

Tarkastuslautakunnan arviointimuistio

POHJOIS-POHJANMAAN HYVINVOINTIALUEEN TOIMINNAN KÄYNNISTYMINEN

Toukokuu 2023

Tuloksellisuustarkastaja Marjo Kiviniemi

Tarkastusjohtaja Tarja Lempeä

Tuloksellisuustarkastaja Päivi Moisala

Sisällysluettelo

1.	ARVIOINNIN TAVOITE JA LAAJUUS.....	3
1.1.	Arvioinnin kohde ja taustatiedot.....	3
1.2.	Pohteen käynnistämisen valmistelu.....	4
1.3.	Siirtymävaiheelle asetetut tavoitteet	5
1.4.	Siirtymävaiheen turvaamiseksi tehtyjä toimenpiteitä.....	6
1.5.	Sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus siirtymävaiheessa	7
1.6.	Arviointikysymykset ja -kriteerit.....	7
1.7.	Arvioinnin aineistot ja menetelmät	8
2	HAVAINNOT.....	10
2.1	Pohteen toiminnan käynnistyminen	11
2.2	Sote- ja pelastuslaitoksen palvelutuotannon käynnistyminen.....	16
2.3	Tukipalveluiden käynnistyminen.....	20
2.3.1	Tietohallinto.....	20
2.3.2	Henkilöstöpalvelut.....	22
2.3.3	Talous- ja hankintapalvelut.....	26
2.3.4	Ateria- ja puhtauspalvelu	29
2.3.5	NordLab.....	29
2.3.6	Viestintä.....	30
2.4	Muutoksen vaikutus asiakkaisiin ja potilaisiin.....	30
2.4.1	Asiakas- ja potilastyössä esiintyneet vaara-, haitta- tai läheltä piti tilanteet	35
3	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	37
4	TARKASTUSLAUTAKUNNAN SUOSITUKSET	45

1. ARVIOINNIN TAVOITE JA LAAJUUS

Tarkastuslautakunnan tavoitteena oli arvioida Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen (Pohde) toiminnan käynnistymistä, kun sosiaali- terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden järjestämisvastuu siirtyi 1.1.2023 alkaen kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueelle. Arvioinnin kohteena on sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelutuotannon käynnistyminen 1.1.2023 ja palveluiden toimivuus alkuvuonna 2023. Arvioinnissa keskityttiin seuraaviin näkökulmiin: palvelutuotannon sujuva toiminta, asiakkaat ja potilaat sekä henkilöstö.

1.1. Arvioinnin kohde ja taustatiedot

Sosiaali- terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden järjestämisvastuu siirtyi 1.1.2023 alkaen kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle. Uudellamaalla Helsingin kaupunki vastaa kuntana sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä ja HUS-yhtymä erikoissairaanhoidon järjestämisestä. *Hyvinvointiuudistuksen tavoitteena on turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut hyvinvointialueella asuville, parantaa palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta, kaventaa hyvinvointieroja, turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti, vastata ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin sekä hillitä kustannusten kasvua.*

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue vastaa noin 416 000 asukkaan hyvinvoinnista, terveydestä ja turvallisuudesta. Pohde on monipuolinen 30 kunnan hyvinvointialue, joka jakautuu maantieteellisesti laajalle alueelle. Pohteelle siirtyi 19 sote-organisaatiota ja kaksi pelastuslaitosta.

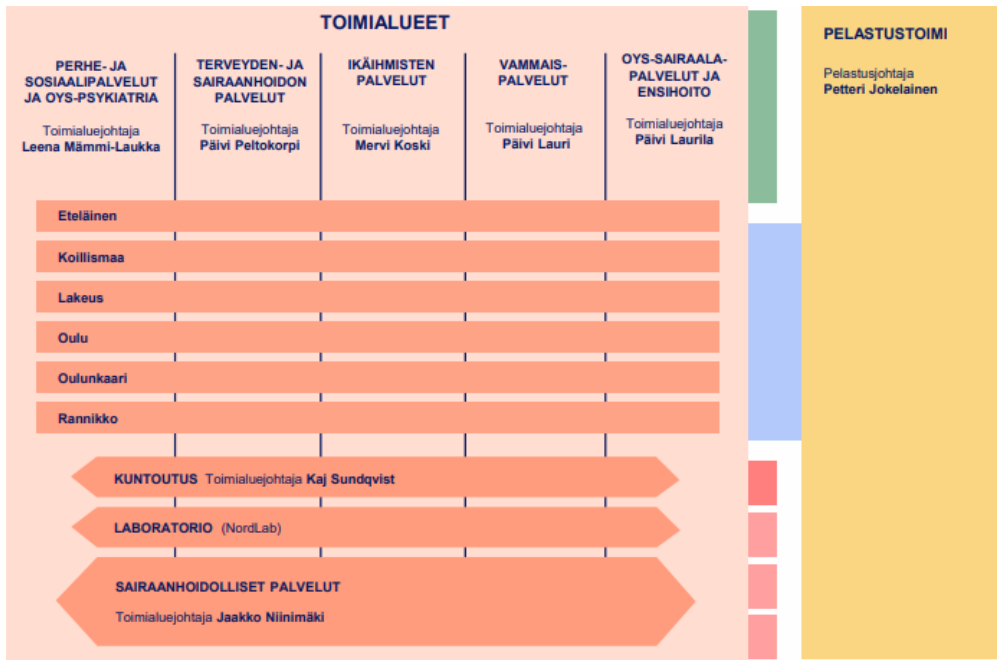
Pohteella on töissä lähes 18 500 osajaa, joiden hyvinvoinnista ja osaamisesta hyvinvointialue huolehtii. Noin 17 600 henkilöä työskentelee sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävissä, ja noin 870 pelastustoimen ja sen tukipalvelutehtävissä.

AMMATTIRYHMÄ	VAKITUISET, HTV	SIS. SIJAISET, HTV	MÄÄRÄAIKAISET, HTV	SIJAISET, HTV	HENKILÖ-TYÖVUODET
Johto	73,6			0,2	73,8
Esihenkilöt	629,7		1,3	3,0	633,9
Lääkärit	1 409,1	1,0	3,5	148,6	1 562,2
Hoitohenkilöstö	9 368,1	251,3	34,8	822,6	10 476,7
Eräät asiantuntija- ja tutkimushenkilöstö	382,3	2,0	6,0	28,2	418,4
Sosiaalitoimen henkilöstö	1 482,5		45,7	54,8	1 583,0
Pelastustoimen henkilöstö	279,0			22,3	301,3
Huolto-, tuki- ja hallintopalveluhenkilöstö	1 747,0	21,3	63,5	45,8	1 877,6
Muu henkilöstö	2,0			32,3	34,3
Ammattiryhmät	15 373,5	275,6	154,8	1 157,6	16 961,2

Kuva 1. Talousarvion 2023 pohjana oleva henkilöstömäärä.

Hyvinvointialueella on kaksi toimialaa: sosiaali- ja terveystoimi sekä pelastustoimi. Sosiaali- ja terveystoimen toimialueet jaetaan viiteen kategoriaan asiakasryhmittäin: perhe- ja sosiaalipalvelut ja OYS-psykiatria, terveyden- ja sairaanhoidon palvelut, ikäihmisten palvelut, vammaispalvelut sekä

OYS-sairaalapalvelut ja ensihoito. Yhteisiä toimialueita ovat kuntoutus, laboratorio ja sairaanhoidolliset palvelut. Pelastuslaitoksen toimialueen tehtäviin kuuluvat onnettomuuksien ehkäisy, pelastustoiminta, väestönsuojelu ja näihin tehtäviin varautuminen.



Kuva 2. Pohteen toimialueet.

Järjestäjätoiminto vastaa hyvinvointialueen sosiaali- ja terveystalouden strategisesta suunnittelusta, resurssien kohdentamisesta, hankinnasta, palvelutuotannon ohjauksesta ja valvonnasta. Lisäksi järjestämistoiminto vastaa sosiaali- ja terveystalouden kehittämisestä, tutkimuksesta ja opetuksesta sekä yhteistyöalueeseen liittyvistä järjestämisen tehtävistä siten, että palvelut toteutuvat laissa kuvatulla tavalla ja hyvinvointialueen strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Konsernipalvelut palvelevat koko muuta organisaatiota. Konsernipalveluihin kuuluvat hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, talous- ja hankintapalvelut, tekniset palvelut, tietohallinto, ateriat- ja puhtauspalvelut sekä viestintä.

1.2 Pohteen käynnistämisen valmistelu

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue perustettiin 1.7.2021 alkaen, kun voimaantulon (laki sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja pelastustoimeen koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulon 616/2021) 5 §:n mukaiset hyvinvointialueet julkisoikeudellisina yhteisöinä perustettiin. Hyvinvointialueiden perustamisen jälkeen toimintaa alkoivat valmistelemaan väliaikaiset valmistelutoimielimet. Ne vastasivat hyvinvointialueen toiminnan ja hallinnon käynnistämisen valmistelusta siihen saakka, kunnes aluevaltuusto oli valittu ja aluevaltuuston asettama aluehallitus oli aloittanut toimintansa (voimaantulolaki 8 §).¹

¹ Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja pelastustoimeen koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulon (voimaantulolaki), [Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja... 616/2021 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#)

Pohjois-Pohjanmaalla on tehty ennen hyvinvointialueelle siirtymistä useamman vuoden ajan valmistelevaa työtä sote-uudistuksen eri vaiheissa. Pohjois-Pohjanmaan Tulevaisuuden sote-keskushankkeessa ja rakenneuudistushankkeessa (POP-sote-hanke) valmisteltiin kuntien yhteistä mallia. Hankkeiden hallinnoijana toimi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (PPSHP). Hankkeita ohjaamaan perustettiin laaja ja suppea poliittinen ohjausryhmä, jotka toimivat seurantaryhminä sote-maakuntia (sittemmin hyvinvointialueita) valmisteltaessa. Suppea ohjausryhmä ehdotti laajalle poliittiselle ohjausryhmälle joulukuussa 2020 neuvottelujen käynnistämistä tulevaan lainsäädäntöön sisältyvän väliaikaisen toimielimen kokoonpanon sopimiseksi. Neuvotteluja kokoonpanosta ja perustamisesta käytiin kuntien ja sote-organisaatioiden kanssa. Neuvotteluissa päästiin yhteisymmärrykseen 30.4.2021, ja toimielimen jäsenmääräksi päätettiin ehdottaa 22 jäsentä. Kunnat ja sote-organisaatiot hyväksyivät esityksen toukokuussa 2021, ja kuntien ja sote-organisaatioiden päätöksen pohjalta PPSHP:n hallitus asetti väliaikaisen valmistelu-elimen ehdollisena 16.6.2021. PPSHP:n hallitus vahvisti nimityksen lakien tultua voimaan 5.7.2021.

Valmistelut käynnistyivät nopeasti ja valmistelutyötä tehtiin siihen asti, kunnes uusi aluevaltuusto aloitti työnsä 1.3.2022 ja päätösvalta siirtyi aluevaltuustolle. Aluevaltuusto päättää mm. hyvinvointialuestrategiasta, hallintosäännöstä, järjestämissuunnitelmasta, pelastustoimen palvelutasopäätöksestä ja talousarviosta sekä taloussuunnitelmasta. Aluehallitus aloitti toimintansa 3.3.2022. Aluehallitus vastaa mm. aluevaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta.

Keskeiset hyvinvointialueen toimintaa ohjaavat asiakirjat hyväksyttiin aluevaltuustossa vuoden 2022 aikana. Hallintosääntö hyväksyttiin 1.3.2022, jonka jälkeen sitä on päivitetty 19.12.2022 aluevaltuustossa. Hyvinvointialueen strategia vuosille 2023–2030 ja konserniohje hyväksyttiin 2.5.2022. Hyvinvointialueen vuoden 2022 talousarvio hyväksyttiin 30.5.2022. Palvelutuotantoa ohjaava sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämissuunnitelma hyväksyttiin 17.10.2022 ja Pelastustoimen palvelutasopäätös 21.11.2022. Talousarvio vuodelle 2023 ja taloussuunnitelma 2024–2025 sekä YTA-sopimus hyväksyttiin 19.12.2022. Näiden lisäksi aluehallitus hyväksyi hyvinvointialueen toimialueiden jakautumisen palvelualueiksi 3.3.2022, henkilöstöetuudet 7.12.2022, viestintäohjeen 13.12.2022 sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintaohjeet 13.12.2022.

Viranhaltijaorganisaation rakentaminen alkoi heti aluevaltuuston toimikauden aloitettua toimintansa. Hyvinvointijohtaja valittiin aluevaltuustossa 21.3.2022 ja toimialue- ja tehtäväaluejohtajat aluehallituksessa 5.4.2022. Palvelualuejohtajien ja vastuualuepäälliköiden valinnat tehtiin kevään 2022 aikana. Vastuuyksikönpäälliköiden valintapäätökset olivat aluehallituksen käsittelyssä marras-joulukuussa 2022 ja tammikuussa 2023.

1.3 Siirtymävaiheelle asetetut tavoitteet

Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeisti, että hyvinvointialueen toiminnan käynnistyessä tärkeintä on varmistaa turvallinen siirtymä, palvelutuotanto sekä työntajaveloitteiden täyttäminen.² Asia on huomioitu myös Pohteen strategiassa 2023–2030, jossa nimetään strategian ensimmäisen vaiheen tärkeimmiksi tehtäviksi varmistaa, että asiakkuudet, palvelut ja henkilöstö siirtyvät hallitusti ja juridisesti hyvinvointialueelle. Lisäksi käynnistymisvaiheen keskeiseksi tehtäviksi tunnistettiin toimintamallien, palvelukuvauksien, kriteerien ja asiakasmaksujen yhdenmukaistaminen.

Hyvinvointialuejohtaja Ilkka Luoma nimeää Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen talousarvio 2023 ja taloussuunnitelma 2023–2025 kirjassa, että vuoden 2023 keskeisiä tavoitteita ovat muun muassa

² Sosiaali- ja terveysministeriö, [Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026 \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.vosto.fi). (5.1.2023)

toiminnan jatkuvuuden turvaaminen sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen ja pelastustoimen palvelujen järjestämisvastuun siirtäminen mahdollisimman häiriöttömästi hyvinvointialueelle.

Ajankohtaiskatsauksessa 19.12.2022 aluevaltuustolle hyvinvointialuejohtaja Ilkka Luoma esitti yksityiskohtaisemmat tavoitteet. Nämä olivat 1) palkan maksuvalmiuden turvaamiseen liittyvät toimenpiteet, 2) maksuliikenteen toimivuuden varmistaminen, 3) etuisuuksien maksatuksen varmistaminen, 4) henkilöstön käyttäjätunnusten jakaminen ja tietojärjestelmät vuodenvaihteessa ja 5) vuodenvaihteen johtamisjärjestelyt ja tehostettu viestintä.

1.4 Siirtymävaiheen turvaamiseksi tehtyjä toimenpiteitä

Aluevaltuuston infossa 19.12.2022 esitettyjen tavoitteiden toteutumiseksi tehtiin useita toimenpiteitä. Palkanmaksun onnistumiseksi henkilöstöä ohjeistettiin tarkistamaan tietonsa HR-tietojärjestelmä Hessusta sekä tekemään palkkalaskelman tarkistuksen verkkopankissa. Monetra teki palkkojen ”risiintaulukointeja” virheiden löytymiseksi.

Maksuliikenteen toimivuuden varmistamiseksi Monetra, HR-palvelut ja tietohallinto tekivät tiivistä yhteistyötä, minkä lisäksi oli työpajoja riskien ennakointia ja torjuntaa varten. PPSHP:n pankkitilit siirtyivät 1.1.2023 hyvinvointialueelle, minkä lisäksi kolmen pankin tililimiitit korotettiin. Maksuliikenteen osalta kaikki kriittiset toiminnot testattiin ja todettiin toimiviksi, mm. Intime-kirjanpito, myyntilaskujen operaattoritoiminnot ja Banking-maksuliikenne. Hyvinvointialueen ostolaskujen vastaanottamista varten perustettiin verkkolaskutusosoitteet ja niistä tiedotettiin noin 6000 toimittajalle marraskuussa 2022.

Etuisuuksien maksatuksen varmistamiseksi laadittiin välitystilien ja itsenäistymisvarojen prosessivaukset sekä avattiin pankkitilit ja ilmoitettiin tiedot mm. Kelalle. Omais- ja perhehoitajien sekä henkilökohtaisten avustajien palkkioiden maksamisvalmius OIMA-järjestelmän kautta varmistettiin, samoin vammaispalveluiden työosuusrahan tekninen valmius maksatukseen varmistettiin. Asian etenemistä seurattiin säännöllisissä viikkopalavereissa yhteistyössä palvelutuotannon, tietohallinnon, henkilöstöpalveluiden ja talouspalveluiden kanssa.

Henkilöstön käyttäjätunnuksia toimitettiin turvasähköpostilla henkilöstölle. 16.12.2022 tunnukset oli lähetetty 15 272 henkilölle. Lähettämättömiä tunnuksia oli 1515. Pohde-tunnusten toimituksessa oli teknisiä haasteita, joita ratkottiin vuoden vaihteessa. Tietojärjestelmien osalta, entisten järjestelmien käyttö jatkui, mutta niihin tehtiin välttämättömiä organisaatio- yms. muutoksia. Samat inhouse- ja kaupalliset kumppanit jatkoivat toimintaansa.

Vuodenvaihteessa viestittiin asiakkaille, asukkaille ja sidosryhmille eri kanavissa. Keskeistä oli viestiä mikä muuttuu, ja mikä ei muutu. Julkisenä tiedotteena oli joka kotiin jaettava esite ”Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue Pohde. Jokaisen tähden”. Pohde hyvinvointialueen nimenä lanseerattiin ja tehtiin brändikäsikirja. Pohde.fi-sivut julkaistiin 29.12.2022.

Henkilöstölle avattiin intranet Ilona 9.12.2023. Ilonassa oli loppuvuonna päivittäin ajantasainen tilannekatsaus ja henkilöstötiedote. Henkilöstölle pidettiin myös henkilöstötilaisuuksia ja toimialuekohtaisia infoja.

Aluehallituksen ja aluevaltuustojen kokouksissa oli hyvinvointialuejohtajan katsaus, joka mahdollisti aluehallitukselle ja aluevaltuustolle valmistelun etenemisen seuraamisen.

