorakenteen** hyvinvointialueen organisoinnin ja johtamisjärjestelmän jatkovalmistelun pohjaksi. Myöhemmin valmistelussa palvelutuotanto jaettiin sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastuspalvelujen kokonaisuuteen.
- **Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannon organisoinnin osalta jatkovalmistelun osalta lähdettiin siitä, että palveluja on kyettävä johtamaan ehyenä ja yhtenä kokonaisuutena.** Vastuu sote-palveluiden toiminnan organisoinnista ja kehittämisestä määriteltiin hyvinvointialuejohtajasta seuraavalle tasolle.
- **Palvelutuotannon organisaatorakenteen peruselementit muodostuivat selkeästä linjajohtamisesta.** Lähtökohtana oli luoda linjojen johtamisen kautta edellytykset palveluiden yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon vahvistumiselle koko hyvinvointialueen tasolla. Sote -palvelutuotannon johtamisesta vastaavat mallissa palvelulinjojen johtajat. Mallin neljä linjaa, avopalvelut - sairaalapalvelut - lasten, nuorten ja perheiden palvelut – Ikäihmisten ja vammaisten palvelut perustuivat pitkälti aikaisempiin toiminnallisiin kokonaisuuksiin ja tukevat pitkälti elämänkaariajattelua. Pelastuspalvelut sisältävät ensihoidon palvelut ja muodostavat yhdessä yhden palvelulinjan.
- Lähtökohtana olleessa mallissa lainsäädännön **vaatimukset palveluiden kokonaisvaltaisesta yhteensovittamisesta toteutetaan hallitulla prosessijohtamisella.** Vastuu palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta ja läpileikkaavien prosessien toimivuudesta hyvinvointialuetasoisesti määriteltiin integraatiojohtajan tehtäviin. Paikallisten olosuhteiden huomioiminen, sujuva yhteistyö kuntien ja muiden toimijoiden sekä alueellisella tasolla palvelukokonaisuuksien yhteensovittaminen ehdotettiin toteutettavan palvelulinjarajat ylittävällä aluejohtamisella, josta olisi vastanneet aluejohtajat. Ehdotetusta alueellisesta rakenteesta kuitenkin luovuttiin valmistelun edetessä ja aluenäkökulman huomioiminen toteutettiin esihenkilöiden vastuiden kautta.

Pirkanmaan hyvinvointialueen nykyisen rakenteen taustaa - keskeisiä lähtökohtia

- Organisaatorakenteen valmistelua ohjasivat niin lainsäädöstä tulevat vaatimukset kuin tavoitteet palvelutuotannon mukautuvuudesta ja joustavuudesta sekä resurssien tehokkaasta käytöstä.
- Uudistuksen keskeisin tavoite yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja tosiasiallinen tasa-arvon vahvistamisesta loi perustan **selkeiden linjojen kautta tapahtuvalle yhdenmukaiselle johtamiselle**.
- Vaade palvelukokonaisuuksien yhteen sovittamisesta toi organisaation suunnitteluun **linjarajat ylittävän prosessijohtamisen piirteitä**.
- Hyvinvointialueen palvelujen **yhteen sovittaminen kunnallisten** ja muiden toimijoiden palveluiden (esim. seurakunnan tai järjestöjen) kanssa toi taas prosessijohtamiseen alueellisen ulottuvuuden. Alueellisen ulottuvuuden kautta tapahtuvaa tarkastelua puolsi myös eletty elämä, muutoksen hallinta ja hyväksyttävyyys. Alueellinen näkökulma on huomioitu rakenteessa vastuiden kautta sekä panostamalla yhdyspintatyöhön.
- **Kehittämistä on tehty pääosin valtion erillisrahoitteisissa kehittämishankkeissa** tai -rahoituksella, joiden sisältö on sovitettu tukemaan strategian toimeenpanoa. Samaan aikaan **palvelulinjoilla on kehitetty toimintaa osana normaalia toimintaa**.