1.5 Sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus siirtymävaiheessa

Sote-uudistuksen myötä siirryttiin uudenlaiseen sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaukseen, jossa sosiaali- ja terveysministeriö vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan yleisestä ohjaamisesta, suunnittelusta ja kehittämisestä. Ohjaus perustuu ministeriön ja palveluiden järjestäjien väliseen luottamukseen ja jatkuvaan vuoropuheluun, jossa olennaista on yhteinen tietopohja ja ymmärrys sote-palvelujen tilasta.³

Ministeriön ja eri alueiden kanssa oli epävirallisia hyvinvointialueneuvotteluja, joissa käytiin läpi sosiaali- ja terveydenhuollon tilannetta alueella ja etsittiin yhdessä ratkaisuvaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseen. Epävirallisia hyvinvointialueneuvotteluja oli Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen kanssa 29.1.2020, 18.11.2020 ja 14.1.2022. Lisäksi epäviralliset yhteistyöalue (YTA)-neuvottelut pidettiin pohjoisen alueen kanssa 20.11.2020 ja 23.2.2022.⁴ Lisäksi hyvinvointialuejohtajien verkosto kokoontui syksyn 2022 aikana kerran kuukaudessa. Tapaamisia isännöi sosiaali- ja terveysministeriö, sisäministeriön ja valtiovarainministeriö.⁵

Valtioneuvosto laati hyvinvointialueiden toimeenpanon tueksi alueellisen toimeenpanon tiekartan, joka sisältää koonnin toimeenpanon kriittisistä ja ei-kriittisistä tehtävistä vuosille 2021–2022 sekä alkuvuodelle 2023. Lisäksi hallitun siirtymän varmistamiseksi hyvinvointialueiden tueksi laadittiin tehtäväläistä viimeisen 100 päivän tehtävistä ennen järjestämisvastuun siirtymistä sekä tehtävistä ensimmäisen 100 päivän osalta järjestämisvastuun siirtymisen jälkeen.⁶

Vuoden 2023 alussa sosiaali- ja terveysministeriö toteutti hyvinvointialueille suunnatun kyselyn, jossa kartoitettiin sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden siirtymisen toteutumiseen liittyneitä riskejä, huolenaiheita ja onnistumisia. 4.1.2023 annetun tiedotteen mukaan yleis-tunnelma järjestämisvastuun siirron jälkeen alueilla oli luottavainen, positiivinen ja rauhallinen. Siirtymä oli pääosin sujunut suunnitellusti ja yksittäiset ongelmat oli saatu ratkaistua pikaisesti. Potilas-turvallisuus ei ollut vaarantunut, vaikkakin viivästyksiä oli esiintynyt palvelutuotannossa. Palvelut oli saatu hoidettua normaaliin tapaan. Pelastustoimen tehtävät ja palvelut oli hoidettu normaalisti. Hyvinvointialueiden kyky turvata palveluiden toimivuus arvioitiin hyväksi sekä sote- että pelastustoimen osalta.⁷

Hallinnollisten ja toiminnallisten tukipalvelujen turvaamisen valtaosa hyvinvointialuejohtajista arvioi onnistuneen hyvin. Osalla alueista palkanmaksun ajantasaisuuden ja henkilöstön siirtymisen oikeel-lisuuden varmistamisessa oli vielä korjattavaa. Etuuksien käsittelyyn ja maksuliikenteeseen ei odo-tettu viivästyksiä. Tietojärjestelmissä oli ilmennyt häiriöitä, mutta asiakas- ja potilastyössä käytettä-vien tietojärjestelmien toimivuus oli ollut hyvä. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän koettiin onnistuneen hyvin.⁷

1.6 Arviointikysymykset ja -kriteerit

Arvioinnin tavoitteena oli selvittää Pohteen toiminnan käynnistymisen vaikutuksia palvelutuotannon toimintaan, asiakkaisiin ja potilaisiin sekä henkilöstöön. Arvioinnin ajankohta sijoittuu pääosin tammi-

³ Valtioneuvosto, Sote-ohjauksen uudistaminen, [Ohjaus ja neuvottelut | Soteuudistus](#). (5.1.2023)

⁴ Valtioneuvosto, Alueelliset neuvottelu, [Ohjaus ja neuvottelut | Soteuudistus](#) (15.3.2023)

⁵ Valtioneuvosto, [Hyvinvointialuejohtajat koolla – alueet ovat erilaiset mutta haasteet yhteiset | Soteuudistus](#) (16.3.2023)

⁶ Valtioneuvosto, [Tiekartat | Soteuudistus](#). (4.1.2023)

⁷ Sosiaali- ja terveysministeriö, [Yhteenveto alueellisen toimeenpanon etenemisestä 1/3 \(stm.fi\)](#). (4.1.2023)

ja helmikuulle 2023. Arvioinnin lähtökohtana on sosiaali- ja terveysministeriön tavoite sote-palvelutuotannon ja pelastuslaitoksen sujuva siirto hyvinvointialueelle.

Pääkysymys:

Onko Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen toiminta käynnistynyt 1.1.2023 sujuvasti?

Osakysymykset:

1. Onko Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen valmistautuminen toiminnan käynnistymiseen sujunut hyvin?
2. Onko keskeiset toiminnan käynnistymiseen liittyvät riskit tunnistettu ja ovatko riskit hallinnassa?
3. Onko sote- ja pela-palvelutuotanto käynnistynyt sujuvasti?
4. Ovatko organisaatiota tukevat tukipalvelut käynnistyneet sujuvasti?
5. Onko muutos vaikuttanut asiakkaisiin ja potilaisiin?
6. Miten henkilöstö on kokenut Pohteen toiminnan käynnistymisen?

Arvioinnissa käytetyt kriteerit:

- Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteet hyvinvointialueen käynnistymiselle.
- Valtioneuvosto: Hyvinvointialueiden aloitus – Viimeiset 100 päivän ja ensimmäisen 100 päivän muistilista.
- Pohteen strategiassa ja talousarviossa mainitut tavoitteet hyvinvointialueen käynnistymiselle.
- Hyvinvointijohtajan esittämät tavoitteet Pohteen käynnistymiselle (19.12.2022 aluevaltuusto).
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (29.6.2021/612), laki pelastustoimen järjestämisestä (614/2021) ja laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992).
- Onko toiminta käynnistynyt suunnitellusti ja palvelutuotanto kyennyt toimimaan normaalisti?
- Tukipalvelujen toiminta tarvetta vastaavaan tasoon nähden mm. sopimusten mukainen palkanmaksu, potilas- ja tietojärjestelmien toimivuus ja viestintä.
- Henkilöstön kokemus Pohteen toiminnan käynnistymisestä.
- Pohteen käynnistymisen vaikutus asiakkaisiin ja potilaisiin.

1.7 Arvioinnin aineistot ja menetelmät

Osakysymyksissä 1–2, arvioinnin aineistoina käytettiin johdon ja johtavien viranhaltijoiden haastatteluja. Osakysymyksien 3–6 selvittämiseksi tehtiin Webropol-kyselyt toimialuejohtajille ja toimialueiden henkilöstölle sekä lähetettiin tietopyynnöt tukipalveluihin (hallintopalvelu, henkilöstöpalvelut, viestintä, tekniset palvelut, talous- ja hankintapalvelut, tietohallinto ja ateria- ja puhtauspalvelut). Muutoksen vaikutuksia asiakkaisiin ja potilaisiin selvitettiin asiakaspalautetiedoista sekä haitta- ja vaaratapahtumailmoituksista ja kysymällä muutoksen vaikutuksista asiakas- ja potilastyöhön toimialuejohtajilta, henkilöstöltä sekä potilas- ja sosiaaliamiehiltä. Arvioinnissa käytettiin myös Pohteen asiakirjamateriaaleja ja haastateltiin Pohteen eri alueiden asiantuntijoita sekä ammattijärjestöjen pää- ja varaluoottamusmiehiä. Lisäksi tarkastuslautakunta kävi tutustumassa Oulun eteläisen alueen terveyden- ja sairaanhoidon palveluihin Ylivieskassa 19.4.2023.

Toimialuejohtajille suunnattu kysely Pohteen toiminnan käynnistymisestä oli avoinna 1.2.-12.2.2023. Toimialajohtajille suunnattuun kyselyyn vastasivat kaikki toimialuejohtajat (perhe- ja sosiaalipalvelut

ja OYS-psykiatria, terveyden- ja sairaanhoidon palvelut, Ikäihmisten palvelut, vammaispalvelut, OYS-sairaalapalvelut ja ensihoito ja pelastustoimi). Kysely lähetettiin myös toimialueet poikkileikkaaville alueille (kuntoutus, laboratorio ja sairaanhoidolliset palvelut), joista kaikista saatiin vastaukset.

Henkilöstökysely Pohteen toiminnan käynnistymisestä oli avoinna 1.2.-12.2.2023. Kyselyn tavoitteena oli selvittää Pohteelle siirtymisen vaikutuksia palvelutuotannon sujuvuuteen ja asiakastyöhön sekä henkilöstön työhön. Henkilöstökyselyn kohdejoukko oli toimialueiden asiakastyötä tekevä henkilöstö sekä heitä lähinnä olevat esihenkilöt. Kysely lähetettiin vastattavaksi toimialuejohtajien kautta, minkä lisäksi Ilonaan tehtiin tiedote kyselystä.

Henkilöstökyselyn vastausprosentille asetettiin alla olevassa taulukossa esitettävät onnistumiskriteerit. Tyypillinen vastausprosentti kyselyissä on 16,5–50 %, mediaani 27.8 %.⁸

Kyselyn vastausprosentti	Taso
alle 5 %	Matala
5–19 %	Tyydyttävä
20–49 %	Hyvä
Yli 50 %	Erinomainen

Taulukko 1. Kyselyn vastausprosentti ja kyselyn onnistumisen taso.

Arviointimuistion lopussa esitetään keskeisten tavoitteiden toteutuminen taulukkomuodossa. Taulukkoon on nostettu johdon esittämiä keskeisiä tavoitteita sekä Valtioneuvoston 100 + 100 muistilistalta palvelutuotannon sujumiseen, asiakkaisiin/potilaisiin ja henkilöstön liittyviä tavoitteita. Arviointitulokset luokitellaan tavoitteiden toteutumisen onnistumisen myötä seuraavasti:

Tavoitteiden toteutumisen luokittelukriteerit	
Tavoite toteutui.	✓
Tavoite toteutui osittain.	○
Tavoite ei toteutunut: tavoite ei toteutunut, tai vain alle puolet tavoitelluista tuloksista saavutettiin.	✗

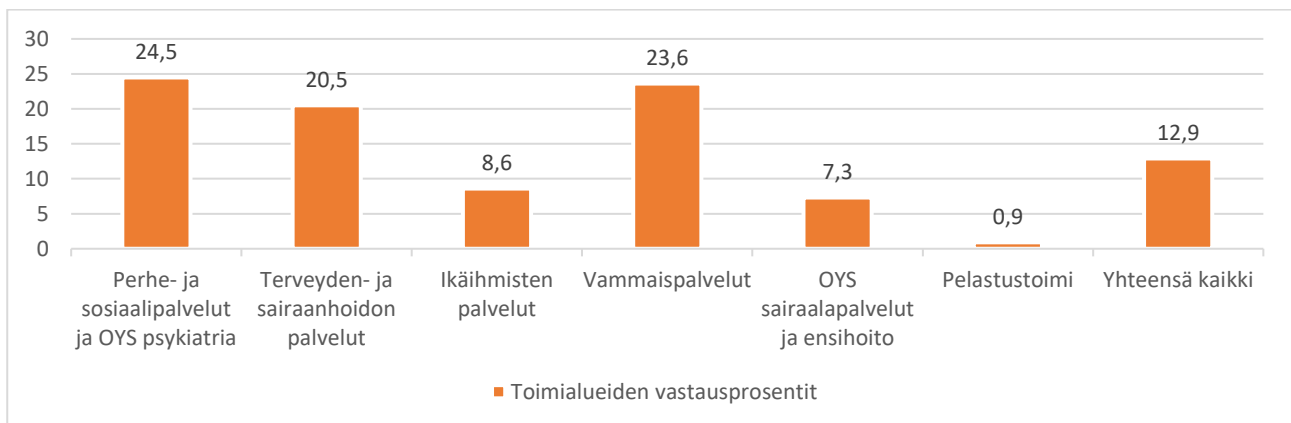
Taulukko 2. Arviointitulosten luokittelukriteerit.

⁸ Lund, B (2023). The questionnaire method in systems research: an overview of sample sizes, response rates and statistical approaches utilized in studies. VINE Journal of Information and Knowledge Management systems, vol. 53 No. 1, pp. 1-10.

2 HAVAINNOT

Tässä arviointimuistiossa vastataan osakysymyksiin 3–6. Osakysymyksiin 1–2 on vastattu tarkastuslautakunnan väliarvioinnissa, joka annettiin aluevaltuustolle 14.12.2022. Tarkastuslautakunta totesi vastauksena osakysymykseen 1, että valmistelu on sujunut Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella kokonaisuus huomioon ottaen hyvin. Osakysymykseen 2 tarkastuslautakunta totesi, että kaikilta osin riskienhallinta ei ole ollut tarkoituksenmukaisella tasolla vielä vuonna 2022.

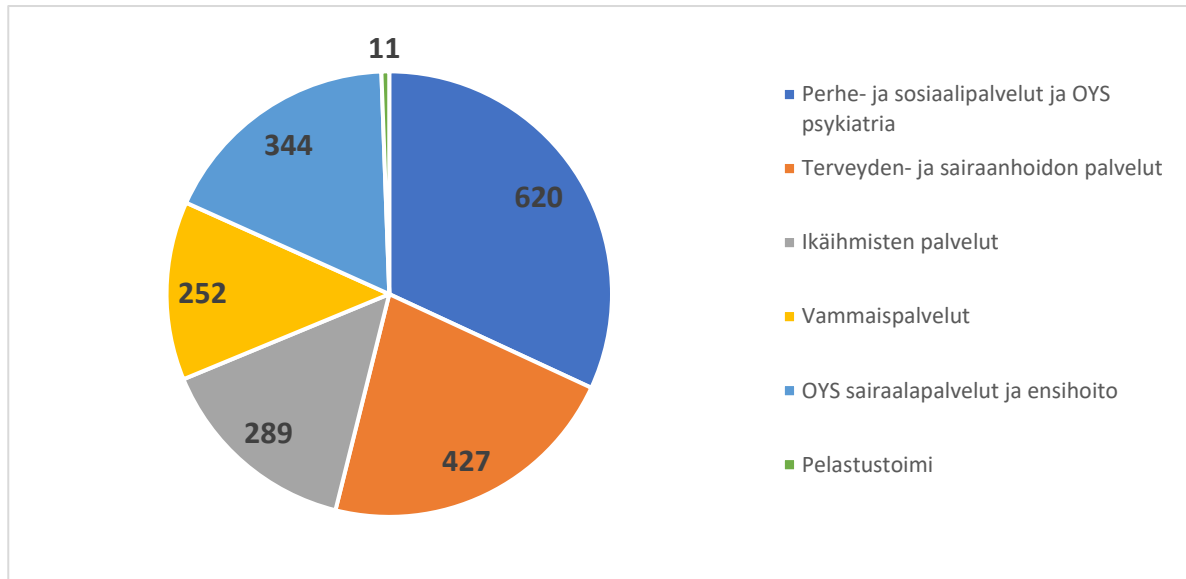
Toimialuejohtajille suunnattuun kyselyyn vastasivat kaikki toimialueet. Henkilöstökyselyn vastaajien kokonaismäärä oli 2292. Vastaajamäärät vaihtelivat toimialueittain. Kuvassa 3 esitetään henkilöstökyselyn vastausprosentit. Henkilöstökyselyn vastausprosenttien laskennassa on huomioitu se, että kyselyyn vastasivat asiakastyötä tekevä henkilöstö sekä heidän lähiesihenkilönsä. Vastuuyksikköpäällikkötasoa ylemmät esihenkilötasot on poistettu toimialueen henkilöstömäärästä. Perhe- ja sosiaalipalveluiden ja OYS psykiatrian, terveyden- ja sairaanhoidon ja vammaispalveluiden vastausprosentit sijoituivat tasolle hyvä. Ikäihmisten palvelut sekä OYS sairaalapalvelut ja ensihoito sijoituivat tyydyttävälle tasolle. Pelastustoimen vastausprosentti sijoittui matalalle tasolle.



Kuva 3. Toimialueiden henkilöstökyselyn vastausprosentit.

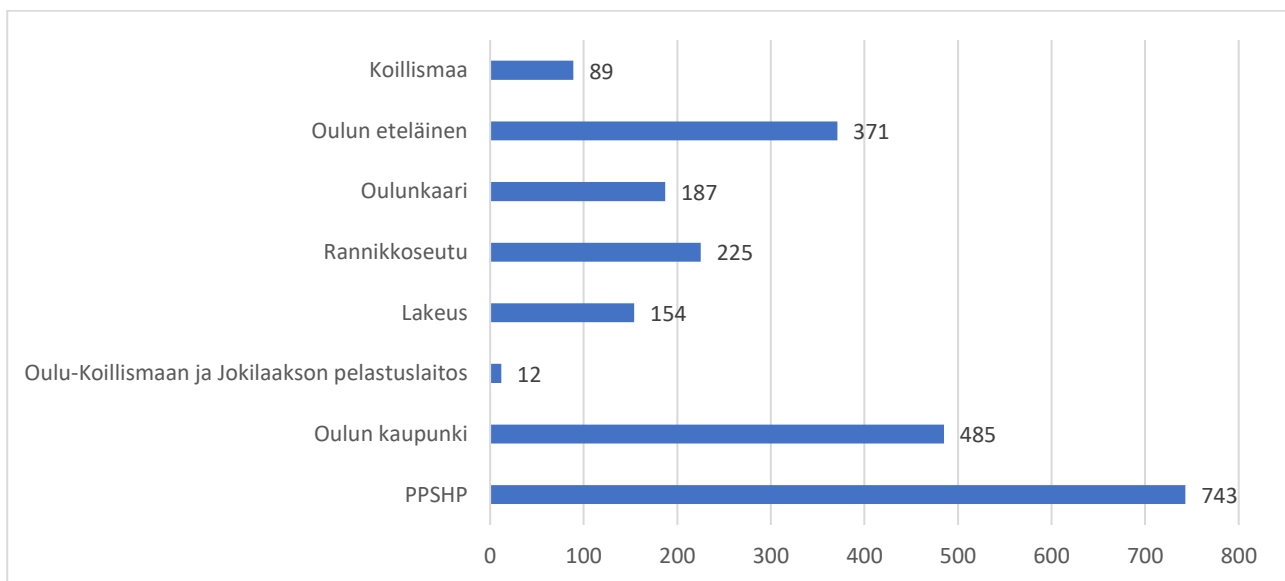
Kuntoutuspalveluissa vastausprosentti oli 26,8 % (hyvä, n=162) ja sairaanhoidollisissa palveluissa 13,9 % (tyydyttävä, n=165). NordLab:sta oli 17 vastaajaa (matala).

Kuvassa 4 esitetään vastausten lukumäärät toimialueittain. Lukumääräisesti vastaajia oli eniten perhe- ja sosiaalipalvelut ja OYS psykiatrian toimialueella ja toiseksi eniten terveyden- ja sairaanhoidon palveluluissa. Vähiten vastaajia oli pelastustoimessa.



Kuva 4. Vastaajien lukumäärät eri toimialueilla.

Kuvassa 5 on vastaajat ryhmiteltyä luovuttavan organisaation mukaan. Suurin vastaajaryhmä on Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiristä (PPSHP) siirtyneet työntekijät. Toiseksi suurin vastaajaryhmä on Oulun kaupungista siirtyneet työntekijät.



Kuva 5. Vastaajat ryhmiteltyä luovuttavan organisaation mukaan (lkm.).

2.1 Pohteen toiminnan käynnistyminen

Sosiaali- ja terveysministeriö tiedotti 10.2.2023 sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisvastuun siirron hyvinvointialueille tapahtuneen turvallisesti. Palvelutuotannon jatkuvuus oli saatu turvattua ja alueet olivat osoittaneet vahvaa muutoskyvykkyyttä. Alueet olivat kartoittaneet

siirtymään liittyviä riskejä ja varautuivat onnistuneesti häiriötilanteisiin erilaisilla varasuunnitelmillä. Häiriöt oli paikannettu nopeasti ja tilanne oli ollut hallinnassa.⁹

Pohteen aluehallitus sai 10.1.2023 katsauksen siirtymän sujumisesta. **Hyvinvointialuejohtaja Ilkka Luoma** antoi katsauksen, jossa kertoi toiminnan käynnistyneen pääosin hyvin ja turvallinen siirtymä oli pystytty varmistamaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palvelut olivat jatkuneet ilman katkoksia. Terveydenhuollon, sosiaalihuollon ja pelastustoimen asiakas- ja potilastietojärjestelmät olivat toimineet.¹⁰

Toiminnan käynnistymisessä oli ollut ongelmia, mutta niitä oli ennakoitu ja pyritty ratkomaan nopeasti. Ammattilaisten arjessa todettiin olleen joitakin häiriöitä, jotka olivat vaikeuttaneet arjen sujuvuutta. Ongelmat ja häiriöt eivät olleet kuitenkaan vaarantaneet ydintehtävän suorittamista. Pohteen ensimmäinen palkanmaksu oli pyritty varmistamaan eri keinoin käyttäen varajärjestelmiä.