Pirkanmaan hyvinvointialueen käynnistymisvaihe

- **Keskittyminen häiriöttömän siirtymän varmistamiseen ja toiminnan käynnistämiseen vuoden 2023 alusta.** Käytännössä hyvinvointialueen valmistelun tiukka aikataulu ei mahdollistanut uudistuksen laajempien tavoitteiden, organisaatorakenteen kokonaisuudistusta, toimintatapojen yhtenäistämistä tai kulttuurin rakentamista valmiiksi ennen toiminnan käynnistymistä.
- **Valmistelussa keskityttiin toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen.** Hyvinvointialueen toiminnan käynnistämiseen liittyvässä uudistuksessa työntekijöiden perustyöhön ei tehty kuin välttämättömiä muutoksia. Työntekijät siirtyivät uuden organisaation palvelukseen vuoden 2023 alusta. Yhtenäinen muutosjohtaminen valmisteluvaiheessa ennen toiminnan käynnistymistä oli käytännössä mahdotonta työntekijöiden sijaitessa eri lähtöorganisaatioissa ja olemassa olevan toimivan johdon alaisuudessa.
- **Uuden organisaation toiminnan vakiinnuttamiseksi, tulevaisuuden tavoitteiden asettamiseksi ja kulttuurin määrittämisen tueksi valmistui hyvinvointialueen ensimmäinen strategia joulukuussa 2022.**
- **Strategia Tärkeintä on ihminen loi pohjan Pirkanmaan hyvinvointialueen rakentamiselle sekä sisälsi johtamis- ja toimintakulttuurin lähtökohdat.** Uudistuksen pitkän aikavälin tavoitteet määriteltiin hyvinvointialueen strategiassa ja niiden toteutumista seurataan aktiivisesti ja tarkasti strategian toimeenpano-ohjelman kautta ensimmäisen valtuustokauden ajan.

Nykyisen strategian toimeenpano-ohjelman rakenne



Tunnistettut toimintaympäristön reunaehdot ja mahdollisuudet

Reunaehdot				
<p>1 Rahoitus</p> <p>Rahoituksen riittävydessä on suuria epävarmuustekijöitä</p>	<p>2 Henkilöstö</p> <p>Henkilöstön saata vuus ja riittävyys haastavat lakisääteisten palveluiden järjestämisen</p>	<p>3 Lainsäädäntö</p> <p>Uudet lakisääteiset velvoitteet vaativat lisäämään resursseja</p>	<p>4 Organisaatio</p> <p>Organisaation rakennus vie aikaa ja voimavaroja sekä tarvitsee onnistuakseen organisaation luottamusta</p>	<p>5 Palvelutarve</p> <p>Palvelutarpeen kasvu lisää hyvinvointialueen kustannuksia</p>
<p>Sen lisäksi, että kokonaishenkilöstömäärä pidetään vakiona vuosina 2023-2025, tarvitaan yhteensä noin ~2,5% tuottavuuslisäys, jotta alijäämä saadaan katettua lain vaatimassa kolmen vuoden aikarajassa</p>	<p>Henkilöstövajetta ei pystytä paikkaamaan pelkästään rekrytoinneilla, vaan tarvitaan myös olemassa olevien resurssien vaikuttavampaa kohdentamista sekä toiminta- ja palvelumallien ja työnkuvien uudistamista yhdessä henkilöstön kanssa</p>	<p>Rahoitusta ei voi kasvattaa, joten uudet velvoitteet täytyy rahoittaa palvelutoimintaa uudistamalla. Samalla pitää pystyä turvaamaan olemassa olevien lakisääteisten velvollisuuksien toteutus</p>	<p>Vain tärkeimpiä uudistuksia voidaan viedä läpi strategiakaudella</p>	<p>Rahoitusta ja henkilöstöä ei ole kattamaan lisääntynyt palvelutarve vaan työn tuottavuutta on kasvatettava</p>
Toimintaympäristön mahdollisuudet				
<p>Kasva va väestöpohja</p>	<p>Alueellisesti saavutettava ja vetovoimainen</p>	<p>Sosioekonomisesti vakaa</p>	<p>Terveet asukkaat</p>	<p>Osaava ympäristö</p>
<p>Pirkanmaan väestön ennakoitaan kasvavan noin 6 % vuoteen 2040</p>	<p>Pirkanmaa on alueena kompakti väestön tiheyden, liikenneyhteyksien sekä saavutettavuuden näkökulmasta, mikä lisää alueen vetovoimaa.</p>	<p>Pirkanmaan alueellisia vahvuuksia ovat taloudellinen huoltosuhde, työpaikka-omavaraisuus sekä korkea koulutustas ja työllisyysaste.</p>	<p>Pirkanmaan sairastavuus- sekä kansantauti-indeksit ovat alle kansallisen keskiarvon ja palvelutarve maan keskiarvoon verrattavissa.</p>	<p>Yliopiston ja korkeakoulu yhteisön ympärille on keskittynyt osaamista, kehittämisen ja kokeilemisen kulttuuria sekä aitoa edelläkävijyyttä.</p>

Strategian toimeenpano etenee hyvin - muutos on kompleksinen ja vaikea



Missä on onnistuttu ja mitä on opittu vuoden 2023 aikana?