Pohteen aluevaltuuston 17.4.2023 ajankohtaiskatsauksessa hyvinvointialuejohtaja kertoi, että emme ole vielä ns. normaaliarjessa, vaan elämme toiminnan vakauttamisvaihetta. Toiminnan vakauttamisvaihe tulee kestämaan kesän yli, jopa koko kalenterivuoden. Edelleen työtä tehdään mm. palkanmaksun oikeellisuuden varmistamiseksi, ostolaskujen kierron normalisoimiseksi ja myyntilaskutuksessa normaaliin laskutusrytmiin pääsemiseksi.

Hyvinvointialueen johtoryhmä kokoontui vuoden alussa viikoilla 1 ja 2 kahdesti päivässä pitämään tilannekatsausta (klo 8–9 ja 15–16). Tilannekatsauksessa käytiin läpi ajankohtaiset asiat, laadittiin toimenpiteet sekä sovittiin viestinnästä. Toimenpiteiden tilanne tarkistettiin aina seuraavassa tilannekatsauspalaverissa. Hyvinvointialuejohtaja Ilkka Luoma arvioi, että toimintatapa oli välttämätön näin isossa muutoksessa ja se oli samalla kriittinen menestymistekijä, jotta muutoksessa onnistuttiin.

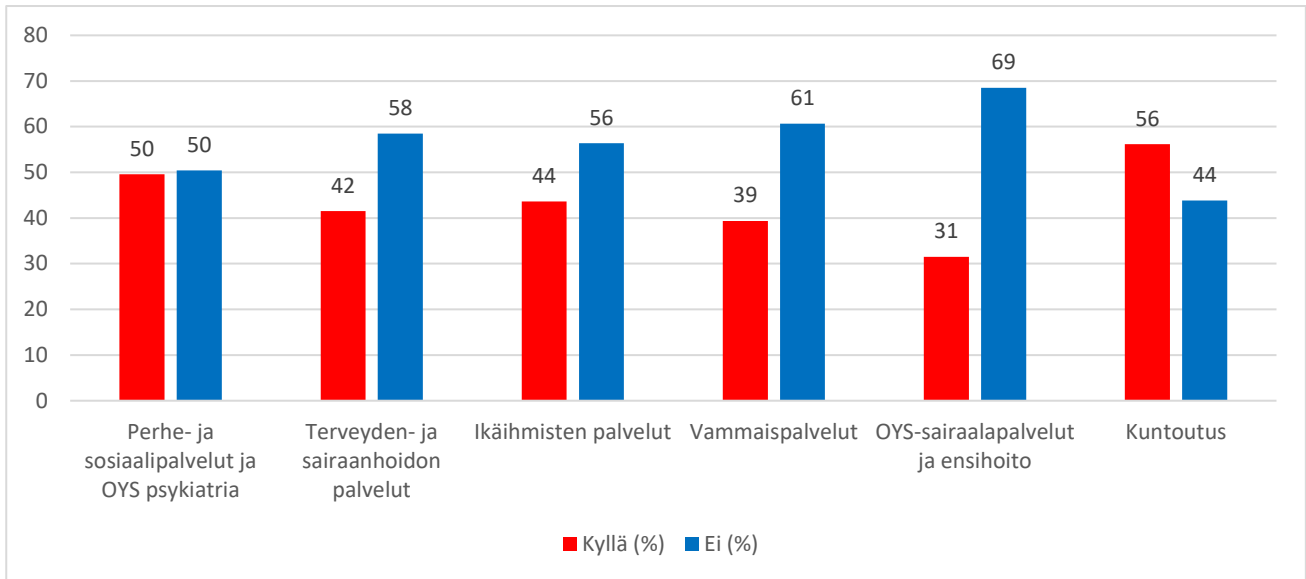
Toimialuejohtajat kokivat muutoksen toimeenpanon ja riskienhallinnan onnistuneen pääosin hyvin tai kohtuullisen hyvin. Siirtymän osa arvioi onnistuneen hyvin, kun työntekijät ovat saaneet palkkansa ja asiakkaat palvelut. Toimialueilta todettiin myös, että kyse on laajasta muutoksesta, jonka onnistumisen arviointi on vielä liian aikaista.

Pohteen delegoimisäätö julkaistiin Ilonassa 2.2.2023. Siitä löytyvät päätökset toimivallan siirtämiseen. Hallintosäännön 37 §:n mukaan viranhaltija voi siirtää sille hallintosäännössä määrättyä toimivaltaa edelleen alaisilleen viranhaltijoille tai muulle viranhaltijalle. Delegoimisäätöt on laadittu hyvinvointijohtajan, järjestämistoiminnon, konsernipalveluiden ja eri sote-toimialueiden ja pelastuslaitoksen toimivallan siirtämisen osalta. Delegoimisäätöjä päivitetään tarpeen mukaan.

Henkilöstökyselyn tulosten mukaan 43 % (n=986) henkilöstöstä koki Pohteelle siirtymisen muuttaneen oman työyksikkönsä toimintaa. Muutoksen koettiin vaikuttaneen eniten kuntoutuspalveluissa ja perhe- ja sosiaalipalvelut ja OYS psykiatrialla. Vähiten muutosta oli koettu OYS-sairaalapalveluissa ja ensihoidossa (kuva 6).

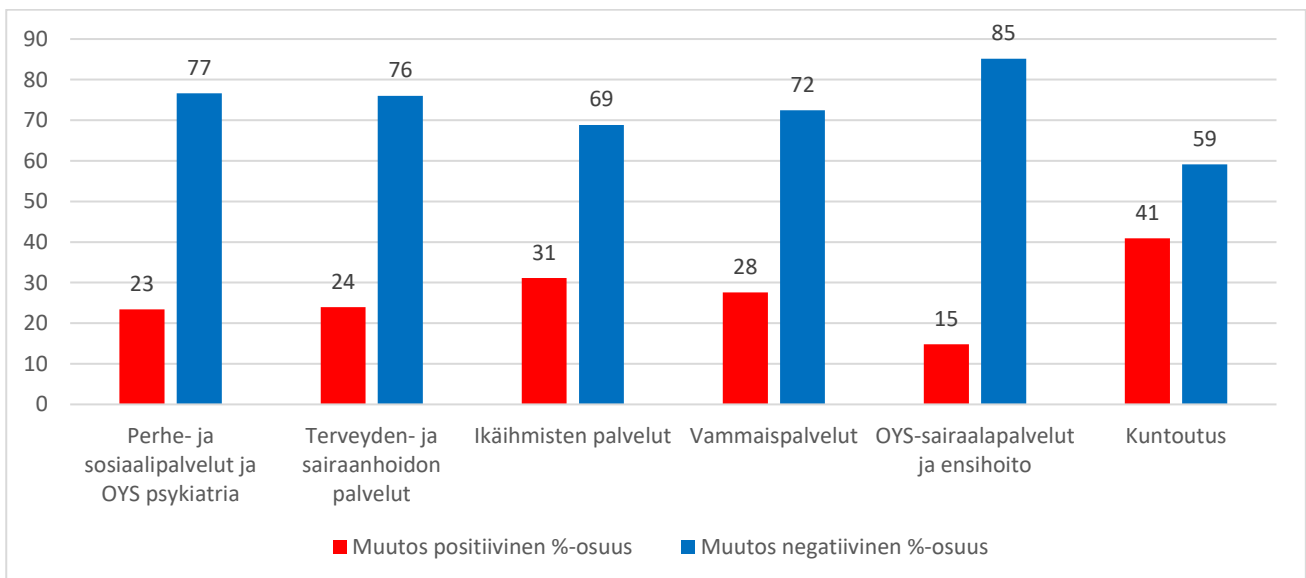
⁹ Valtioneuvosto, [Hyvinvointialueiden tilannekuva: Siirtymä toteutui turvallisesti | Soteuudistus](#). (16.2.2023)

¹⁰ STT viestintäpalvelut Oy, [Pohteen toiminta on käynnistynyt – aluehallitus kokoontui 10.1. | Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue Pohde \(sttinfo.fi\)](#). (16.2.2023)



Kuva 6. Toimialoittain vastaajien kokemus Pohteelle siirtymisen vaikutuksista oman työyksikön toimintaan.

Vastaajista, jotka kokivat Pohteelle siirtymisen vaikuttaneen työyksikön toimintaan, 74 % (n=710) koki muutoksen negatiivisena. Muutos koettiin negatiivisimpana OYS-sairaalapalveluissa ja ensihoidossa, perhe- ja sosiaalipalvelussa ja OYS psykiatrialla, terveyden- ja sairaanhoidon palveluissa sekä vammaispalvelussa. Jokaisella toimialueella muutos koettiin enemmän negatiivisena kuin positiivisena (kuva 7).



Kuva 7. Niiden vastaajien näkemys muutoksesta, jotka kokivat siirtymisen Pohteelle muuttaneen työryhmän toimintaa.

Henkilöstökyselyn vastauksien perusteella, Pohteen käynnistyminen näyttäytyi henkilöstölle sekavana ja keskeneräisenä. Muutoksen koettiin toteutuneen liian kiireellä ja tapahtui liikaa muutoksia kerralla. Henkilöstö ihmeteli miksi erilaisiin käytännön asioiden suunnittelemiseen ja ohjeistamiseen ei ollut varauduttu paremmin. Yleisin kommentti oli, että aloitus on ollut sekava, kun ”kukaan ei tiedä mistään mitään”. Myös ICT-ongelmien suuri määrä oli esillä vastauksissa. Henkilöstö ihmetteli, miten tietojärjestelmien toimivuuteen ei varauduttu paremmin ja järjestelmiä testattu etukäteen. Muutamissa palautteissa tuli ymmärrystä, että muutos on iso, ja vaatii aikaa, jotta kaikkia asiat ovat kohdallaan.

”Liian paljon muutoksia yhdellä rysäyksellä. Paljon epävarmuutta, miten toimitaan ja kuka tietää mistäkin asiasta. Hankala saada apua, jos ongelmia. Sähköpostien laitto turhauttavaa, koska vastaus voi viipyä parikin viikkoa. Huumorilla selviää, muuten ei jaksaisi.”

”Muuttuminen hyvinvointialueeseen olisi pitänyt tehdä pikkuhiljaa, ei kerta rysäyksellä, koska nyt on niin paljon selvittämättömiä asioita, mihin ei saa vastauksia, koska kukaan ei tiedä mistään mitään. Tämä tuo ihan liikaa lisästressiä työpaikoille.”

”Vuosien suunnittelu ja silti siirryttiin keskeneräiseen. Työntekijöitä eikä asiakkaita tässä ei ole ajateltu lainkaan.”

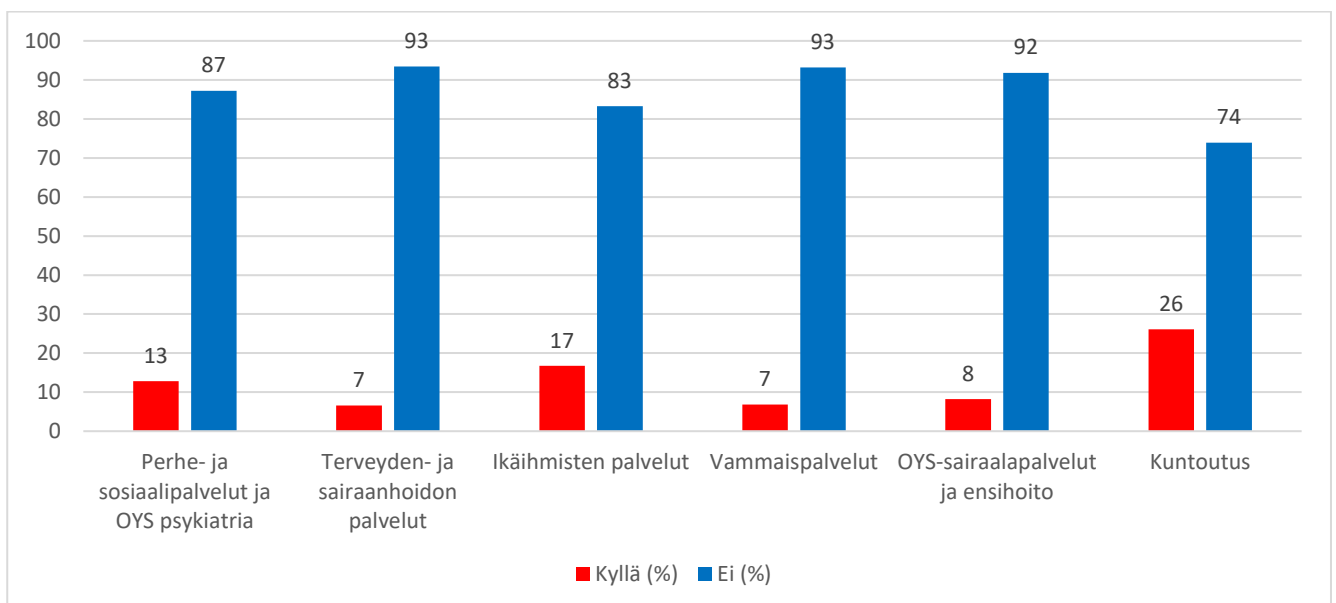
Moni oli pettynyt siihen, että muutos vietiin läpi rakentamalla ensin johtoporras, ja unohdettiin käytännön työn suunnittelu sekä asiakkaat. Vastaajista moni koki työaika kuluvat ihan liikaa asioiden selvittämiseen, mikä oli pois asiakastyöstä.

”Toiminnan käynnistyminen on ollut todella takkuista ja epäselvää. Ja on sitä edelleen. Toiminnan järjestämisestä vastaavilta tuntuu puuttuvan käsitys käytännön työntekeisestä ja muutokset on tehty hallintohimmeli ja johtoporras edellä, piittaamatta asiakkaista ja henkilöstöstä joka asiakastyötä tekee.”

”Hyvin monikerroksinen johtorakenne eri tasoineen ja hallintohimmeleineen sekä strategia suunniteltiin hyvin pitkälle jo viime vuoden puolella. Valitettavasti henkilöstö unohdettiin tässä muutoksessa, eikä parannusta ole näköpiirissä. Käytännön työn rakennelmat liian keskeneräiset.”

”Aikaa on ollut järjestää isoimpien pomojen asiat, mutta ei perusasioita. Tämäkö on Pohteen arvojen mukainen järjestys?”

13 prosenttia (n=288) vastaajista kertoi olleensa mukana vuonna 2022 suunnittelemassa työryhmänsä työtä Pohteella tai osallistunut muutoin Pohteen toiminnan suunnitteluun (kuva 8). Kuntoutuspalveluissa henkilöstöä oli osallistunut eniten toiminnan suunnitteluun ja vähiten terveyden- ja sairaanhoidon palveluissa ja vammaispalveluissa.



Kuva 8. Henkilöstön kokemus osallisuudesta toiminnan suunnitteluun Pohteella.

Kyselyn avoimessa palautteessa henkilöstö toi esille toiveen, että heidät otettaisiin mukaan muutoksien ja toimintojen suunnitteluun, jotta asiakasrajapinnan työ saadaan suunniteltua sujuvaksi. Henkilöstö toivoi myös huomion kiinnittämistä heidän työhyvinvointiinsa. Vuodenvaihteen epäselvyydet olivat lisänneet monilla henkistä kuormittuneisuutta, ja epäselvyydet olivat vaikuttaneet negatiivisesti jaksamiseen ja työyksikön työilmapiiriin.

”Henkilöstöä olisi voinut ottaa enemmän osalliseksi tulevan toiminnan suunnitteluun, ja panostaa heti alussa verkostoitumiseen ja tutustumiseen uusien lähimpien työkavereiden kanssa. Monet asiat tuntuvat lisäksi hyvin puolitiehen valmistelluilta, koska vaikka kuinka monelta esimiesasemassa olevalta jotain asiaa kysyy, vastauksia ei ole, tai ne ovat vältteleviä. Paljon kaatuu yksittäisissä asioissa työntekijän niskaan kun yritetään selvittää miten joku asia nyt menee käytännössä”

”Työntekijöitä ei ole otettu mukaan töiden suunnitteluun edes kuulemalla työntekijöitä. Yhteinen suunnittelu/keskustelu puuttuu kokonaan. Tiedotusasiat tulevat toisen tiimin työntekijöiden kautta, ei esihenkilöltä. Työnkuva on epäselvä.”

”Tietoa on ollut todella vähän saatavilla siitä mikä muuttuu tai miten monet asiat hoituvat ihan monessa käytännön tason asiassa, mutta myös isomman kuvan asioissa. Työyksikkömme on jäänyt todella yksin isossa muutostilanteessa, mikä on tuonut paljon epävarmuutta, turvattomuutta, kuormittavuutta ja stressiä sekä heijastunut omaan työmotivaatioon ja työhyvinvointiin mm. kynnistymisen ja uupumisen kokemuksina, mikä on ollut todella huolestuttavaa huomata. Eikä palvele asiakastyötä tällaiset kokemukset. Useampaan otteeseen on käynyt mielessä joko sairaslomalle jääminen tai irtisanoutuminen.”

”Pelkästään negatiivisia muutoksia. Työhyvinvointi on heikentynyt ja yksiköissä työilmapiiri on olematon. Hyvin moni etukäteen mietityttänyt asia on käynyt toteen.”

Esihenkilöiden kasvanut kuormitus tuli selkeästi esille vastauksissa. Esihenkilöillä oli myös huoli, että heidän aikansa ei kaikenlaisen uuden opettelun ja erilaisten asioiden selvittelyjen keskellä riittänyt heidän alustensa riittävään tukemiseen muutoksen keskellä. Moni uusi esihenkilö mainitsi myös, että ei ole saanut perehdytystä tehtävänsä.

”Minullakin on 10 vuotta esimiestyötä takana, mutta mikään ei ole valmistanut minua tähän. Joutuu sietämään valtavasti epävarmuutta ja keskeneräisyyttä, jota on tietenkin aina, mutta ei tässä mittakaavassa. Työntekijät janoavat vastauksia, joita minulla ei ole antaa.”

”Hallittua kaaosta ollut, minulla ei ole esimiehenä ollut aikaa osallistua mihinkään infoon tai yhteiseen palaveriin, koska toiminnan turvaamiseksi on pitänyt tehdä koko ajan ratkaisuja, miten uusista ja jatkuvista haasteista työyksikössä selvitään. Toivon, että pääsen tallenteiden äärelle joskus.”

”Esihenkilönä olen joutunut ottamaan vastaan kohtuuttomasti työyhteisön pahoinvointia ja narinaa asioiden toimimattomuudesta johtuen. Samalla olen korjaillut edeltäjäni (joka siirtyi toisiin tehtäviin) jälkiä. Uutena esihenkilönä käyttöoikeudet puuttuvat osittain joistakin ohjelmista. Tilanteen korjaamiseksi yritän tavoittaa asiantuntijoita puhelimitse tai sähköpostilla kuumana, mutta kukaan ei vastaa. Turhauttavaa. Mikään ei ole mennyt kohtuudella.”

Vaikka myönteiset kommentit olivat vähemmistönä, niin vastaajista löytyi myös henkilöitä, jotka suhtautuivat muutokseen luottavaisesti. Osa vastaajista koki, että eivät olleet kokeneet työssään vielä mitään merkittävää muutosta entiseen.

"Vaikuttaa, että Pohteen "tekijät" tekevät kovasti töitä ongelmien ratkaisemiseksi ja asioiden sujumiseksi. Tästä kiitos!"

"Yhdessä olemme enemmän! Positiivinen työasenne auttaa jaksamaan ja asioilla on tapana järjestyä! Maltti on valttia!!!!"

"Hyvältä tämä näyttää, vaikka alku ollutkin haasteellista ja tuottanut tupinaa :)"

"Omassa työssäni uuteen organisaatioon siirtyminen on käynyt varsin kitkattomasti eikä muutos ole isosti vaikuttanut perustyöhöni."

Kysymykseen "Mitä myönteistä muutos on tähän mennessä tuonut työhösi?" yleisin vastaus oli "ei mitään" tai "ei vielä mitään". Yksi yleisimmin mainituista myönteisistä asioista oli uusi esihenkilö. Kommenttien perusteella tämä liittyi esimerkiksi siihen, että uusi esihenkilö ymmärsi johdettavaa substanssia. Toiseksi eniten tuli kommentteja tulevasta henkilöstöeduista. Vastaajat kokivat myönteisenä myös uudet työtoverit ja tehtävänkuvan selkeytymisen tai muuttumisen. Moni mainitsi myönteisenä palkanmaksun onnistumisen omalta kohdaltaan. Tulevaisuuden osalta moni odotti toimintatapojen yhtenäistämistä ja yhteistyön helpottumista eri sote-toimijoiden kesken.

"Ihania uusia työkavereita ja tosi kiva uusi esimies."

"Työsuhte-edut, joiden käyttöönottoa myöskin odotetaan kovasti työssä jaksamisen tueksi."

"Työtehtävän muuttuminen."

"Uusia työkavereita, uusia verkostoja. Uuden oppimista joka päivä."

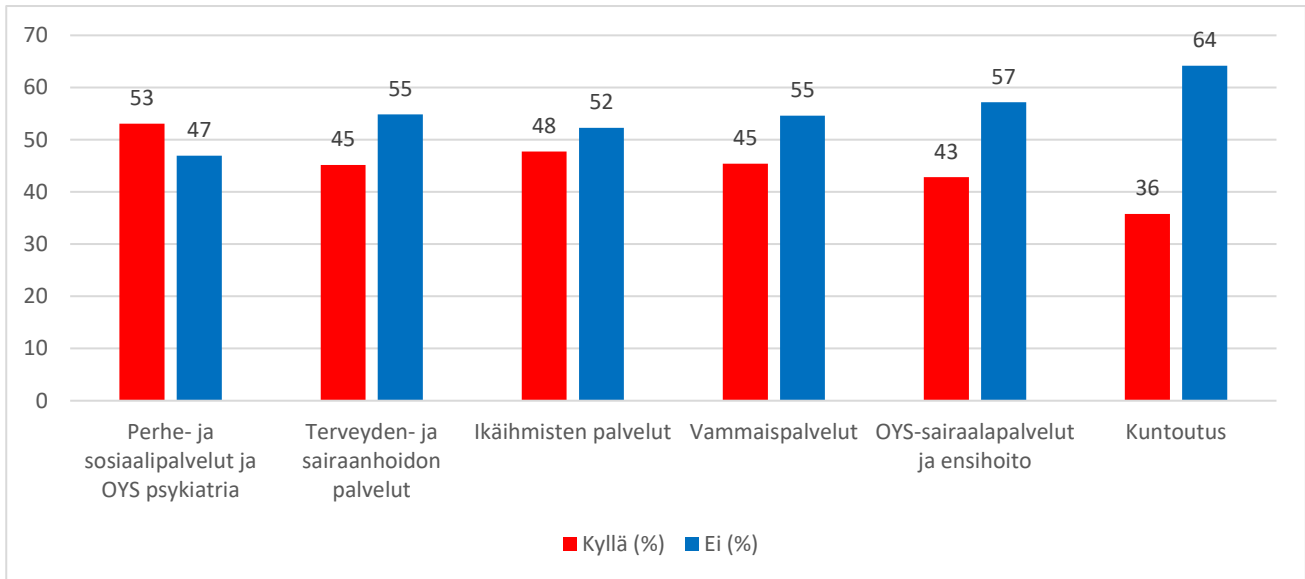
2.2 Sote- ja pelastuslaitoksen palvelutuotannon käynnistyminen

Toimialuejohtajien näkökulmasta palvelutuotanto on toiminut pääosin normaalisti. Kuntoutuspalveluissa oli alussa ongelmia apuvälinepalvelun Effector-ohjelman päivityksissä, joka aiheutti toimintaan muutaman päivän katkoksen. Samoin alueella oli ollut logistiikkaongelmia, jotka oli ratkaistu. Ikäihmisten palveluissa työaikaa oli kulunut operatiivisten asioiden ratkaisemiseen. Vammaispalveluista todettiin, että kaikkea ei ehditty valmistelemaan eikä valmistelun aikana tekemään.

Henkilöstön osalta toimialuejohtajat nimesivät haasteeksi osalla toimialueista olleen työntekijäpulan, henkilöstön ali resurssoinnin ja kertyneen hoitovelan, jotka haastavat myös Pohteen toiminnan aloitusta. Toimialuejohtajat kommentoivat, että tammikuu oli hektistä aikaa ja oli vaatinut kaikilta venymistä. Heidän näkemyksensä mukaan henkilöstön kokemus muutoksesta vaihteli, mutta he olivat myös tietoisia muutoksen kuormittavuudesta osalle henkilöstöä. Osassa yksiköitä on vielä epäselvyyttä työnjaossa ja rajapinnoissa, mikä osaltaan lisäsi kuormitusta. Tietotekniset ongelmat ovat vaatineet reagointia ja etenkin esihenkilöiden kuormitus oli ollut tammikuussa suurta. Osa tunnisti henkilöstössä turhautumista, kun Pohteen käynnistyessä kaikki ei ole vielä valmista, eikä kaikkia ohjeistuksia ole vielä valmiina.

Toimialuejohtajat toivat esille myös valmisteluajataulun tiiviiden, nopeuden ja rajallisen valmisteluressurssin. Nämä ovat kuormittaneet valmistelussa ollutta henkilöstöä. Osa kommentoi myös, että muutosjohtaminen olisi vaatinut enemmän huomiota.

Henkilöstökyselyn mukaan 57 % (1314) koki Pohteelle siirtymisen hankaloittaneen työtä merkittävästi 1.1.2023 jälkeen. Työ on hankaloitunut eniten perhe- ja sosiaalipalveluiden ja OYS psykiatrian toimialueella ja vähiten kuntoutuspalveluissa (kuva 9).



Kuva 9. Henkilöstön kokemus työn hankaloitumisesta merkittävästi Pohteelle siirtymisen jälkeen.

Henkilöstön näkökulmasta suurimmat haasteet toiminnan käynnistymisessä olivat tietojärjestelmien muutokset ja niiden toiminnassa esiintyneet ongelmat, epätietoisuus toimintavoista ja asiakasprosesseista, vähäinen tiedonsaanti, päätöksenteon epäselvyys ja esihenkilötuen sekä henkilöstöressurssin väheneminen.

Tietojärjestelmien muutokset kuormittivat työntekijöitä uusien ohjelmien, uusien tunnusten sekä tietojärjestelmien toimintahäiriöiden kautta. Työaikaa meni uusien järjestelmien oppimiseen sekä toimimiseen kahden eri organisaation alustoilla. Myös tunnuksien saamisessa ja toimivuudessa oli ongelmia, mikä vaikeutti työn tekemistä sekä vaaransi asiakas- ja potilastyön toteutumista. Tietojärjestelmien ongelmista tarkemmin kohdassa 2.3.

”Ohjelmat tökkii, tavaroiden tilaus vaikeutui. Henkilöiden tavoittaminen hankalaa. Työajan seuranta ei onnistu.”

”järjestelmät eivät ole toimineet, tiedot eivät ole siirtyneet, henkilöstöasioiden selvittelyyn on mennyt todella paljon aikaa ja monet asiat ovat viivästyneet hr-järjestelmien toimimattomuuden vuoksi”

”Järjestelmät eivät toimi kuten pitäisi. Tunnuksia puuttuu tai tulee myöhässä esim. Tiantia, Kuntarekry, P2P, Sähköposti ei toimi edelleenkään”

”Tammikuussa jouduin joka viikko soittamaan Isteikkiin ja pyytämään heitä avaamaan tunnukseni uudelleen, jonotus Isteikkiin kesti yleensä yli tunnin.”

Epäselvyys ja epätietoisuus toimintavoista ja työtehtävistä haittasivat käytännön työtä. Epäselvyyttä lisäsi ohjeiden puuttuminen ja epätietoisuus muun muassa tavara-, näyte- ja postikuljetuksista. Työaikaa meni asioiden selvittelyyn ja tietojen etsimiseen. Monella oli kokemus, että saatu tieto oli osin ristiriitaista, eikä esihenkilö osannut auttaa. Asioiden selvittämistä hankaloitti puhelinnumeroiden puuttuminen intranetistä ja epätietoisuus siitä, kuka vastaa mistäkin vastuuhenkilöiden vaihduttua. Tietämättömyys toimintavoista vaikeutti myös asiakastyötä, ja asiakkaille joutui kertomaan, että asioita selvitetään. Osaa kuormitti myös epätietoisuus tulevista työnkuvista.

”En enää voi toimia asiakaslähtöisesti. En voi tehdä työtäni niin kuin ennen, se mahdollisuus on viety pois ja ohjeita nykyiseen toimintaan en ole saanut ja kun kysyn, kukaan ei tiedä.....”

”Joka suunnalta tulee ristiriitaista informaatiota siitä, miten jokin asia tehdään tai nyt pohteella kuuluu hoitaa. Ohjeistukset riippuvat siitä keneltä kysyy ja saattavat muuttua useita kertoja vuorokaudessa. Asiakas tai yhteistyökumppani saa erilaisen vastauksen riippuen minä viikonpäivänä kysyy asiaa.”

”Uudet käytännöt ovat epäselviä ja tuntuu, että kenelläkään ei ole tietoa miten asiat toimii. Esimerkiksi apuvälineiden saatavuus, kodinmuutostyöasiat, nousutukien ja tuki-kaiteiden asennukset, apuvälineiden pesu ja huolto. Lisäksi järjestelmien kanssa on ollut haasteita. Esim. maksusitoumuksia ei ole pystynyt tekemään ja terapioiden aloitus on sen vuoksi viivästynyt. Tuntuu, että muutos on aiheuttanut sekavuutta ja paljon ylimääräistä työtä.”

Tiedonsaannin koettiin olleen liian vähäistä. 60 % koki, että tiedotus muutoksesta oli riittämätöntä. Muutoksia koettiin olleen paljon, eikä tieto kulkenut työyksioihin. Saatu tieto koettiin osin sekavaksi ja puutteelliseksi luoden epävarmuutta työyksiköissä. Useissa vastauksissa oli maininta, että työyksikköpalavereita ei pidetty kuten ennen, mikä osaltaan vaikeutti tiedon saantia. Tiedon hankkimista vaikeutti myös se, että asiakastyöstä oli vaikea irtautua tutkimaan asiaa intranetistä tai osallistukseen henkilöstöinfoihin.

”Mihinkään ei ole toimivaa käytäntöä, ja työntekijänä joutuu vain toivomaan, ettei tee isoja virheitä jotka poikkeavat Pohteen linjauksista. Kysytty kyllä on - kukaan ei vain anna vastauksia. Niin moneen asiaan tarvitsisi kirjallisen ohjeistuksen, mitä ei kuitenkaan ole annettu. Ei edes sähköpostivastausta, jotta asioita saisi edes niiden myötä jalalle. Lähiesihenkilö varmasti yrittää parhaansa, mutta organisaatio on kuin kömpelö dinosaur, joka liikkuu niin hitaasti, ettei ehdi tai kykene vastaamaan edes peruskysymyksiin työnteosta.”

”Epävarmaa tietoa joka paikasta. Ei mitään selvyttä, itse joutuu etsimään tietoa ja työn ohessa ei kerkeä.”

”Puutteita tiedottamisessa. Informaatio ei kulje esihenkilöiltä henkilökunnalle.”

”Kaikki on sekaisin! Kukaan ei tiedä mistään mitään!!!”

Byrokratian lisääntyminen ja päätöksenteon epäselvyys nousi palautteissa yhdeksi keskeiseksi asiaksi. Organisaatio koettiin jäykäksi. Kokemus oli, että päätöksenteko oli hidastunut, kun päätöksentekoa oli viety aikaisempaa ylemmäksi. Osin oli myös epäselvää kuka päättää mistäkin. Vaikka delegointisäännöt on laadittu, niin näiden soveltaminen ei ollut selkeää. Erytisesti sosiaalityön muutunut delegointisääntö ja päätöksenteon epäselvyydet nousivat palautteissa toistuvasti esille. Osa koki myös, että esihenkilöiden määrä ja tasot olivat lisääntyneen aiheuttaen epäselvyyttä päätöksentekoon.

”Lähiesihenkilön päätösvalta pienissä, arkisissa asioissa vaikeutui tai katosi kokonaan. Asioita lähetetään päätettäväksi ylemmille tahoille ja siellä ne jossain huipulla nyt odottavat, että joku tekisi päätöksen, kunnes vastaus lähtee ilmeisesti yhtä verkkaisesti ja takkuisasti valumaan alaspäin.”

”En ole havainnut myönteisiä muutoksia. Uusi organisaatio vaikuttaa kankealta ja hitaalta sekä ns. byrokratia on selkeästi lisääntynyt hidastaen asiakkaiden palveluiden saantia.”

”Alueella on vajetta henkilöstöstä. Kaikilla alueilla ei ole työntekijöitä palvelutehtävissä ja asiakkaatkaan eivät tiedä kuka heidän työntekijänsä on tai onko sitä lainkaan. Myöskään työntekijät eivät tiedä kuka vastaa mistäkin, koska mm. Delegointisääntö ei ole

aukoton tai selvä henkilöstölle, jotka tekevät kuitenkin virkavastuulla työtään. Viimekädessä toimialueen johtajat ja palvelualuejohtajat sekä vastuualue ja -yksikköpäälliköt ovat virkavastuussa alueesta, henkilöstöstä ja asiakkaiden palveluiden saatavuudesta/toimivuudesta, mutta heitä on vaikea tavoittaa tai eivät vastaa.”

”Byrokratia lisääntynyt huomattavasti, kaikkien asioiden hoitaminen hitaampaa kun aiemmin sujuivat joustavasti.

Vastauksissa nousi esille myös esihenkilöiltä saatavan tuen vähentyminen. Esihenkilöt olivat kiireisiä tai työskentelivät fyysisesti eri alueella, jolloin heitä näki harvoin. Esihenkilöiden kiireen takia vastausten saaminen kesti tai vastausta ei saanut lainkaan. Osa koki myös haasteellisena, että uusi esihenkilö ei tuntenut yksikköä tai substanssia. Todella usein vastauksissa toistui, että lähiesihenkilö ei tiedä eikä osaa vastata kysymyksiin.

”Oma esimies on kiireinen ja hukkuu sähköposteihin. Asioihin vastaaminen kestää viikon, jolloin vastauksena on ”selvitellään asiaa”.

”Esimiestasolta ei ohjausta ja tukea ole juuri tullut, vaan itse on jouduttu asioita selvittämään ja se vie aikaa.”

”Esimies ei tunne työ-alueitamme, esimies opettelee eikä tiedä käytännön asioista paljoakaan, koneet ja ohjelmat takkuilevat tai eivät toimi, kukaan ei tiedä mistään mitään eikä tietoa keneen tai mihin tahoon pitäisi olla yhteydessä.”

”Esihenkilöä sai metsästä monta viikkoa ja yhteyden pito hänen kanssaan on aika ajoitin hankalaa, koska hänellä on vastuullaan niin iso alue. Esihenkilöt on viety nyt niin kauas ja tavoittamattomiin, että täällä pikku paikkakunnilla pikkutekijät unohtuu kokonaan.”

Vastaukset sisälsivät paljon kommentteja henkilöstöressurssin vähentymisestä ja kielloista palkata sijaisia, mitkä aiheuttivat kuormittumista työyksiköissä. Moni vastaajista mainitsi, että sijaisia ei saa palkata esimerkiksi sairaspöissaolojen tilalle. Tämän lisäksi osasta yksiköitä puuttuivat alkuvuonna palkkatuella olevat työntekijät, jolloin työyksikön henkilöstö ei saanut apua asiakkaiden ohjaukseen ja työyksikön arjen toimintojen suorittamiseen.

”Henkilöstöressurssit ovat pienentyneet viime vuoteen nähden selkeästi mikä aiheuttaa meillä työntekijöillä väsymisen uhkaa ennestäänkin kuormittavaan tilanteeseen.”

”Sijaisia ei saa ottaa vuosilomiin, koska rahat ei riitä vuosiloman sijaisiin. Henkilökunta väsy kaikesta joustamisesta, ylipaikkatilanteesta, ylitöistä ja korkeasta hoitoisuudesta.”

”Ennen kaikkea kielto ottaa sairaslomien sijaisia. Henkilöstö väsy /on jo väsynyt. Vapaa-ajan käyttäminen sijaistamisiin ei ole järkevää henkilöstön jaksamisen ja alalla pysymisen kannalta.”

Ammattijärjestöjen luottamusmiesten kokemukset Pohteen käynnistymisestä vastasivat henkilöstökyselyn tuloksia. Erityistä huolta aiheutti epäselvyyksien ja keskeneräisyyden vaikutus henkilöstön työssä jaksamiseen ja pitovoimaan. Epäselvyydet, vähentynyt esimiestuki ja kasvanut työmäärä heikensivät pitovoimaa, ja osalla toimialueista henkilöstön vaihtuvuus oli kasvanut. Osa oli myös vaihtanut työntajaa, kun sijaisten jatkosopimukset ovat viipyneet tai niitä ei ole pystytty tekemään lainkaan sijaismäärärahojen puuttuessa. Etenkin eteläisellä alueella osa siirtyi töihin Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueelle. Henkilöstön pitovoimaa heikensi viestintä lakkautettavista yksiköistä ja potilaspaikoista, kun ko. yksiköihin ei haettu enää töihin.

2.3 Tukipalveluiden käynnistyminen

Tukipalveluiden osalta keskeisimmät ongelmat kohdistuivat tietojärjestelmiin liittyviin ongelmiin sekä riittämättömään HR- ja ICT-tukeen. Haasteita oli myös ostolaskujen hyväksynnöissä ja kierrossa sekä M2-matkahallintaohjelman asiatarkastaja- ja hyväksyntätietojen päivittämisessä uusien esihenkilöiden mukaiseksi. Yksittäisiä haasteita tunnistettiin myös ateria- ja puhtauspalveluissa.

Hyvinvointialueen johtoryhmän tammi-helmikuun tilannekatsausmuistioista ja johtoryhmämuistiosta käy ilmi, että tietojärjestelmäongelmia on pyritty ratkaisemaan aktiivisesti. Tietojärjestelmäongelmien ratkaiseminen oli selkeästi merkittävässä osassa ensimmäisen kahden viikon aikana, jonka jälkeen niiden osuus vähitellen väheni. Henkilöasioiden osalta esillä olivat erityisesti palkanmaksun turvaaminen ja yhteistoimintamenettelyt sekä Hessu HR-työpöytäsovelluksen käyttöönotto.