Onnistuttu erityisesti strategian valmistelun ja toimeenpanon johtamisessa sekä turvallisessa siirtymässä hyvinvointialueeksi

Jatkossa panostettava aiempaa vahvemmin henkilöstön jaksamiseen ja yhdessä tekemiseen

Ulkoinen viestintä, kuntayhteistyö ja toimintakäytäntöjen etsiminen erityisesti aluevaltuuston kanssa tarvitsee lisää huomiota



Missä konkreettisesti onnistuttava vuonna 2024?

Varmistettava kärkien kriittisimpien tavoitteiden saavuttaminen (sisäisesti)

- **Kärki 1:** Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen, varautuminen & valmius
- **Kärki 2:** IKI2035 konkretisointi, palvelurakennemuutoksen eteenpäin vienti, digipalveluiden kehittäminen
- **Kärki 3:** Henkilöstön kouluttaminen ja saatavuuden varmistaminen
- **Kärki 4:** Yhteistyön vahvistaminen, tiedon tuotannon nopea kehitys



Miten varmistetaan onnistuminen?

Tiivis tuki ja viestintä

- Johtamisen tuki ja sparraus tavoitteiden konkretisoimiseksi
- Henkilöstön erilaisuuden huomioiminen johtamisessa
- Palvelutuotannon kunnioitus muutoksen keskellä
- Viestinnän vahvistaminen, vaikuttamismahdollisuudet

Päätöksenteon jälkeen on tärkeä turvata riittävä työrauha toimeenpanolle

Nykyinen strategia on käynnistymisvaiheen strategia 1/2

- Strategian ja sen toimeenpano-ohjelman taustana näkyy vahvasti hyvinvointialueen käynnistämisvaiheen edellyttämät toimenpiteet, vahva fuusion muutosjohtaminen ja laaja-alainen käynnistymisvaiheen läpivienti.
- Keskeisinä yhtenäistämisen haasteina on ollut toimintakäytäntöjen, kulttuurien ja johtamismallien erilaisuus.
- Ensimmäisinä vuosina hyvinvointialue on keskittynyt erityisesti toimintatapojen yhtenäistämiseen ja hyvinvointialueen toimintakäytäntöjen luomiseen.
- Hyvinvointialueen yhteisen **kulttuurin ja hyvinvointialue -identiteetin** muodostumista on edistetty sekä esihenkilötyötä ja johtamista kehitetään **valmentavan johtamisen** periaatteilla.
- **Toimintaympäristön haasteet**; muun muassa tietojärjestelmien hajanaisuus, hyvinvointialueen rahoitusvaje ja haasteet henkilöstön saatavuudessa ja riittävydessä ovat **edellyttäneet aktiivista muutosjohtamista heti hyvinvointialueen ensimetreillä.**

Nykyinen strategia on käynnistymisvaiheen strategia 2/2

- Hyvinvointialue muodostui **23 lähtöorganisaatiosta ja liikkeenluovutuksen kautta päällikkö- ja johtamisrooleissa olevia vastuuhenkilöitä** sekä vastaavasti roolien mukaisia johtamisen tasoja muodostui **todelliseen tarpeeseen nähden suhteellisen paljon**. Valmisteluun käytettävissä oleva aikaikkuna ei mahdollistanut näiden roolien tarkastelua.
- Toisaalta **päällikkö- ja johtamisrooleissa olevien suhteellisen suuri määrä on tukenut muutosvaiheen läpivientiä**. Yhtenäistäminen, muutosjohtaminen sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen edellyttävät panostuksia johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Muutoksen läpiviennin näkökulmasta käynnistymisvaiheen vahva resurssointi johtamiseen ja esihenkilötyöhön on ollut perusteltua.
- Merkittävin yhtenäistämistyö on saatu vietyä läpi ja käynnistymisvaiheesta ollaan siirtymässä vakiintuneemman toiminnan vaiheeseen. Samalla **keskijohdon määrää ja johtamisen tasoja on voitu tarkastella toiminnan tarpeista lähtien**.
- Toimintaympäristön reunaehdoissa on tunnistettu, että uuden organisaation rakennus vie aikaa ja voimavaroja sekä tarvitsee onnistuakseen organisaation luottamusta. **Tämän vuoksi vain tärkeimpiä rakenteellisia uudistuksia viedään läpi strategiakaudella 2023-2025**.