2.3.1 Tietohallinto

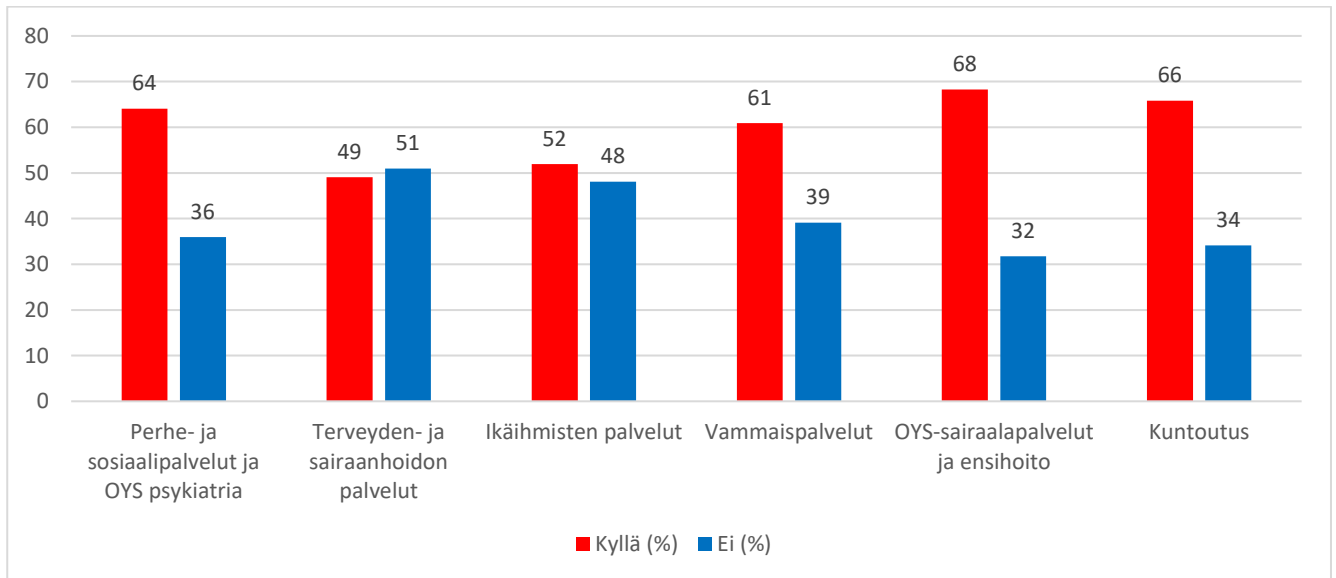
Toimialuejohtajien ja eri tukipalveluiden vastauksista käy ilmi, että Istekki Oy:n resurssi ja osaaminen on ollut riittämätön vastaamaan alueiden palvelutarpeeseen. Osa toi esille, että tietojärjestelmien olisi suotu olevan valmiimmalla tasolla ja tunnukset sekä tietojärjestelmät olisi voitu hoitaa ennakoidummin. Lisäksi Istekki Oy:n toimitusajat ja palvelupyynnöiden käsittely on koettu hitaana, minkä lisäksi tunnusten saamisessa on ollut suuria ongelmia.

Tietohallinto totesi vastauksessaan, että erilaisia selviteltäviä asioita ja odottamattomia haasteita on ollut odotettua enemmän. Uusien järjestelmien ja palveluiden testaaminen jäi monelta osin vähäiseksi. Pula ICT-osaajista on osaltaan hankaloittanut toimintaa ja hidastanut projektien etenemistä. Huhtikuussa tietohallinnosta puuttui edelleen noin 30 osaajaa. Osaajapula on vaikuttanut myös siihen, että talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien osalta ei ehditty tekemään riittäviä testauksia. Lähes kaikki Pohde-tunnukset saatiin toimitettua tammi-helmikuun vaihteeseen mennessä.

Vuoden vaihteen tietojärjestelmäongelmat ja Pohde-tunnuksien toimitusongelmat aiheuttivat Istekin asiakaspalvelun ruuhkautumisen. Istekin asiakaspalvelun vasteajat kasvoivat tammikuussa. Palvelupyynnöiden vastausaika oli joulukuussa 2022 keskimäärin 5 tuntia. Vastausaika kasvoi tammikuussa 2023 seitsemään tuntiin. Vastaavasti keskimääräiset jonotusajat puhelinpalveluun pidentyivät merkittävästi vuoden vaihduttua (loka-marraskuu 1 min 45 s, joulukuu 5 min 15 s, tammikuu 31 min 59 s). Määrällisesti palvelupyynnöt lähes tuplaantuivat (joulukuu 3 937, tammikuu 6 143) ja puheluiden määrät kasvoivat lähes viisinkertaisiksi marraskuusta 2022 ja tammikuuhun 2023 (marraskuu 1522 kpl, joulukuu 4299 kpl, tammikuu 7195 kpl).

PPSHP:n valtuustossa tehtiin 14.12.2021 päätös tietohallinnon liiketoiminnan siirrosta Istekki Oy:lle ja yhtiön osakkeiden hankinnasta. Osakkeita hankittiin Kuopion kaupungilta 5,58 miljoonalla eurolla ja lisäksi tehtiin 3,65 milj. euron apporttiluovutus Istekin osakkeita vasten. Pääomapanostus oli yhteensä 9,6 milj. euroa, jonka jälkeen PPSHP:n omistusosuus kasvoi 22 %:iin. Liikkeenluovutuksella Istekkiin siirtyi 36 työntekijää 1.6.2022 ja lisäksi 5 henkilöä Pohteen yt-menettelyn yhteydessä vuonna 2023. Ostopäätökseen vaikuttivat PPSHP:n kasvaneet ICT-tarpeet, tulevan hyvinvointialueen tarpeet sekä PPSHP:n tietohallintoresurssin ja -osaamisen riittämättömyys kaikkien tarpeiden sekä odotusten toteuttamiseen. Istekki Oy:n todettiin olevan kumppanina riittävän suuri ja uskottava toimija, jolla on riittävät resurssit vastata PPSHP:n ja hyvinvointialueen tarpeisiin. Istekki Oy:lla on kuitenkin ollut merkittävää resurssi- ja osaajavajetta, mikä on vaikeuttanut Pohteen toiminnan käynnistymistä. Lisäksi Pohteen tietohallinnon ja Istekin välinen työnjako kaipaavaa vielä selkeyttämistä.

Henkilöstökyselyyn vastanneista 59 % (n=1348) koki, että tietojärjestelmissä oli ollut työtä haittavia toimintahäiriöitä 1.1.2023 jälkeen. Eniten työtä haittaavia toimintahäiriöitä oli ollut OYS-sairaalapalvelussa ja ensihoidossa, kuntoutuksessa ja perhe- ja sosiaalipalveluissa ja OYS psykiatrialla (kuva 10). Vastauksissa nimettiin yli 30 eri ohjelmaa, mutta yleisimmin kommentit koskivat Pohteen tunnuksia, Hessu HR-työpöytää, Titania työvuorosuunnittelua, Emmi-tilausjärjestelmää, P2P ostolasojien käsittelyjärjestelmää ja M2-matkahallintajärjestelmää.



Kuva 10. Työtä haittaavat tietojärjestelmien toimintahäiriöt toimialueittain.

Pohteen tunnusten saamisessa oli ongelmia. 4.1.2023 tiedotettiin Ilonassa, että tunnuksia oli luotu 18 126 työntekijälle ja niitä oli lähetetty 15 809 työntekijälle. Tunnuksia oli toimittamatta 2200 työntekijälle. Vastaavasti 12.1.2023 tilanne: tunnuksia oli luotu 18 291 työntekijälle, ja 1200 työntekijää ei tavoitettu. Tunnusten saamisen lisäksi ongelmia oli tunnusten toimivuudessa.

”Sain Pohteen tunnukset vasta tammikuun puolella välissä. Käytännössä en pystynyt hoitamaan mitään asiaa ilman tunnuksia. Asiat eivät ole hoituneet tai ovat hoituneet pitkällä viiveellä tunnusten saamisen jälkeenkin. Työntekijät saavat väärää palkkaa, kun esihenkilönä en pysty asiaa hoitamaan, koska kukaan ei hoida asioita mistään kanavasta (puh, s-posti jne) Liikaa sähköpostiosoitteita, joihin voi asiasta ilmoittaa, mutta asia ei hoidu kuitenkaan.”

Asiakastyö hankaloitui tietojärjestelmien toimimattomuuden takia. Asiakastyötä oli vaikea tehdä, kun asiakas- ja potilastietojärjestelmät eivät toimineet ja ei nähnyt asiakas- ja potilastietoja sekä kalenterivarauksia, tai ei pystynyt tekemään RAI-arviointeja. Sähköisen kalenterin toimintaongelmien takia kotikäyntejä jäi myös tekemättä. Lääkehoidon jakonäkymä oli myös ollut useita viikkoja pois toiminnasta hankaloittaen lääkehoidon toteutusta.

Akseli-järjestelmän osalta moni kuvasi, että toimintahäiriöitä oli nimenomaan tänä vuonna. Ohjelma oli hidaskäyttöinen ja potilaiden vuoronumerojärjestelmä ei toiminut. Lisäksi potilaan vastaanotolle kutsuminen ei aina toiminut.

”Laboratorion ajanvaraus on hidastunut, EKG-nauhat eivät aukea. Lifecare-järjestelmä takkuilee, hidastelee.”

”Tietotekniset ongelmat, mm. Esko ei ole toiminut niin kuin pitäisi, Eskon lääkkeenjako näkymä ei ole toiminut ollenkaan.”

”Ensimmäisinä viikkoina oli massiivisia tietoteknisiä ongelmia jonka vuoksi en päässyt kirjautumaan koneelle, sähköposti ei toiminut, teams ei toiminut, sähköinen kalenteri ei ollut nähtävissä ja Lifecare ei toiminut. Ongelmat olivat päivittäisiä yli viikon ajan ja joka päivä sain jonottaa Istekille useita kertoja pitkiä aikoja.”

”Tammikuussa useiden viikkojen ajan lääkehoidon jakonäkymä ei ollut toiminnassa.”

”Ensihoidon tietokoneelta ei ole päässyt katsomaan lääkitys- tai hoito-ohjeita ims:stä, tai tiedostoista. Ensihoitolääkärille ei ole saanut lähetettyä puhelimella kuvaa tilanteesta tai potilaan vammoista, mitkä olisivat helpottaneet hoito-ohjeiden ja -linjojen tekemistä.”

Istekin palvelu oli ruuhkautunut. Kokemus oli, että palvelupyyntöön vastattiin hitaasti ja puhelinpalvelussa joutui odottamaan pitkiä aikoja läpi päästäkseen. Osa kommentoi, että asiakastyöstä oli vaikea löytää aikaa Istekin puhelinpalveluun jonottamiseen.

”Juuri ohjelmien takkuaminen on ollut ongelma. Tietokone jumittaa, ei saa ketään kiinni puhelimella, jonotus kestää ja kestää.”

”Minulla ei ollut uusia tunnuksia 1.1.23 alkaen, Ouka-tunnukset loppuivat toimimasta 9.1.23 alkaen ja jouduin jonottamaan Istekin tukeen neljänä aamuna peräkkäin useita tunteja, kun vikaa ei saatu kerralla korjattu. Jouduin siirtämään ja perumaan asiakasaikoja tämän vuoksi.”

”Istekki suurin murheenkryyni, sinne saa lähes päivittäin jonottaa lähes tunnin ajan, jos tarvitsee ”pikaista ” vastatausta / toimenpidettä. Sähköisesti menee ikuisuus/ tai tee itse korjauspaketti tulee sähköpostiin. HUONOA PALVELUA!”

2.3.2 Henkilöstöpalvelut

Toimialuejohtajat totesivat HR-resurssien ovat olleet kovalla käytöllä, eikä resurssia aina löytynyt ongelmien ratkaisemiseen. Henkilöstöpalveluista on ollut vaikeuksia saada asiantuntijoita kiinni, joutuksen osin vastuuhenkilöiden vaihdoksista. HR-resurssit koettiin olleen riittämättömät tukeakseen palvelutuotantoa. Henkilöstöhallinnon järjestelmät eivät olleet riittävässä valmiudessa käyttöönottoa varten, mikä vaikeutti esihenkilöiden työtä. Haasteena koettiin myös sihteeriresurssin organisointi. Organisointiä ei ehditty tekemään aikaisemmin, jolloin se olisi tukenut palvelutuotantoa Pohteen käynnistyttyä.

Henkilöstöpalvelujen valmistelun prioriteettina olivat turvallinen siirtymä, kuten palkanmaksuvalmiuden turvaaminen ja HR- ja työvuorosuunnittelujärjestelmien toimivuus. Tämä lisäksi henkilöstöpalveluissa on valmisteltu henkilöstöhallinnon ohjeita sekä neuvoteltu paikallisia virka- ja työehtosopimuksia. Henkilökunnan työterveyshuoltopalveluita koskevat ostopalvelusopimukset on vastaanotettu ja Pohteen henkilökunnan työterveyshuoltopalveluiden palvelusopimuksia on harmonisoitu. Alueelliset HR asiantuntija- ja sihteeripalvelut ovat organisoituneet ja palvelua on jalkautettu toimialueiden tueksi. Rekrytointiyksikön ja osaamisen kehittämisen yksikön toiminta on käynnistetty suunnitellusti.

Palkanmaksun turvaamisen osalta projekti käynnistettiin keväällä 2022. Henkilöstöpalvelut tekivät tiivistä yhteistyötä Monetran ja järjestelmätoimittajan kesken pitäen säännöllisiä palaverieita. Tiedot luovuttavien organisaatioiden HR-järjestelmistä tehtiin elo-marraskuun aikana, jotta aikaa jäisi riittä-

västi datan muokkaamiseen palkanmaksujärjestelmän vaatimaan muotoon. Arviolta noin kolmasosalla oli poimintojen jälkeen muutoksia mm. työsuhteissa, perustiedoissa ja tehtävissä. Näillä muutoksilla on ollut vaikutuksia mm. palkanlaskentaan ja siihen liittyviin erilaisiin lisiin sekä lomatietoihin.

Pohteen palkanmaksu on pääosin onnistunut, mutta etenkin tammikuussa virheellisten palkkojen osuus on vielä suuri (9,5 %). Virheellisten palkkojen osuus on laskenut tammikuulta maaliskuulle tultaessa (taulukko 3). Ns. normaalitaso on, että virheellisten palkkojen osuus on noin 0,7 %. Taulukon luvut ovat osin suuntaa antavia, koska kaikista erillisistä ongelmista ei ole tehty omaa virheilmoitusta, vaan esimies on voinut ilmoittaa samalla ilmoituksella useamman palkkavirheen.

	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Edistyminen
Palkkalaskelmien määrä	29 494	32 054	32 899	
Virheellinen palkka yhteensä	2 797 (9,5 %)	1 168 (3,6 %)	455 (1,4 %)	↗
Ei palkkaa	279 (0,9 %)	147 (0,4 %)	56 (0,2 %)	↗
Liiallinen palkka	343 (1,2 %)	84 (0,3 %)	13 (0,04 %)	↗
Virheelliset kokemuslisät	744 (2,5 %)	297 (0,9 %)	104 (0,3 %)	↗
Virheellinen tehtäväkohtainen palkka	1 148 (3,9 %)	383 (1,2 %)	162 (0,5 %)	↗
Virheelliset palkanlisät	283 (1 %)	257 (0,8 %)	120 (0,4 %)	↗

Taulukko 3. Palkanmaksun toteutuminen tammi-maaliskuussa 2023.

Palkanmaksun onnistumiseksi on tehty toimenpiteitä, mutta ongelmia on ollut koko alkuvuoden. Virheitä on korjattu prioriteettijärjestyksessä ja myöhästyneistä palkoista on maksettu viivästyskorot. Kokonaan puuttuvia palkkoja on maksettu myös ns. pikapalkkoina. Osalle työntekijöistä virheellinen palkanmaksu on aiheuttanut merkittäviä ongelmia. 23.3.2023 Kaleva uutisoi otsikolla ”Hoitajat raivoissaan Pohteen palkkojen ongelmista: saatavia ei kuulu ja velkaa on otettava, että pärjää -Mikä korjauksissa kestää?”. Uutiseen oli haastateltu Monetran Oulun toimitusjohtajaa Jussi Kauppia, joka totesi muutoshallintaan menneen enemmän työtä, kuin etukäteen osattiin odottaa.¹¹ Myös 6.4.2023 Kaleva uutisoi virheellisten palkanmaksujen jatkuvan edelleen¹². Vastaavasti Ylen tietojen mukaan hoitajia on irtisanoutunut, kun palkanmaksuongelmia ei ole saatu ratkaistua.¹³

¹¹ Kaleva, [Hoitajat raivoissaan Pohteen palkkojen ongelmista: saatavia ei kuulu ja velkaa on otettava, että pärjää – Mikä korjauksissa kestää? | Kaleva](#), (23.2.2023)

¹² Kaleva, [Ongelmat Pohteen palkanmaksussa jatkuvat edelleen, kokonaan puuttuvista palkoista tehtiin viime kuussa kymmeniä ja virheistä satoja ilmoituksia | Kaleva](#), (11.4.2023)

¹³ Yle, [Tuhansissa hyvinvointialueen palkoissa virheitä: Hoitaja sai viikonlopun työkeikasta 41,80 euroa, kuva palkkakuitista näyttää tilanteen sekavuuden \(yle.fi\)](#), (11.4.2023)

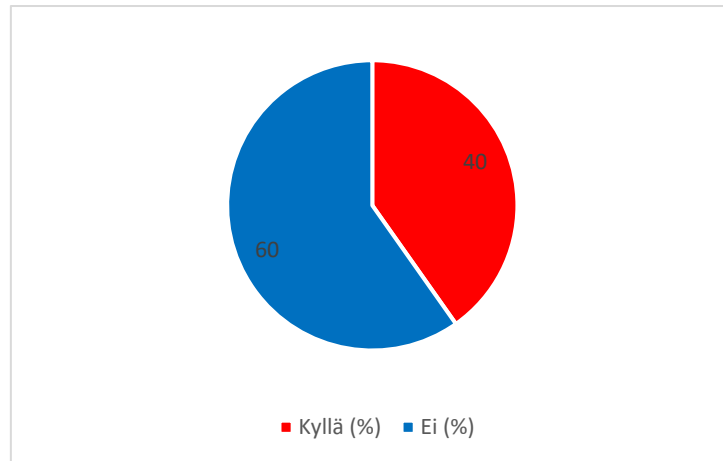
Pohteen aamukahveja järjestettiin 5.1, 13.1, 20.1, 27.1, 10.2 ja 24.2. Näissä jokaisessa oli HR-asioiden osio. Esihenkilöiden perehdytystilaisuuksia oli 17.1, 24.1, 31.1, 14.2, 21.2 ja 28.2. Aamukahveista ja esihenkilöiden perehdytystilaisuuksista on tallenteet katsottavissa intranetissä. Lisäksi 10.1 oli HR:n infotilaisuus esihenkilöille ja HR-tukiklinikka pidettiin 22.2. Esihenkilöille on järjestetty erilaisia koulutuksia mm. Hessu HR-tietojärjestelmän käytöstä, palvelusuhdeasioista, työsuojeluvastuusta, Hai-pro-työturvallisuusilmoitusten tekemisestä ja käsittelystä.