Havaintoja nykyisestä rakenteesta, keskeiset haasteet ja kehittämiskohteet

Nostot esihenkilökyselyssä esille nousseista kehityskohteiden pääteemoista

Esihenkilökyselyn tulokset on esitetty liitteenä olevassa väliarviointiraportissa 6/2024

Rakenteelliset muutostarpeet

- Rakenteen keventäminen, hierarkian alentaminen ja lähiesihenkilöiden roolin vahvistaminen
- Päätöksenteon vieminen lähemmäs operatiivista tasoa
- Päällekkäisyyksien poistaminen (ml. päällekkäinen johtaminen) ja yhteistyön lisääminen
- Tukipalveluiden kytkeminen tiiviimmin toimintaan (käytännönläheisyys)

Toiminnalliset tavoitteet

- Toiminnan yhtenäisyys: yhdenmukaiset ohjeet ja niiden soveltaminen
- Siiloutumisen vähentäminen (yhteistyö on heikentynyt ja osaoptimointi haasteena)
- Päätöksenteon nopeuttaminen
- Tiedonkulun parantaminen
- Roolien ja vastuiden selkeyttäminen

Keskeiset havainnot – toimiva käynnistysvaiheen rakenne

Seuraavassa on esitetty keskeisiä havaintoja liittyen hyvinvointialueen organisaation lähtökohtiin, kehittymiseen sekä tämänhetkiseen tilanteeseen. Havainnot perustuvat henkilöstökyselyn ja tehtyjen avainhenkilöhaastattelujen tuloksiin sekä työpajoissa tuotettuun aineistoon ja näkemyksiin.

- **Organisoituminen on tukenut suurta muutosta** lähtöorganisaatioista yhteen toimivaksi hyvinvointialueeksi. Nykyisen rakenteen taustalla on varsinaisen palvelutuotannon osalta pitkälti lähtöorganisaatioiden rakenne. Hyvinvointialueen muodostamana kokonaisuutena toimimiseen on kuitenkin panostettu edistään yhteisen kulttuurin muodostumista, johtoryhmä- ja johdon vastuita määritettäessä sekä strategian toimeenpano-ohjelmassa ja sen vastuutuksessa. Strategian toimeenpano on osaltaan kytkenyt eri tehtäväalueita yhteiseen kokonaisuuteen. Ensihoidon sijoittaminen Pelastuspalveluihin nähdään innovatiivisena sekä hyvinvointialueen kokonaisuutta tukevana ratkaisuna.
- **Vahva ohjaus ja linjaorganisaatio -rakenne ovat edistäneet käynnistysvaiheen onnistumista:** Tehtäväalueet ovat yhtenäistäneet käytäntöjä ja käytännön vastuut ovat selkeytyneet. Tukipalvelut on keskitetty ja yhdenmukaistettu, mikä on osaltaan tukenut hyvinvointialueen yhteisten käytäntöjen rakentumista. Vastaavasti Strateginen ohjaus ja järjestäminen -tehtäväalueella on ollut käynnistymisvaiheen edellyttämä vahva ohjausrooli.
- **Palvelut (sotepe) ovat toimineet muutoksen ajan hyvin koko alueella ilman merkittäviä katkoksia:** Lähtöorganisaatioiden rakenteen osittainen säilyttäminen taustalla on tukenut sujuvaa käynnistymisvaihetta. Hyvinvointialueen käynnistyminen on tästä huolimatta edellyttänyt merkittävää toimintamallien yhtenäistämistä ja uudelleen organisoitumista. Käynnistymisvaiheessa ydintoiminta on saatu turvattua ja toteutettua häiriöttä suuren muutoksen keskellä, mitä voidaan jo itsessään pitää onnistumisena.
- Asiakasrajapinnassa on ollut hyvä tekemisen asenne, yhteistyöhalua on löytynyt kaikilla tasoilla, palveluja on saatu yhtenäistettyä sekä prosesseja kehitettyä.