Henkilöstölle ei järjestetty laajemmin erillistä muutostukea vuoden vaihteeseen. Yksittäisiä koulutuksia oli tarjolla, mutta ne tavoittivat vain pienen osan Pohteen henkilöstä. 14.9 oli koko henkilöstölle suunnattu ”Voimia vastuun kantamiseen- metodeja työn ilon säilyttämiseksi” -koulutus, johon osallistui 27 työntekijää (0,1 % Pohteen työntekijöistä). 17.11 pidettiin ”Virtaa muutoksen pyörteisiin! Työkaluja muutoksen hallintaan” -koulutus, johon osallistui 31 työntekijää (0,2 % Pohteen työntekijöistä). Näiden lisäksi oli 4-osainen webinaarisarja ”Uusi hyvinvointialue, tutut tekijät – miten turvaamme työhyvinvoinnin muutoksessa?” Webinaareihin osallistui 41–114 osallistujaa per kerta. Tallenteita oli katsottu noin 200–400 kertaa per tallenne. Eniten katsottu webinaari tavoitti 2,8 % Pohteen työntekijöistä. Näiden lisäksi esihenkilöillä ja työyksiköillä oli mahdollisuus hyödyntää työterveydenhuollon järjestämää muutostukea sekä kilpailutettuja työnohjaajia.

Vuonna 2022 PPSHP, Raahe ja NordLab osallistuivat Työterveyslaitoksen kanssa Ollappa-hankkeeseen, jossa tavoitteena oli tukea työhyvinvointia, palautumista ja johtamista. Tämä hanke laajennettiin koskemaan Pohdetta, ja jatkuu lokakuun 2023 loppuun. Hankkeen osuudet eivät koskeneet suoraan muutostukea, mutta hankkeella on tuettu työhyvinvointia ja työn sujuvuutta. Suosituin osio oli vuorotyön osuus, johon on osallistunut noin 340 työntekijää. Seuraavaksi suosituin osuus oli palautuminen-webinaarit, jotka vuonna 2022 katsoi noin 120 työntekijää ja vuonna 2023 noin 114 työntekijää. Esihenkilöille suunnattuun osuuteen osallistui noin 150 esihenkilöä.

Pohteen väliaikainen yhteistoimintaelin jatkaa edelleen huhtikuussa 2023 toimintaansa, koska edustuksellista yhteistoimintaohjetta ei ole vielä hyväksytty. Työsuojelun osalta, työsuojelupäälliköiden ja –valtuutettujen aluejaot on luotu alkuvuodesta. Lisäksi Pohteelle nimettiin 27.3.2023 väliaikaisessa yhteistoimintaelimen kokouksessa 20 edustajaa työhyvinvointitoimikuntaan.

Henkilöstökyselyn perusteella, työyksiköiden lähiesihenkilöille Pohteen käynnistyminen näyttäytyi haastavana. Lähiesihenkilöt olisivat toivoneet henkilöstöpalveluista enemmän tukea. Vastausten perusteella suurin kuormittava tekijä oli henkilöstöasioiden hoitamiseen liittyvät ongelmat ja eritoten Hessu HR-työpöydän ja Titania-ohjelman toiminnan ongelmat. Hessu HR-tietojärjestelmästä puuttui alaisten tietoja tai tiedot olivat puutteellisia tai virheellisiä. 60 % esihenkilöistä koki, että eivät olleet saaneet riittävästi tietoa henkilöstöasioiden hoitamista varten (kuva 11).



Kuva 11. Esihenkilöiden kokemus saadun tiedon riittävydestä henkilöstöasioiden hoitamiseen liittyen.

Palautteiden perusteella ohjeistus henkilöstöasioiden hoitamiseen oli puutteellista, epätarkkaa, jatkuvasti muuttuvaa tai liian myöhään saapunutta. Esihenkilöillä meni valtavasti työaika asioiden selvittelyyn ja lisääntyneeseen paperityöhön. Palautteissa oli paljon kommentteja siitä, miten haasteellista oli saada korjattua tietoja. Pääosin koettiin, että Monetran ja HR-palvelun tuki ja ohjaus olivat riittämättömiä. Asiat palautettiin Monetralta esihenkilön selvitettäväksi, tai HR:stä tuli ohje katsoa Ilonan ohjeita. Osa henkilöstöstä koki HR:n siirtyneen ”muurin taakse”, jonka kanssa voi asioida vain yhteissähköpostin kautta. Vastausten saapuminen nimettömänä koettiin ”kasvottomana”. Osa koki jääneensä myös kokonaan ilman vastausta tai tukea. Erityisen haasteellista vuoden alku oli uusille esihenkilöille.

”Omiin kysymyksiin vastausten saaminen on äärimmäisen hidasta. Epävarmuus ja epätietoisuus. Vastauksia kun ei saa, niin sitä toimii parhaalla mahdollisella tavalla, minkä siinä hetkessä tietää. HR puolelta kysyttäessä tarkentavia kysymyksiä kun kysyy, niin vastaus voi olla jopa Ilonan linkki sähköpostiin, että lue sieltä. Yleensä näitä on jo luettu ja tavattu porukalla, mutta tarkennusta tarvitsee. Asioita jää puolitiehen ja virheitä tulee sen vuoksi, kun ei saa vastauksia kysymyksiin. Monetran kanssa yhteistyö hyvin epävarmaa. Korjauksia Hessuun ei tule pyynnöistä huolimatta eikä vastauksia saa.”

”Myös se, että me esihenkilöt ei voida saada ohjeistuksia puhelimitse tai edes sähköpostilla välittömästi vastauksia, on todella harmittavaa ja kuormittavaa! Tai annetaan ylimalkaisia ohjeita että katso Ilonasta. Ilonasta on luettu ohjetta, joka antaa niin monta tulkintaa kuin on lukijaakin! Tehkää kuvalliset, kysymys kysymykseltä ohjeet, jos haluatte, että ohjeita ei saa teiltä kysyä. Huh huh, aika hirveää on ollut tää alku täällä Poh-teessa esihenkilön näkökulmasta!”

”Ohjeet esihenkilöille olleet koko ajan erittäin sekavat. Syyskuun alusta lähtien erilaisia koulutuksia, joissa puhuttiin joka viikko toisensa kumoavia asioita. Kirjalliset ohjeet sekavia, vaikea toteuttaa. Erittäin epävarma ja kuormittunut olo, kun ei tiedä, kuka päättää, mitä päättää, milloin päättää.”

”Ohjeistukset olleet osin sekavia ja ohjeet kulkevat jäljessä. Byrokratia on lisääntynyt huomattavasti ja henkilöstöhallintoon liittyvät prosessit ovat monimutkaistuneet. HR-sihteerin toiminta on aivan kestänyt, sihteerityöt on valutettu esihenkilöille. Esihenkilöt ovat totaalisen uupumisen partaalla.”

Hessu HR-tietojärjestelmän toimimattomuus, tietojen puuttuminen ja virheellisyys aiheuttivat runsaasti selvittelytyötä, ja estivät mm. työntekijöiden lomien anomista.

”Hertan ja Hessun tiedot ovat siirtyneet vajavaisesti/huonosti, aiheuttaa moninkertaista työtä. Myös Hessun viivästyminen aiheutti paljon turhaa työtä esihenkilöille ja varmasti hr-sihteeireillekin.”

”Hessu ei toimi kunnolla, vaikka se on yksi tärkeimmistä työkaluistani. Saatan joutua tekemään yhtä työsopimusta tunnin/ päivän, kun ohjelma jumittaa tai kaatuu toistuvasti. Palkkojen kanssa ollut isoja epäselvyyksiä ja epäselvää minne ilmoitellaan ja mitä, lopulta tuli kielto että Monetralle ei saa enää edes soittaa.”

Titania-työvuorosuunnitteluohjelman toimimattomuus vuoden vaihteen jälkeen aiheutti lisätyötä selvittelyinä, ongelmia työvuorosuunnittelun ja toteumien tekemisessä sekä lisätyötä lyhytaikaisten keikkalaisten tietojen kirjaamisessa. Lisäksi uudet esihenkilöt eivät olleet saaneet koulutusta Titanian käyttöön. Nämä yhdessä Hessu HR-tietojärjestelmän puutteellisesti siirtyneiden tietojen kanssa, aiheuttivat virheitä toteumiin ja palkanmaksuun. Kokemus oli myös, että Titania-asioiden neuvontaan ja opastukseen oli panostettu liian vähän.

Titaniassa olleiden ongelmien takia kaikille työntekijöille ei saatu toimitettua työvuorolistoja työaikalain säätämässä määräajassa. Lisäksi varahenkilöstön sähköinen ajanvarausjärjestelmä oli jumissa useita viikkoja, jolloin varaukset jouduttiin tekemään paperille.

”Titania ei toimi; apua ei saa mistään. Monetran palvelu ei toimi; mihinkään et saa vastausta.”

”Tietojärjestelmät eivät toimineet. Etenkin Titanian suunnittelu ja laskenta aiheutti todella paljon ylimääräistä työtä esihenkilötyöhön. Ylitöinä piti hoitaa tehtäviä koska ohjelma ei toiminut kunnolla.”

”Esihenkilön näkökulmasta Pohteelle siirtyminen on aiheuttanut isoja haasteita. Titaniin liittyvät haasteet (tietojen siirtyminen ei ole sujunut automaattisesti, vaan käsin jouduttu toistuvasti varmistamaan tietojen siirtyminen sähköisen asiointin puolelle), keikkalaisten palkkojen ja määräysten kanssa on ollut isoja ongelmia (palkanmaksuista ei ole voinut olla varma, palkkoja on maksettu takautuvasti, keikkalaiset ovat joutuneet kyselemään palkkojensa perään useita kertoja)”

2.3.3 Talous- ja hankintapalvelut

Talousoalvelun alkuvuotta haastoivat vajaat resurssit, kun alkuvuonna resurssia meni vielä kuntien ja kuntayhtymien asioiden hoitamiseen, kuten tilinpäätösten 2022 laatimiseen. Lisähaastetta toi syksyn 2022 ja vuodenvaihteen rekrytointihaasteet. Pääosin tavoitteissa on onnistuttu, mm. maksuvalmius turvattu, pankkiyhdydet palkkojen, etuuksien ja laskujen maksuun toimivat, ostolaskut kiertävät ja laskutusprosessi eteni. Talousarvio- ja investointisuunnitelma hyväksyttiin 19.12.2022.

Talousoalveluissa Pohteen käynnistyminen näkyi runsaina kysymyksinä ja yhteydenottoina toimialueilta, asiakkailta, yritysiltä ja muilta toimijoilta. Talousoprosessien tueksi on laadittu ohjeistuksia ja pidetty erilaisia tukiklinikoita (mm. P2P-käyttäjien ja laskutuksen tukiklinikat) ja infoja. Maaliskuussa tehdyt toimenpiteet näkyivät jo myönteisesti yhteydenottojen määrissä.

Ostolaskujen osalta on käytössä P2P-järjestelmä. Ostolaskujen kierrossa oli tammi- ja helmikuussa ongelmia puuttuvien asiatarkastaja ja hyväksyjätietojen sekä puuttuvien käyttöoikeuksien vuoksi. Osassa toimialueita laskujen kiertoa hidasti myös sihteeriresurssin puute. Laskujen kierrossa oli

vielä maaliskuussa hitautta mm. kirjautumisongelmien, sihteeriresurssipuutteiden ja vaillinaisten laskutustietojen takia. Käytössä oli tehostettu laskujen kierron valvonta sekä Pohteen että Monetran toimesta. Tammi-helmikuussa eräpäivän jälkeen hyväksyttiin noin 8000 laskuja, mikä oli noin 25 % laskujen kokonaismäärästä. Viivästyskorot olivat tammi-maaliskuun osalta 6 450 euroa. Summassa on mukana vain erilliselle viivästyskorkotilille kirjautuneet viivästyskorot. Jos laskun maksamisen viivästyminen johtuu toimialueesta, niin viivästyskorkokulut kirjataan muihin toimintakuluihin ja toimialueen vastuuyksikölle.

Asiakas- ja potilastietojärjestelmien kautta tehtävä laskutus käynnistyi suunnitellusti 23.1.2023. Laskutusjärjestelmiä on yli 20 kpl, ja niitä siirretään kunta- ja tietojärjestelmä kerrallaan Pohteelle. Prosessi on 1–2 viikkoa jäljessä alkuperäisestä aikataulusta, johtuen mm. teknisistä haasteista ja osin sihteeriresurssin puutteista. Apuna on konsulttityötä Sparta Consulting Oy:stä.

Yleislaskutuksen kautta tehdään organisaatioiden laskutusta sekä osin asiakkailta esim. vuokralaskutusta. Asiakastiedot siirretään manuaalisesti Pohteelle. Prosessi on 2–3 viikkoa jäljessä alkuperäisestä aikataulusta.

Varastotilaukset siirtyivät 1.1.2023 alkaen koko hyvinvointialueella Emmi-järjestelmään. Uusina käyttäjinä tulivat mukaan peruspalvelukuntayhtymä Kallion, Kalajoen, Merijärven, Raahen, Pyhäjoen, Siikajoen ja Siikalatvan sote-palvelut. Tehdyn selvityksen mukaan Emmi-järjestelmään liittyviin työyksiköihin ei oltu tulevista toiminnallisista muutoksista yhteydessä etukäteen. Emmi-tilausjärjestelmästä oli viestitty Emmi-koulutuksissa, POPup-aamukahvilla (16.12) ja Ilonassa, mutta viestintä ei ollut tavoittanut kaikkia uusia käyttäjiä. Vuoden vaihteen jälkeen tilanne kriisiytyi, kun uusilla käyttäjillä ei ollut tunnuksia. Tämä ruuhkautti asiakaspalvelun. Ruuhkan purkamiseksi tunnusten määrää per työyksikkö rajattiin. Haasteena oli myös, että kaikilla tunnusta tarvitsevilla ei ollut tiedossa esihenkilöä ja vastuuyksikkönumeroa, jolloin tunnusten saaminen viivästy. Alkuun ei myöskään huomattu pyytää tunnusta hakiessa työyksikön osoitetietoja, joten näitä tiedusteltiin erikseen. Tilausjärjestelmän käyttöönoton alkuhaasteista kertoo myös se, että varastoon tuli helmikuussa paljon palautettuja tuotteita, kun oikeita tuotteita ei osattu tilata järjestelmästä. Emmi-tilausjärjestelmän koulutuksia järjestettiin 10.1, 12.1, 18.1 ja 20.1.

Uusia Emmi-tunnuksia annettiin ajanjaksolla 2.1.-12.3.2023 noin 1300 tunnusta. 1.1.-15.2 tunnusten saaminen kesti keskimäärin 7 vuorokautta. Tämän jälkeen tunnuksia on saanut kahdessa vuorokaudessa. Asiakaspalvelun ruuhkauduttua henkilöstöä lisättiin. Tammi-helmikuussa tunnuksia oli antamassa kolme työntekijää täysipäiväisesti. Normaaliaikana tunnukset työllistävät 0,1 työpanosta.

M2-matkalaskujärjestelmässä on ollut vuoden vaihteessa haasteena päivittää asiatarkastajat ja hyväksyjät oikein. Hyväksyjät, eli esihenkilöt tuodaan järjestelmään pääosin automaattisesti siirtona henkilöstöhallinnon Prima-järjestelmästä. Puutteita oli edelleen etenkin hyväksyjien osalta 24.3.2023. M2-käyttäjien tukiklinikoita joka keskiviikko ajalla 25.1-22.2.2023.

Hankintapalveluissa vastuulla olivat muun muassa tavarankuljetussopimukset ja matkahuollon pakettipalvelu. Posti Oyj:n aloitteesta aloitettiin yhteistyöprojekti elokuussa 2022, jossa tarkistettiin tavarankuljetusreitit ja sopimukset vuodelle 2023. Erikoissuunnittelija oli yhteydessä kaikkiin yksiköihin, joihin tuli tavarankuljetuksia. Osassa kuntia (34 yksikköä) oli kuljetuspalvelu omana toimintana. Näiden sote-yksiköiden kuljetukset siirrettiin Posti Oyj:n kuljetussopimusten piiriin. Pääosin siirrot ennakoitiin vuoden 2022 puolella. Aluehallitus hyväksyi palvelusopimuksen Posti Oyj:n kanssa 7.12.2022. Uusien reittien osalta tehtiin kilpailutus loppuvuonna 2022 siten, että sopimukset astuivat voimaan 1.1.2023. Vuonna 2023 tunnustettiin vielä kuusi yksikköä, jotka siirrettiin Posti Oyj:lle.

Muutoksista oli infoja seuraavasti: keskustelutilaisuus asiakkaille 15.9.2022, info johdolle ja päälliköille 7.12.2022 ja esittely POPup aamukahveilla 16.12.2022. Tiedotusta oli myös Ilonassa.

Matkahuollon pakettipalveluiden sopimusten uusimistarve nousi esille vasta vuonna 2023, kun Matkahuolto laskutti edelleen kuntia, ja laskutuksessa ruvettiin ihmettelemään laskutusosoitetta. Pääsopimus hyvinvointialueelle allekirjoitettiin 7.2.2023.

Hankintapalveluissa on ollut henkilöstövajetta, joka on vaikuttanut siihen, että kaikkia tavara- ja palvelusopimuksia ei ole ehditty kilpailuttamaan hankintalain mukaisesti. Kilpailuttamisen viivästymisen takia on tehty jatkosopimuksia ½-1 vuoden ajalle (koskee 27 sopimusta). Hankintapalveluissa on hallinnoitavana reilu 250 puite- yms. sopimusta. Hankintapalvelulle tuli myös uusia kilpailutettavia tuotteita mm. sosiaalihuollon palveluiden myötä.

Henkilöstökyselyn vastauksien perusteella ostolaskujen käsittelyssä oli haasteita. P2P-ohjelman ja ostolaskujen osalta henkilöstöltä tuli palautetta, että laskuja ei tiliöity riittävän nopeasti eikä kaikkia laskuja pystytty hyväksymään eräpäivään mennessä. Laskuja oli myös jumissa, eikä kaikilla ollut hyväksymisoikeuksia. Laskuja meni myös väärille hyväksyjille. Näiden seurauksena laskuja erään-tyi. Osassa alueita P2P-ohjelma oli uusi, eikä tieto ollut tavoittanut kaikkia uusia käyttäjiä.

”Laskujen kierrätykset ihan sekaisin. Tunnuksia P2P-järjestelmään piti odottaa pari viikkoa.”

”Tarkastan myös laskuja. Vielä ensimmäisen kuukauden jälkeen ei ole ollut mitään infoa, tunnuksia saati perehdytystä asiaan. Ilmeisesti käytössä on uusi tarkastusohjelma, joku P2P, jota pitäisi käyttää Workflowin rinnalla.”

Henkilöstökyselyssä usein esille nousut asia oli keskusvarastotilauksen tekeminen. Uusi tilausohjelma Emmi koettiin hankalana. Ohjelman käyttöä hankaloitti tunnusten saamisen hitaus sekä itse ohjelma. Oikeiden tuotteiden löytäminen ohjelmasta koettiin hankalaksi. Lisäksi tavaroita toimitusaikojen koettiin vähentyneen. Tunnusten saamisen hitaus, ongelmat tuotetilauksissa ja tavarantoi- mituksen muuttuminen aiheuttivat hoito-, suoja- ja tutkimustarvikkeiden puutoksia.

”Keskusvarasto- ja lääketilaukset eivät toimi entiseen tapaan. Tavara loppuu ja saata- vuudesta ei ole tietoa. Tavaraa tilataan entiseen tapaan, samoilla numeroilla mutta ta- varaa tulee omituisia määriä tai vastaavaan vaihdettuja tuotteita, jotka ovat tähän asti olleet laadullisesti huonompia.”

”Haavatuotteiden ja kerta-katetrin saannissa suurta ongelmaa, toimitusaika mahdotto- man pitkä eikä tietoa saadaanko tavaraa ollenkaan.”

”Tavaroiden tilaaminen hankalaa, entisiä tuotteita ei aina löydy Emmistä, toimitusajat pidentyneet kun tavara tulee Oulusta. Tärkeitäkin tavaroita loppunut, esim virtsakatet- rit. Jatkuva huoli, loppuuko joku tavara tai lääke ennen kuin lisää saadaan.”

”Haavat eivät parane, kun ei ole ollut oikeita haavanhoitotuotteita.”

M2 -matka- ja kuluhallintajärjestelmän käyttöä haittasivat asiatarkastajien ja hyväksyjien puuttumi- nen sekä taustatietojen virheellisyys. Taustatietojen virheellisyyksien takia työntekijät eivät voineet anoa kilometrikorvauksia, mikä aiheutti ongelmia etenkin heille, jotka käyttävät päivittäin omaa autoa työtehtäviensä hoitamiseen.

”M2 maksu/kulukorvausjärjestelmä ei ole toiminut, henkilökunta ei ole voinut tehdä päi- vystysajan matkakulukorvauksia, käsittelijät ovat olleet väärin järjestelmässä”

2.3.4 Ateria- ja puhtauspalvelu

Ateria- ja puhtauspalvelun johtaja Tanja Koski kertoi tarkastuslautakunnalle antamassaan vastauksessa, että kilpailutetuissa kunnissa on vuoden alussa ollut haasteita kotipalveluarterioiden toimituksissa sekä kuljetuksissa. Puhtauspalvelussa on ollut ongelmia kilpailutetun palveluntuottajan osalta, johtuen muun muassa osaavan henkilöstön rekrytointihaasteista. Toiminta on ollut sekä ateria- että puhtauspalvelun osalta sopimuksen mukainen helmikuussa. Aluehallituksessa 14.2.2023 ateria- ja puhtauspalvelun johtaja Tanja Koski kertoi, että Muhoksella, Utajärvellä ja Vaalassa on käyty keskustelua ateriapalvelun laadusta, jonka jälkeen palveluntuottajan palvelun laatu on parantunut ja epäkohtia on korjattu.

Henkilöstökyselyn vastauksissa tuli esille ruokatilauksissa ja erikoisruokavalioiden saamisessa olleet ongelmat. Toimituksissa oli ollut puutteita, ja mm. ruokien mukana ei aina ollut tietoa allergeeneista tai ruokia puuttui. Henkilöstö oli joutunut myös keksimään korvaavia aterioita.

”Kolme puuro aterialla ei ole kovinkaan ravitsevaa vanhukselle.”

”Välillä potilaille ei ole ollut tarjolla iltapalalla muuta kuin pelkkä leipä. Tuolloin soseruokalaiset ovat joutuneet tyytymään pelkkään mehuun. Ajoittain hypoglykeemisille potilaille ei ole ollut tarjota mitään sokeria kohottavaa, vaan hoitajien on pitänyt antaa omia eväitä.”

”Fodbar ruokahuolto: vaikeasti kala-allergiselle tuli janssonin kiusaus ateriaksi. Fodbar: gluteiinittomalle potilaalle tullut tavallinen ateria.”

Puhtauspalvelu oli osassa työyksiköitä pettänyt. Potilaita ei voitu sijoittaa osastolle siivoamattomien tilojen takia. Eristyshuoneiden siivous ei ollut myöskään toteutunut aina ohjeiden mukaisesti, ja aiheutti tartuntariskiä asiakkaille ja henkilöstölle. Henkilöstö oli myös joutunut osin siivoamaan itse, kun esimerkiksi patjojen pesu ei kuulunutkaan puhtaanapitosopimukseen.

”Puutteellisen siivouksen vuoksi, osaston eristyspaikka määrää on jouduttu rajoittamaan.”

”Hoitohenkilökunta on joutunut ottamaan vastuun yksikön puhtaanapidosta, sillä uusi laitoshuolto ei ole ollut toimiva ja luotettava. Epävarma puhtaanapito on rajoittanut potilaiden hoitamista sekä aiheuttanut vaaratilanteita tarttuvien tautien kanssa niin henkilökunnalle kuin potilaillekin.”

2.3.5 NordLab

Pohteen käynnistymisen myötä NordLab vastaa jatkossa laboratoriopalveluista. Tämä aiheutti laboratoriopalvelun muutoksia mm. entisen peruspalvelukuntayhtymä Kallion ja Selänteen toimipisteissä.

Henkilöstökyselyn mukaan muutokset aiheuttivat epäselvyyttä työtehtävissä laboratorion ja hoitajien kesken, sekä viivästyksiä verikokeiden saatavuudessa. Viivytyksiä oli myös päivystyskokeiden ottamisessa ja tulosten saamisessa.

”Jatkossa meidän tulee ottaa laboratorionäytteet itse asumispalveluissa sekä mahdollisesti vielä viedä ne noin puolen kilometrin päähän toiseen rakennukseen. Ennen yhteistyö on sujunut hyvin esim. jos emme ole saaneet joltakin huonosuoniselta asukkaalta verinäytettä, laboratorion näytteenottaja on käynyt sen meillä ottamassa. Nyt ei

tällaista mahdollisuutta ole, vaan asiakas joudutaan lähettämään taksilla laboratorioon. Suurin osa asukkaista huonokuntoisia vuodepotilaita, joten se on heille melkoinen rasitus.”

”Monia asioita ei tiedetä kuka tekee ja missä tehdään, esim laboratorio muuttunut niin nordlabiin niin heille ei kuulu sitä eikä tätä ja ennen meillä laboratorio tehnyt.”

2.3.6 Viestintä

Toimialuejohtajat arvioivat viestintää omien toimialueidensa viestinnän osalta. Viestinnän arvioitiin onnistuneen kohtuullisesti tai tyydyttävästi, ja siinä tunnistettiin myös parannettavaa. Viestinnän saavutettavuus isolle joukolle nähtiin haasteellisena. Henkilöstön infotilaisuudet ja aamukahvit koettiin hyvinä, samoin niissä olleet vuorovaikutukselliset Padlet-seinät.

Tukipalveluista henkilöstöpalvelut arvioivat viestintänsä onnistuneen hyvin. Viestintään oli panostettu ja viestintäfoorumeja olivat muun muassa POPup-aamukahvit, esihenkilöinfot, Ilona, toimialueiden johtoryhmät ja esihenkilöklinit. Toisaalta henkilöstöpalvelu tunnisti haasteitakin omassa viestinnässään. 12.1 hyvinvointialueen johtoryhmän tilanepalaverimuistiossa oli maininta, että HR:n ohjeistus toimialueille on ollut ristiriitaista ja oli epäselvää, mikä on ajantasainen ohjeistus.

Tietohallinto koki viestintänsä onnistuneen kokonaisuutena hyvin. Viestintää on ollut muun muassa Ilonassa ja henkilöstötilaisuuksissa.

Viestintäpalvelussa oli monia onnistumisia. Markkinointiviestinnässä on luotu pohja brändi-ilmeelle, intranet ja julkiset verkkosivut saatiin pystyyn ennen vuoden vaihdetta, somekanavat toimivat ja viestintäohje on hyväksytty. Viestintää on tehty tiiviissä yhteistyössä johdon, henkilöstöhallinnon ja tietohallinnon kanssa. Henkilöstölle kohdistettiin vuoden vaihteessa päivittäin tilannekatsaus Pohteen ajankohtaisista asioista.

Henkilöstön **puhelinnumerotietojen puuttuminen** on haitannut koko alkuvuoden asioiden selvittämistä ja yhteydenottoja eri vastuuhenkilöihin. Intranettiin tuli 11.4.2023 tiedote kuinka puhelinnumeron voi lisätä henkilöhaakuun. Henkilöhaun nimiketiedot olivat edelleen monen kohdalla virheellisiä toukokuussa lopussa, mikä haittasi edelleen vastuuhenkilöiden ja asiantuntijoiden löytämistä.

Henkilöstö koki asioista tiedottamisen olleen riittämätöntä. Osaltaan tähän vaikutti asiakastyössä olevien vaikeus osallistua infotilaisuuksiin ja lukea Ilona uutisointia tai sähköpostitiedotusta. Moni koki henkilöstölle järjestetyt aamukahvitilaisuudet hyvinä, ja näiden toivottiin jatkuvan.

”Tiedotus ollut kehoa, kaikki tuntunut epäselvältä ja epävarmalta.”

”Paremminkin olisi voinut mennä. Infot, tiedotustilaisuudet yms. tulleet niin lyhyellä varoitussajalla, ettei ole ollut mahdollisuutta osallistua, kun asiakkaat jo sovittuna.”

” Pohteen aamukahvit hyviä infotilaisuuksia. Kysymyksiin vastaaminen tärkeää.”

2.4 Muutoksen vaikutus asiakkaisiin ja potilaisiin

Toimialuejohtajien vastausten mukaan asiakkaat ja potilaat ovat saaneet tarvitsemansa palvelut, eikä muutos ollut vaikuttanut tähän. Osassa toimialueita on entistä hoitovelkaa ja kiireetön hoito ei kaikissa palveluissa toteutunut. Lastensuojelussa on ollut pidempään työntekijäpula, joka vaikuttaa määräaikojen ylityksiin. Samoin vammaispalveluissa on henkilöstöpulaa, joka vaikuttaa palvelutuotantoon.

Asiakastyytyväisyysmittausten (Roidu Oy:n järjestelmä) mukaan asiakastyytyväisyydessä ei ole muutosta Pohteen käynnistymisen myötä. Net Promoter Score (NPS, nettosuositeluindeksi) tulos on hiukan kasvanut lokakuulta 2022 (74.6) helmikuuhun 2023 (77.9) tultaessa. Vaihteluvälit eri paikkakunnilla olivat loka-joulukuussa 55–93 ja tammi-helmikuussa 44–89. Palvelua suosittelevien keskiarvo on pysynyt noin yhdeksässä (skaala 1–10). Asiakastyytyväisyystulokset tarkistettiin seuraavien sote-toimipisteiden osalta: Liminka, Oulainen, Oulu, OYS, Alavieska, Sievi, Nivala, Ylivieska, Raahe, Pyhäjoki, Siikajoki, Haapajärvi, Kärsämäen, Pyhäjärvi, Reisjärvi, Haapavesi, Pyhäntä ja Taivalkoski.

E-palautteiden määrä ja laatu tarkistettiin Oulun sote-toimipisteiden ja PPSHP:n osalta. Oulun osalta moitteiden prosentuaalinen osuus kaikista palautteista kasvoi hiukan viime vuodesta (11-12/22: 39 %, n=87 ja 1-2/23: 42 %, n=70). PPSHP:n osalta positiivisten Visma-palautteiden määrä oli laskenut tammi-helmikuussa 2023 (66 %, n=69) verrattuna marras-joulukuuhun 2022 (73 %, n=94). Tarkasteluajanjakso on lyhyt, joten erot loppuvuoden ja alkuvuoden osalta voivat olla satunnaisvaihtelua. Palautteiden sisällöt tarkistettiin Oulun e-palautteiden osalta. Palautteet eivät sisältäneet Pohteen käynnistymiseen liittyviä asioita.

Palvelukriteereistä, harkinnanvaraisten palveluiden saatavuuskriteereistä ja asiakasmaksuista tehtiin päätöksiä sekä vuoden 2022 lopussa että vuonna 2023. Vuonna 2022 tulevaisuuslautakunta ehti päättää seuraavista: Sosiaalihuoltolain mukaisen lapsiperheiden kotipalvelun ja liikkumisen tuen palvelujen soveltamisohjeet (14.12), omaishoidon tuen myöntämisperusteet ja palkkiot (14.12), lastensuojelun perhehoidon toimintaohje sekä vammaisten ja ikäihmisten perhehoidon toimintaohje (21.12), täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen soveltamisohje (21.12) ja työnantajamallilla järjestetyn henkilökohtaisen avun palkkauksen yhdenmukaistaminen (21.12). Aluevaltuusto teki päätökset vasta 30.1.2023

Vuoden 2023 puolelle siirtyvät seuraavat päätökset: sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksujen alentamisen ja perimättä jättämisen soveltamisohjeet (20.1), sosiaalihuoltolain mukaisten kotihoidon palvelujen myöntämisen perusteiden ja asiakasmaksujen yhdenmukaistaminen (15.2), sosiaalihuoltolain mukaisten tukipalvelujen myöntämisen perusteiden ja asiakasmaksujen yhdenmukaistaminen (22.2), sosiaalihuoltolain mukaisten tukipalvelujen myöntämisen perusteiden ja asiakasmaksujen yhdenmukaistaminen (2.3.) ja sosiaalihuoltolain mukaisten ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen palvelusetelin arvon määräytyminen (23.3).

Aluevaltuusto päätti 19.12.2022 kokouksessa sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksujen yleiset periaatteet ja lakisääteiset terveydenhuollon asiakasmaksut, 30.1.2023 kokouksessa sosiaalihuoltolain mukaisista lapsiperheiden kotipalvelun ja liikkumisen tuen palvelun asiakasmaksuista sekä mielenterveys- ja päihdeasiakkaiden asumispalvelujen asiakasmaksuista ja käyttövaroista ja 17.4.2023 sosiaalihuoltolain mukaisten kotihoidon ja tukipalvelujen asiakasmaksuista.

Omaishoidon palkkioita oli maksamatta vielä helmikuun lopussa huolimatta siitä, että tekninen toteutus Oima-järjestelmän kautta oli kunnossa ja kaikki tarvittavat tiedot saatu kunnista 16.12.2022.

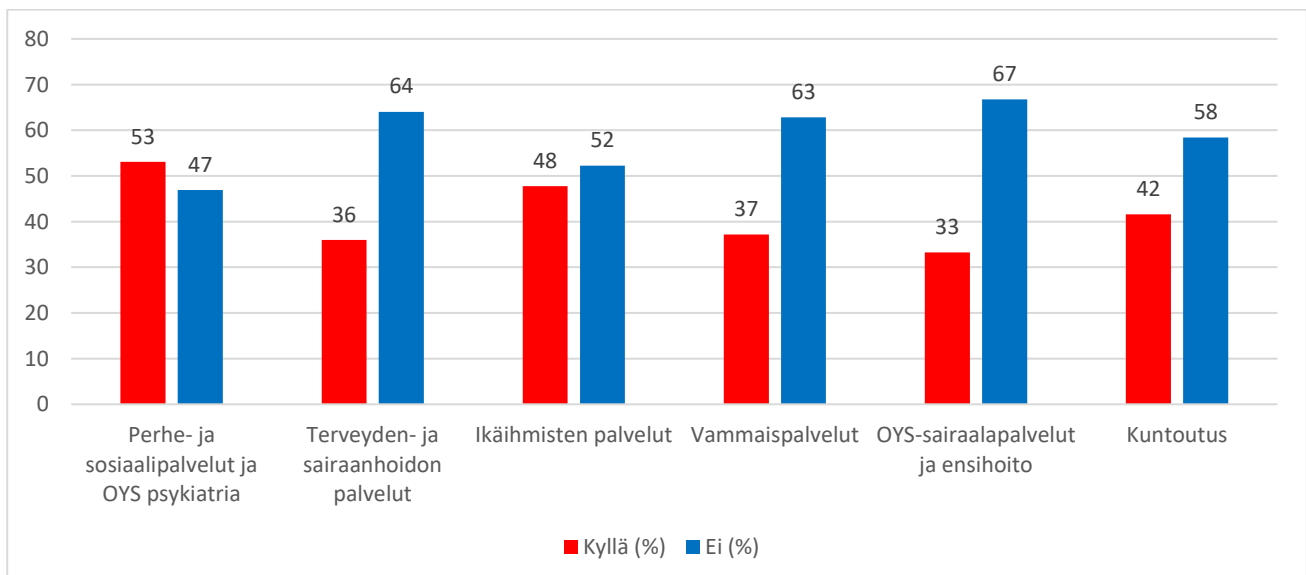
Apuvälinepalveluiden palveluverkostoa kehitetään Pohteelle siirryttäessä, jotta apuvälinepalvelut toteutuisivat mahdollisimman tasavertaisesti. Pohteen myötä toiminnan koordinointi siirtyi Oulussa toimivaan apuvälinekeskukseen. Myös apuvälineiden kilpailutus ja hankinnat on keskitetty Ouluun. Pohteen eri alueilla on palvelupisteitä, joista lainataan perusapuvälineitä. Apuvälineiden sovitukset tapahtuvat Oulun toimipisteessä sekä vaativaa erityisosaamista vaativien apuvälineiden sovitukset OYS:ssa. Muutoksista on tiedotettu henkilöstöä syksyllä 2022. Tammikuussa on laadittu ohjeita uusista toimintamalleista, jotka toimitettu työyksiköihin vastuuyksikköpäälliköiden kautta.

Pohteen alueella apuvälineiden käyttäjiä on noin 20 000 henkilöä. Apuvälinelainaamon asiakaspalvelu on ollut muutoksen jälkeen ruuhkautunut.¹⁴ Ruuhkautumista ovat lisänneet myös henkilöstön kysymykset apuvälineisiin liittyen.

Sähköisten huoli-ilmoitusten tekeminen siirtyi Pohteen julkisille verkkosivuille (pohde.fi) vuoden vaihteessa. Pohteen sivuilla tehty ilmoitus siirtyi viestikeskukseen, josta ne käännetään tarpeenmukaisesti ikäihmisten palveluihin, vammaispalveluihin, lapsiperheiden sosiaalipalveluihin tai lastensuojeluun. Huoli-ilmoitusten perille menossa oli alkuvuonna teknisiä ongelmia, eikä kaikki huoli-ilmoitukset tulleet alkuvuonna perille viestikeskukseen. Asiaan reagoitiin ja ongelma korjattiin pian alkuvuodesta. Tämän teknisen haasteen lisäksi, tammikuussa huoli-ilmoitusten käsittelyyn siirtämistä vaikeutti puuttuvat yhteystiedot ja epätietoisuus kenelle ilmoitukset lähetetään. Puuttuvien yhteystietojen takia huoli-ilmoituksia käännettiin yksittäisille työntekijöille, jolloin niiden lukemisessa saattoi tulla viiveitä. Prosessia on tarkennettu alkuvuodesta ja sovittu, että huoli-ilmoitukset laitetaan aina kahdelle työntekijälle, ja niiden vastaanottaminen kuitataan. Yhteystietojen saaminen on kuitenkin kestänyt, ja uusi käytäntö on ollut käytössä vasta helmikuusta. Maaliskuussa tavoitteena oli saada käyttöön ryhmäsähköpostiosoitteet eri alueille, mikä varmistaa paremmin, että ilmoitukset tavoittavat käsittelijän. Tehdyistä toimenpiteistä huolimatta 17.3.2023 POPup aamukahveilla viestikkenttään tuli viesti, jonka mukaan oli edelleen epäselvää mihin pdf-tiedostolla tehdyt huoli- ja lastensuojeluilmoitukset tulisi lähettää.

Potilas- ja sosiaaliasiamiesten toiminta oli Pohteelle siirtymisen myötä muuttunut siten, että heillä ei ollut enää mahdollisuutta käydä toisessa kunnassa asiakkaan tai potilaan luona. Asiakkaiden ja potilaiden pitää pystyä asioimaan potilas- ja sosiaaliasiamiesten toimipisteillä. Tämä muutos heikentää merkittävästi erityisesti erityisryhmien, kuten ikäihmisten oikeusturvan toteutumista ja mahdollisuutta saada apua muistutuksen tai kantelun laatimiseen.

Henkilöstökyselyn vastausten perusteella 38 % (n=871) koki Pohteelle siirtyminen hankaloittaneen asiakas- ja potilastyötä 1.1.2023 jälkeen. Eniten asiakas- ja potilastyö oli hankaloitunut perhe- ja sosiaalipalveluissa ja OYS psykiatrialla ja vähiten OYS-sairaalapalveluissa ja ensihoidossa (kuva 12).