Keskeiset havainnot – toimiva käynnistysvaiheen rakenne

- **Rakenteen lähtökohtana vahva järjestäminen:** Vahva strateginen ohjaus ja järjestäminen –tehtäväalue on tukenut käynnistymisvaiheessa keskeistä strategista ohjausta, tiivistä vuoropuhelua poliittisen ohjauksen ja virkahenkilöorganisaation kesken sekä edistänyt ulkoisten resurssien tasapainoista johtamista oman tuotannon rinnalla. Järjestämisen vastuu kuitenkin pirstoutuu nykyiseen rakenteeseen ja vaatii roolien selkeyttämistä.
- **Johtamisjärjestelmä on osoittautunut päätöksentekokykyiseksi:** Varsin raskaasta ja monitasoisesta rakenteesta huolimatta suuria päätöksiä on saatu läpivietyä ja johtaminen on mahdollistanut perustoiminnan häiriöttömän ylläpidon hyvinvointialueen rakentumisvaiheessa.
- **Vahva johtamisen rakenne on tukenut käynnistämisvaiheen läpivientiä:** Hyvinvointialueen toimintojen ylösajo ja sen edellyttämä yhteisten uusien menettelyjen luominen ovat edellyttäneet kykyä päätöksentekoon kaikilla tasoilla. Sujuvan arjen varmistaminen on edellyttänyt jokapäiväistä johtamista eri vastuualueilla, johtamisen tasoilla sekä alueellisesti. Muutosvaihe ja osaltaan myös talouden reunaehdot ovat kuormittaneet hallintoa. Suuren hyvinvointialueen johtaminen on edellyttänyt monitasoista ja vahvasti resursoitua johtamisen rakennetta.
- **Sosiaali- ja terveystalouden integraatio on edennyt:** Integraatio sosiaali- ja terveystalouden sekä erikois- ja perustason välillä on edennyt. Rakenne tukee hyvinvointialueuudistuksen keskeisenä lähtökohtana olevan integraation toteutumista, joskin palvelulinjat ovat varsin itsenäisiä ja niiden välistä integraatiota tulisi edistää.

Seuraavassa on kootusti keskeisiä tunnistettuja hyvinvointialueen nykyiseen organisaatioon liittyviä haasteita. Havainnot perustuvat henkilöstökyselyn ja tehtyjen avainhenkilöhaastattelujen tuloksiin sekä työpajoissa tuotettuun aineistoon.

- **Asiakkaiden sosiaali- ja terveystalvelujen sekä pelastustehtävä** tulisi olla nykyistä vahvemmin toiminnan, hallinnon, ohjauksen ja johtamisen keskiössä.
- **Tehtäväalueiden roolien päällekkäisyydet:** Osa tehtävistä pirstoutuu rakenteeseen, jolloin samaa asiaa käsitellään eri tasoilla, mikä aiheuttaa päällekkäistä työtä sekä ristiriitoja. Esimerkiksi järjestäminen, omistajaohjaus/hankinnat, hr-tehtävät ovat kokonaisuuksia joiden osalta työjakoa olisi hyvä selkeyttää. Turvallisuuden ja varautumisen osalta vastuut ovat varsin selkeät, mutta osaamisen yhdistämisellä voitaisiin saavuttaa synergioita.
- **Hallinnon tasojen aiheuttama hitaus ja byrokratia:** Ison monitasoisen organisaation koetaan hidastavan päätöksentekoa sekä lisäävän hallinnollista päällekkäistä työtä. Asioiden käsittely usealla tasolla kuormittaa etenkin johtoa, esihenkilöitä sekä muuta hallintoa.
- **Johdon ja esihenkilöiden vastuissa on epäselvyyksiä sekä päällekkäisyyksiä:** Epäselvyydet päätöksentekovaltuuksissa hidastavat asioiden päättämistä ja käytännön johtamista. Asioihin on haettava varmistus ylemmältä tasolta. Epäselvyydet liittyvät osin vielä muutostilanteeseen ja korjautunevat käytäntöjen vakiintuessa.
- **Sisäisen yhteistyön ja integraation kehittäminen:** Yhteistyö ja integraatio on edistynyt, mutta siinä on edelleen paljon kehitettävää. Osin linja organisaatio –mallinen rakenne on tehokas ja toimintavarma myös poikkeustilanteissa, mutta ohjaa siilomaiseen toimintaan eikä edistä integraatiota. Synergioiden saavuttamiseksi, osioiminnin välttämiseksi ja asiakkaan saumattomien palveluketjujen edistämiseksi yhteistyörakenteita tulisi vahvistaa kaikilla organisaation tasoilla. Yhteistyön edistämiseksi tulisi tarkastella myös talousohjausta sisäisten intressiristiriitojen ja osioiminnin vähentämiseksi.

Tunnistettuja keskeisiä rakenteeseen kytkeytyviä haasteita, joiden osalta kehittäminen pääosin edellyttää muita kuin organisaatorakenteeseen liittyviä ratkaisuja. Havainnot perustuvat henkilöstökyselyn ja tehtyjen avainhenkilöhaastattelujen tuloksiin sekä työpajoissa tuotettuun aineistoon.

- **Esihenkilötyön hallinnollisen taakan koetaan kasvaneen:** Esihenkilöt kokevat hallinnollisen taakan kasvaneen merkittävästi hyvinvointialueen organisaatorakenteeseen siirryttäessä. Tukiresurssien etääntyminen ja esihenkilöiden rooli hallinnollisissa rutiinitehtävissä on kasvanut sekä byrokratian koetaan lisääntyneen. Muutokset toimintatavoissa, ohjeistuksissa ja erilaiset selvityspyynnöt sekä uusien tietojärjestelmien ja –ohjelmistojen käyttöönotto kuormittavat esihenkilöitä. Hallinnollisen taakan kasvu liittyy osin hyvinvointialueen käynnistymisvaiheeseen ja on toiminnan vakiintuessa vähentynyt.
- **Ajantasaisen tiedon ylläpitäminen linjauksista ja päätöksistä on haastavaa:** Ohjausta ja ohjeistusta tulee eri suunnista, eri tasoisena (operatiivinen, strateginen) ja osin ristiriitaisenakin esihenkilöille. Tieto tehdyistä päätöksistä ja linjauksista ei kulje riittävän laajasti organisaatiossa.
- **Tietojärjestelmien tuki:** Tietojärjestelmien ei koeta kaikilta osin palvelevan tehokasta työskentelyä. Tieto ei siirry ja manuaalista työtä on varsin paljon. Järjestelmäkokonaisuus kehitty jatkuvasti, mikä osaltaan myös kuormittaa henkilöstöä ja hallintoa uusien järjestelmien käyttöönottoprojekteina. Järjestelmien helppokäyttöisyyteen, tiedon välittymiseen, tiedolla johtamisen mahdollisuuksiin sekä automaation ja tekoälyn hyödyntämiseen toivotaan panostuksia.

Keskeiset esille nousseet rakenteen kehittämisen kohteet

Seuraavassa on esitetty keskeisiä rakenteen kehittämisen kohteita. Kehityskohteet perustuvat henkilöstökyselyn ja tehtyjen avainhenkilöhaastattelujen tuloksiin sekä niiden pohjalta työpajoissa tuotettuun aineistoon ja näkemyksiin.

1) Tehtäväalueiden keskinäisten roolien ja vastuiden selkeyttäminen

2) Organisaatio- ja johtamisrakenteen virtaviivaistaminen

3) Johtamisen painopisteen siirtäminen lähemmäs operatiivista toimintaa

4) Sisäisen yhteistyön edistäminen

- 1) Tukipalvelut sekä SOJ-tehtäväalueiden sekä integraatiotoiminnan keskinäisessä roolituksessa on yksittäisissä tehtäväkokonaisuuksissa päällekkäistä osaamista sekä epä johdonmukaisuuksia roolien jakautumisessa.
- 1) Erityisesti selkeyttämistä edellyttävät järjestämisen, omistajaohjauksen, hallinnon tukipalvelujen (mm. talous, hr, kehittäminen, hankinnat, tieto-/tiedolla johtaminen), kehittämisen sekä sidosryhmäyhteistyön kokonaisuudet, jotka nykyisellään jakautuvat usealle tehtäväalueelle.
- 2) Johtamisen / hallinnon tasojen vähentäminen, siirtyminen suurempiin kokonaisuuksiin (yhdistäminen)

Toimenpiteitä kehittämiskohteisiin vastaamiseksi

Arvioinnin yhteydessä oli tunnistettavissa selkeitä rakenteen selkeyttämiseen ja virtaviivaistamiseen liittyviä kehittämistarpeita, joiden toteuttaminen on perusteltua nopeassa aikataulussa. Tehtäväalueet valmistelivat esityksiä ja ne sisältyivät yhteistoimintaneuvotteluihin. Aluehallitus päätti rakenteiden muutoksista 28.10.24 Seuraavassa yhteenvetoa keskeisistä rakenneuudistuksista:

1. Organisaatio- ja johtamisrakenteen virtaviivaistaminen

- Hallinnon tasojen vähentäminen (toimialueen poistaminen: SOJ, Sote tehtäväalueen avopalvelulinja)
- Vastuualueiden määrän vähentäminen (Sote ja SOJ)
- Lähijohtamisalueisiin perustuvien tehtävien poistuminen (Sote)
- Johtamisvastuiden yhdistäminen (vähentäminen/lakkauttaminen)

2. Tehtäväalueiden keskinäisten roolien ja vastuiden selkeyttäminen

- Sote-johdon tuki ja integraatio toimialue lakkautetaan (2025): Toiminnot siirtyvät Sote tehtäväalueen sisällä ja osin SOJ tehtäväalueelle
- Asiakasosallisuuden toiminnot SOJ:sta Sote tehtäväalueelle (2025/2026)
- Talouspalveluiden operatiivinen toiminta SOJ:sta Tukipalveluiden tehtäväalueelle (2026)
- Hankintojen toimintojen mahdollisia muutoksia arvioidaan monituottajaohjelman yhteydessä (2025)
- Riskienhallinnan sekä valmiuden ja varautumisen operatiiviset toiminnot yhteisiin tiloihin (2025/2026)



Katsaus muihin hyvinvointialueisiin

Pohjois-Pohjanmaan-, Varsinais-Suomen-, Länsi-Uudenmaan sekä Kanta-Hämeen hyvinvointialueiden rakenne -kuvaukset on oheismateriaalina.

Hyvinvointialueiden rakenteiden kehittyminen

- Arviointityön taustoituksen yhteydessä tehtiin suppea katsaus seuraavien hyvinvointialueiden rakenteisiin; Pohjois-Pohjanmaa, Varsinais-Suomi, Länsi-Uudenmaa sekä Kanta-Häme. Tässä yhteydessä ei ole ollut mahdollisuutta varsinaiseen analyysiin.
- Kaikilla em. hyvinvointialueilla on tehty käynnistymisen jälkeen rajattuja organisaatiomuutoksia sekä taloudellisista reunaehdoista johtuen että integraation edistämiseksi. Vuoden 2024 aikana on alueilla toimeenpantu yhteistoimintamenettelyitä ja säästötoimenpiteitä. Isoja rakenteellisia muutoksia rakenteisiin ei alueilla ole tehty.
- **Organisaatorakenteita on pyritty virtaviivaistamaan ja keventämään:**
 - Uudelleen organisoitumisella on **vähennetty hallinnon kerroksia** sekä tavoiteltu johtamisrakenteen suoraviivaistamista sekä **päätöksenteon siirtämistä lähemmäs asiakasrajapintaa**.
 - Muutoksilla on tavoiteltu **esihenkilö- ja alaismäärien yhdenmukaistamista, asiakaslähtöisen johtamisen vahvistamista ja kustannusrakenteen keventämistä**.
 - **Maantieteellisistä aluerakenteesta on asteittain pyritty luopumaan** ja siirrytty asiakas ja palvelulähtöiseen rakenteeseen. Taustalla toiminnan yhtenäistäminen ja hallinnon keventäminen maantieteellisten vastuiden osalta (**useilla alueilla**).
 - **Vastuita talouden johtamisen osalta on pyritty selkeyttämään siirtymällä matriisijohtamisesta linjajohtamiseen (Varha)**.
- **Palveluintegraation syventäminen:**
 - **Sosiaali- ja terveystalvelujen sisällä on yhtenäistetty käytäntöjä ja luotu toimintamalleja** sekä pyritty erilaisin rakenteellisin muutoksin **tukemaan sisäisen yhteistyön sujuvuutta**.
 - Integraation syventämiseksi on lisätty integraation johtamista tukevia rakenteita (**Oma-Häme**).
 - Pelastustoimen ja ensihoidon integroitumista edistetty rakenteellisesti (**Varha**).



Johtopäätöksiä lähtökohdista

- **Uuden hyvinvointialueen organisaation rakennus on vielä meneillään ja sitoo voimavaroja. Myös keskinäisen luottamuksen vahvistuminen tarvitsee aikaa.**
- Nykyinen strategia keskittyy muutosvaiheen läpivientiin ja valintana on ollut toiminnan häiriöttömyyden turvaaminen siirtämällä tehtäväkokonaisuudet lähtökohtaisesti ”as is” –periaatteella hyvinvointialueen kokonaisuuteen ja viemällä läpi vain tärkeimpiä uudistuksia strategiakaudella 2023-2025.
- **Esihenkilöt ja johto eivät kyselyissä ole olleet erityisen tyytyväisiä nykyiseen rakenteeseen** ja kehityskohteita on selkeästi tunnistettavissa. **Toisaalta merkittäviä perustavanlaatuisia rakenteellisia ongelmia ei ole noussut esille.** Osin tyytymättömyyttä selittää vielä käynnissä oleva muutosvaihe ja osa esille nostetuista ongelmista poistuu ajan myötä toimintamallien yhtenäistyessä ja käytäntöjen vakiintuessa.
- **Esihenkilöjen ja johdon laaja näkemys ei puolla merkittävien rakenteellisten muutosten toteuttamista lähivuosina** tilanteen stabiloimiseksi ja hyödyt nähdään muutosprosessin haittoja pienempinä.
- **Tunnistettuja rakenteen selkeyttämiseen ja virtaviivaistamiseen liittyviä muutoksia on perusteltua toteuttaa nopeassa aikataulussa.** Käynnistymisvaiheen edellyttämää vahvaa johtamisen resursointia ja linjajohtamisen rakennetta voidaan jo osin keventää vähentämällä keskijohtoa sekä tietoisesti viemällä päätöksenteon vastuuta kohti operatiivista toimintaa. Vastuun siirtäminen organisaatiossa alaspäin edellyttää kulttuurimuutosta, jossa uudistetaan sekä kykyä ja halua vastuun antamiseen että vastuun ottamiseen. *Tunnistettujen konkreettisten rakenteen selkeyttämisen ja virtaviivaistamisen muutosehdotusten osalta jatkotarkastelu tapahtui yhteistoimintaneuvottelu-menettelynä ja sen tuloksena syntyi konkreettisia muutosehdotuksia, jotka ovat toimeenpanossa.*

- Merkittävään rakenteelliseen uudistukseen ei nähdä perusteita aivan lähivuosina. Toimintaa voidaan kehittää nykyisessä rakenteessa vastaamaan lähivuosien haasteisiin. Monelta osin toiminta ja prosessit nykyisessä rakenteessa ovat vielä muotoutumassa ja rakenne tulee todennäköisesti sen myötä palvelemaan toimintaa paremmin. On huomioitava, että toiminnan vakiinnuttamisen vaiheessa tarvitaan riittävästi myös työrauhaa.
- Nykyisen rakenteen arviointityön yhteydessä tunnistettiin vielä laajempia strategisia kokonaisuuksia, joihin voidaan jatkossa tarkoituksenmukaisella tavalla panostaa:
 - **Kumppanuuksien johtaminen (mm. monituottajusmalli):** strategisen ohjauksen vahvistaminen ja osaamisen keskittäminen, tukipalveluiden rooli ja yhdenmukaiset hankintamenettelyt, palvelutuotannon johtamisen kokonaisvastuu (oma ja ostopalvelut, talous ja toiminta).
 - **Palvelutuotannon sisäisen yhteistoiminnan vahvistaminen:** osaamisen hyödyntäminen, saumattomat prosessit ja palveluketjut.
 - **Asiakaskokemuksen ja osallisuuden vahvistaminen:** johtaminen, toimintamallit ja rakenne.
 - **Työntekijäkokemuksen ja henkilöstön osallisuuden vahvistaminen:** henkilöstön hyvinvointi, pysyvyys ja saatavuus.
 - **Johtamisen uudistaminen:** valmentava johtaminen, operatiivisen vastuun siirtyminen lähemmäs asiakasrajapintaa, selkeä strateginen ohjaus, tiimirakenteet.
 - **Digitalisaation hyödyntäminen** ja sen mahdollisuuksien realisoiminen. HVA suurena kokonaisuutena mahdollista aiempaa paremmin digitalisaation kehittämispanostukset. Digitalisaation mahdollisuuksien (digiklinikka, tekoäly) hyödyntäminen edellyttää vahvaa strategista ohjausta, muutosjohtamisen ja hankehallinnan kyvykkyksiä sekä koko hyvinvointialue -tasoista digitalisaation strategista johtamista.

- Liite: Väliraportti 6/2024, Broad Scope Oy / Jussi Kleemola
- Oheismateriaali: Kooste neljän hyvinvointialueen organisaatorakenteista