Kuva 12. Henkilöstön kokemus onko asiakastyö vaikeutunut Pohteen käynnistymisen myötä.

¹⁴ Kaleva, [Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue ottaa käyttöön uudenlaisen verkkopalvelun, josta voi olla apua apuvälineiden lainaajalle | Kaleva \(9.3.2023\)](#)

Vastauksissa nousi esille, että omaishoidontuen kriteerit tulivat henkilöstön tietoon vasta tammikuun loppupuolella, vaikka päätös niistä oli tehty jo 14.12.2022. Moni totesi, että omaishoidontuen sopimuksien, päätöksien ja palvelusuunnitelmien päivittäminen uusien kriteerien mukaiseksi oli annetussa aikataulussa mahdoton urakka. Kaikilla ei myöskään ollut tietoa, miten palkkiot päivitetään uusien kriteereiden mukaisiksi. Omaishoidon tuki päätöksiä oli siten tekemättä, kun ei tiedetty miten jatkopäätöksiä voi tehdä. Omaishoidon tukea jäi siten maksamatta tammi-helmikuussa.

Henkilöstökyselyn ja selvitysten perusteella hyvinvointialueella on paljon asiakkaita, jotka ovat epä-tietoisia palveluistaan ja hoidostaan sekä siitä, kuka heidän hoidostaan vastaa jatkossa tai kuka heidän palveluohjaajansa on. Kuntalaisilla on myös pelkoja palvelujen ja niiden saatavuuden heikentymisestä Pohteen myötä. Saadun palautteen mukaan kuntalaisia huolestuttaa myös muuttuneet palvelukriteerit muun muassa omaishoidon, vammaispalvelulain mukaisen henkilökohtaisen avun ja kuljetuspalvelun osalta.

Henkilökunta koki, että Pohteelta puuttui tiedotuskanava, jossa alueellisista palveluista voisi riittävästi viestiä kuntalaisille. Henkilöstö koki kuormittavana sen, kun he eivät osanneet kertoa asiakkaille tarkemmin Pohteen käytänteistä tai miten asiakkaan hoito ja/tai palvelut jatkossa menevät. Työntekijät eivät olleet saaneet riittävästi informaatiota, jotta olisivat osanneet neuvoa kuntalaisia.

”Potilaat soittelee paljon ja kyselevät miten hoito muuttuu, mihin saa ottaa yhteyttä ja kuka heitä hoitaa.”

”Asiakkaille ei tiennyt heti sanoa selviä vastauksia ja asioiden selvittely pitkittyi sekä moninkertaistui.”

”Työn sisällöstä tuli epäselvyyttä. Uudet delegointisäännöt ovat epäselviä, eikä kukaan osaa ohjata käytännön työtä niin, että niitä voisi noudattaa. Ohjeistuksia on tullut voimaan 1.1.2023, mutta kukaan ei tiedä niistä tarkemmin. Myös asiakkaan näkökulmasta muutos on ollut negatiivinen, asiakas joutuu odottamaan tietoa ja yhteydenottoa, koska työntekijä tai hänen esihenkilönsä eivät tiedä kuinka toimitaan.”

Kyselyn perusteella henkilöstöä kuormittivat käytännön työhön ja asiakasprosesseihin liittyvät epäselvyydet. Potilaan asioiden järjestäminen oli vaikeaa, kun ei tiennyt kuka hoitaa mitään asiaa. Asioiden selvittämiseen meni aikaa asiakastyöstä, ja selvittelyä hankaloitti puuttuvat yhteystiedot. Työnkuvat olivat myös osittain muuttuneet ja aiheuttivat epäselvyyttä eri toimijoiden rooleissa, mm. kuntoutuspalveluissa ja sosiaalipalveluissa. Myös asiakkaiden vastuutyöntekijät olivat saattaneet vaihtua, eikä uusia vastuutyöntekijöitä ollut vielä nimetty, joten asiakkaan asioiden hoitaminen oli haastavaa.

”Ohjeistukset ja toimintakäytännöt ovat puutteellisia tai niitä ei ole olemassa/tiedossa. Tämä hankaloittaa käytännön asiakastyötä ja palveluiden järjestämistä.”

”Aika vähän on tiedotettu käytännön muutoksissa esim. hoitoketjujen, maksusitoumusten ja kuntoutus- apuväline- yms suositusten muutoksista. Muutoksista kuulee huhu-puheina ja rikkinäinen puhelin -ilmiö haittaa.

”Asiakkaiden kysymyksiin on vaikeaa vastata, sillä ei itsekään tiedä vastauksia, eikä tiedä esimieskään.”

”Moni asia on ollut keskeneräinen, kun toiminta lähti käyntiin. On toimittu kuten aikaisemminkin potilastyössä, mutta kaikki taustalla oleva on muuttunut. Internetsivuilta olisi pitänyt selvittää asioita, mutta potilastyössä olevana sellaiseen ei ole aikaa. Kun esihenkilökään ei tiedä uusia käytäntöjä, ollaan oltu hankaluuksissa.”

”Olisko pitänyt miettiä ja päättää ihan perusjuttuja enemmän valmisteluvaiheessa esim. lomakkeet, palveluiden myöntämisen perusteet jne. jotta itse suorittavan tason olisi helpompi toimia asiakkaiden asioissa.”

”Joidenkin asiakkaiden vastuutyöntekijät eri palveluissa (esim. vammaispalvelu, lastensuojelu) ovat muuttuneet tai nimettyä vastuutyöntekijää ei vieläkään ole. Näin ollen verkostotyöskentely on vaikeaa, kun emme saa koolle asiakkaan tuntevia edustajia eri palveluista.”

Sosiaalipalveluissa käytännön työtä haastoivat epäselvyydet palvelukriteereistä ja päätöspohjista, joilla päätöksiä tehdään ja palveluja järjestetään. Osassa palveluita palvelukriteerit olivat muuttuneet ja oli epäselvyyttä toimintatavoista, esimerkiksi lapsiperheiden kotipalvelun osalta. Sosiaalipuolella oli myös päätöksentekijöissä muutoksia. Uusi toimintatapa koettiin vielä sekavana ja hidastavan mm. kuntoutuspäätöksien tekemistä. Vastauksissa oli myös mainintoja, että asiakaspäätöksiä ei ehditty tekemään. Lisäksi henkilöstöllä ei ollut ohjeita, miten ja kuka päivittää aktivointisuunnitelmat. Huoli oli myös kuntouttavan työtoiminnan asiakkaista, kun heidän työtoimintansa oli keskeytyksissä alkuvuoden. Palautteissa mainittiin myös palvelutarpeen arvioiden olevan myöhässä. Lisäksi vastauksista nousi esille huoli, että sosiaalityöntekijät eivät ehdi hoitamaan kaikkia erityisen tuen tarpeessa olevia asiakkaita.

”Delegointisäännössä osan palvelujen osalta myöntäminen on nostettu niin korkealle portaalle, että asiakkaiden palvelujen saaminen viivästyy.”

”Asiakaspäätökset eivät ole enää minun vastuulla eikä tiedossa ole, kuka ne tekee yksikköön.”

”Lapsiperheiden kotipalvelun kriteerit ovat muuttuneet vuoden alusta ja jää nähtäväksi miten asian kanssa toimitaan. Epäselvyys työnkuvasta ja toimintamalleista mietityttä harmonisoinnissa. Kukaan ei tiedä mitään.”

”Pohteen uusien asiakastyönkriteerien perehdytys on kokonaan laiminlyöty. Miten taa-taa tasavertaiset palvelut maakunnan kaikille asiakkaille. Räikein esimerkki on omaishoidoin tuen kriteerit, joiden tulkintaa ei ole pyynnöistä huolimatta avattu.”

”Työskentely vammaispalveluissa, aikuissosiaalityössä, asumispalveluissa on hankalaa, koska työ on entisestään pirstaloitunut. Kukaan ei tiedä mikä kuuluu kenenkin vastuulle”

Lastensuojeluilmoitusten tekeminen koettiin haastavaksi, kun ei tiedetty kenelle ja mihin ne tehdään. Lisäksi mainittiin, että ei ole keinoa varmistaa lastensuojeluilmoitusten ja muiden ilmoitusten perille menoa sekä siirtymistä käsittelyyn.

”Lastensuojeluilmoituksen tekeminen, kenelle, mihin on ollut haastavaa.”

”On hieman epäselvää mitä kautta mitkäkin asiat tehdään. Esimerkiksi lastensuojeluilmoitusten osalta on ollut alkuun epäselvää, että tehdäänkö entisen tavan mukaan vai onko tullut muutoksia. Samoin muissakin asioissa on paljon epäselvyyttä”.

”Ihmisiä ja ilmoituksia pallotellaan lastensuojelun ja sosiaalihuoltolain mukaisten palveluiden välillä. Lastensuojelu ei omasta resurssipulastaan johtuen ota käsittelyyn ilmoituksia, vaan sysää ne sosiaalihuoltolain mukaisiin palveluihin.”

Vammaispalveluissa oli epäselvää muun muassa palveluiden myöntämisen kriteerit. Vammaispalveluissa työtä hankaloittavat myös kilpailutusten keskeneräisyys.

”Työn tekemiseen liittyy nyt paljon erilaisia epävarmuustekijöitä - esim. myöntämisen kriteerit. Näitä ei olla käyty yhdessä läpi, vaikka palveluja myönnetään.”

”Vammaispuolen kilpailutukset ovat tekemättä, mikä vaikeuttaa päätösten toimeenpanoa.”

Haasteina olivat myös epätietoisuus ostopalveluiden jatkoista ja ohjeistuksien puuttuminen maksusitoumusasioissa mm. puheterapia ja neuropsykologinen kuntoutus. Erityisinä ongelmina mainittiin epätietoisuus tulkkauspalvelun jatkosta ja jatkot ostolääkäreiden osalta. Useissa kommentteissa oli myös maininta, että hoidot eivät etene vähäisen tai puuttuvan lääkäriresurssin takia. Lisäksi hoitojen/lääkitysten arviointien mainittiin viivästyneen ja asiakkaiden reseptejä sekä B-lausuntoja oli jäänyt uusimatta, kun ei ollut lääkäreitä. Jalkahoito ja jalkaterapia asiakkaat mainittiin olevan myös ilman hoitoa, eikä jatkosta ollut tietoa.

”On epäselvää, miten neuropsykologista kuntoutusta on saatavilla ostopalveluna. Sairaanhoidopiirillä oli palvelusopimukset ja tehtiin maksusitoumuksia, nyt ei kukaan tiedä.”

”Ei tietoa ostopalveluiden jatkuvuudesta kun kilpailutus vasta nyt ja vanhat sopimukset loppuvat ennen uusia.”

”Maksusitoumuspyyntöjä tulee useilta tahoilta, käytännöt epäselvät, miten toimia/ohjata.”

Apuvälineiden saamisessa on ollut alkuvuonna haasteita. Apuvälineiden tilaamiskäytännöt eivät olleet selvät ja uusi lähetekäytäntö aiheutti hämmennystä. Apuvälineiden saamisen koettiin vaikeutuneen muualla kuin Oulun alueella. Uusi lähetekäytäntö koettiin myös työläänä ja hidastavan apuvälineiden saantia. Myös apuvälineiden sovituksen siirtymisen Ouluun koettiin vaikeuttavan asiakkaiden apuvälineiden saamista.

”Ei tule tietoa uusista käytänteistä. Esim. apuvälineiden tilaaminen ja päätösten teko niistä on kaaosta. Samoin kuka huoltaa, kuljettaa, pesee? Mistä tilataan ja kuka tilaa?”

”Uudet käytännöt ovat epäselviä ja tuntuu, että kenelläkään ei ole tietoa miten asiat toimii. Esimerkiksi apuvälineiden saatavuus, kodinmuutostyöasiat, nousutukien ja tuki-kaiteiden asennukset, apuvälineiden pesu ja huolto.”

”Ennen apuväline asiat selvisi yhdellä Lifecare viestillä/soitolla tutuille henkilöstölle apuvälinelainaamoon. Koko apuvälinepalvelut heikkenivät todella paljon alueella Pohteeseen siirtyessä. Aiemmin nämä toimivat todella loistavasti omien apuvälinelainamoiden kautta. Nyt tietyt apuvälineet siirtyivät Ouluun ja niistä tarvitsee tehdä lähete, sekä myös apuvälineen asennuspalvelusta tarvitsee tehdä lähete.”

2.4.1 Asiakas- ja potilastyössä esiintyneet vaara-, haitta- tai läheltä piti tilanteet

Kappaleeseen on nostettu tilanteet, joissa henkilö- tai potilasturvallisuus on ollut mahdollista vaarantua tai on vaarantunut. Tiedot on poimittu henkilöstön vastauksista ja/tai Hai-pro-ilmoituksista. Ensin luetellaan ne vaara-, haitta- ja läheltä piti tilanteet, jotka johtuivat Pohteen toiminnan käynnistymisestä.

1. Ei ollut keinoa varmistaa, että lastensuojeluilmoitukset ja muut ilmoitukset menivät perille ja käsittelyyn.
2. Huoli ilmoitukset:

- Eivät menneet alkuvuonna läpi Pohteen sivuilta.
 - Työntekijöiden sähköpostiosoitteiden muuttumisen takia osa huoli-ilmoituksista oli mennyt väärälle, samannimiselle Pohteen työntekijälle.
 - Huoli-ilmoitus mennyt Pohteen sähköpostiin, vaikka sähköposti ei ole ollut vielä työntekijällä käytössä. Työntekijä luki ilmoituksen vasta kuuden päivän päästä, kun sai Pohteen tunnukset.
3. Kotikäyntejä jäi tekemättä, kun sähköinen ajanvarauskalenteri ei avautunut.
 4. Kuljetussopimuksen päättymisen vaikeutti happirikastimen kuljetusta potilaalle.
 5. Tulkkauspalvelua ei ole ollut saatavissa, mikä vaikeuttaa asiakkaiden hoidon ja palvelutarpeen arviointia.
 6. Hoitotarvikkeiden saatavuus ja tilausongelmat vaarantaneet hoitosuunnitelma mukaisen hoidon.
 7. Apuvälineiden saannin viivästyminen pidentänyt vuodeosastopäiviä, hidastanut kuntoutumista ja aiheuttanut painehaavauman.
 8. Lääkehoidon aloituksen viivästyminen lääkkeiden puuttuessa (toimitusaikojen harventamisesta johtuva viivytys).
 9. Lääkehoidon vaikeutuminen, kun lääkkeenjako näkymä ei toiminut. (Esko)

Näiden lisäksi henkilöstö nosti esille asioita, jotka eivät välttämättä liity Pohteen aloitukseen, vaan ne olisivat voineet sattua Pohteen aloituksesta huolimatta. Osaan näistä vaikuttavat myös pitkään jatkunut työntekijäpula. Henkilöstön esiin nostamia asioita olivat muun muassa palvelutarpeen arviointien viivästyminen, sosiaalityöntekijät eivät ehdi hoitaa kaikkia erityisen tuen tarpeessa olevia, sosiaalihuollon asiakassuunnitelmia ja päätöksiä ei ehditty tekemään määräajoissa, asiakkaiden reseptit, B-lausunnot ja hoidon tarpeen arvioinnit olivat viivästyneet, puhtaus- ja ateriapalveluissa oli ollut asiakas-/potilasturvallisuutta vaarantavia ongelmia ja ensihoidon vasteaikojen koettiin pidentyneen.

3 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pohteen toiminnan käynnistymisen arvioinnin näkökulmina olivat palvelutuotannon sujuvuus, asiakkaat ja potilaat sekä henkilöstö. Arviointia tehtiin helmi-maaliskuussa 2023, kun siirtymä Pohteelle oli juuri tapahtunut. Alkuvuodesta monet asiat ovat ymmärrettävästi vielä keskeneräisiä, ja yhteisten prosessien sekä toimintamallien hiominen tulee jatkumaan vielä pitkään. Muutokset suuruudesta huolimatta on huomioitava, että hyvinvointialueilla on velvollisuus huolehtia kuntalaisten sosiaali- ja terveyspalveluiden saatavuudesta ja laadusta myös keskellä muutosta. Samoin henkilöstöllä tulisi olla edellytykset hoitaa työtehtävänsä mahdollisimman sujuvasti, eikä muutoksen tulisi näkyä asiakasrajapintaan. Palvelutuotannon sujuvuus ja siirtymä mahdollisimman häiriöttömästi hyvinvointialueelle olivat sosiaali- ja terveysministeriön ja Pohteen johdon keskeisiä tavoitteita. Näistä näkökulmista arviointia oli mahdollista tehdä heti Pohteen toiminnan käynnistyttyä. Arviointi osaltaan tukee Pohteen toiminnan käynnistymistä tarjoamalla alkuvaiheen tietoa onnistumisista sekä asioista, joihin on syytä kiinnittää huomiota toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi.

Henkilöstökyselyn avoimet palautteet osoittivat, että henkilöstö oli kuormittunut muutoksen myötä tulleista toiminnallisista haasteista. Käytännön työn epäselvyydet ja tiedonpuute vaikeuttivat myös asiakas- ja potilastyötä. Näiden alustavien tulosten takia tarkastuslautakunta päätti poikkeuksellisesti käydä keskustelut toimialuejohtajien (21.2 ja 23.2), ylemmän johdon (23.2) ja aluehallituksen (28.2) kanssa jo ennen virallisen tarkastuskertomuksen julkaisemista. Poikkeuksellisella menettelyllä haluttiin varmistaa johtavien viranhaltijoiden nopea tiedonsaanti, jotta heillä on mahdollisuus reagoida tuloksiin ja vakauttaa palvelutuotannon toimintaa. Toimialuejohtajien ja hyvinvointialueen johtoryhmän ansioksi voi todeta, että he reagoivat henkilöstökyselyn tuloksiin, ja 1.3.2023 hyvinvointialueen johtoryhmä ilmoitti ottavansa kyselyn tulokset käsittelyyn eri toimialueilla. Valtioneuvoston käytännön vinkit ensimmäisille 100 päivälle järjestämisvastuun siirron jälkeen sisältävät kohdan ”*Toiminnan vakauttaminen ja henkilöstön työhön vaikuttavien haasteiden ratkaiseminen*”. Tätä tavoitetta edistettiin tarkastuslautakunnan ja johdon välisellä aikaistetulla tiedonvaihdolla.

Pohteen käynnistymisen varmistamiseksi on tehty paljon valmistelutyötä ja käynnistyminen on pääosin onnistunut. Käynnistyminen olisi toteutunut tuloksellisemmalla tavalla, jos valmistelussa olisi kyetty panostamaan enemmän asiakastyötä tekevien henkilöiden työn sujumisen varmistamiseen. Palvelutuotannon henkilöstöllä oli paljon epäselviä asioita, jotka haittaisivat asiakkaiden ja potilaiden hoitoa/ohjausta. Tähän vaikutti erityisesti seitsemän asiaa: 1) operatiivisten asioiden osalta johto katsoi, että operatiiviset asiat eivät vielä olleet vuonna 2022 hyvinvointialueen vastuulla, 2) hyvinvointialueen valmistelussa oli liian vähän henkilöstöä ja tiukka aikataulu, 3) muutoksen valmistelussa sekä seurannassa operatiivisen tason työn sujuvuuden varmistaminen jäi liian vähälle huomiolle, 4) esihenkilöiden valinnat vastuualuepäälliköiden ja etenkin vastuuyksikköpäälliköiden osalta viivästyivät aikataulusta ja 5) riskienhallinnassa ei huomioitu riittävästi, että muun muassa palvelukriteeripäätösten siirtyminen vuodelle 2023 ja erilaisten palvelu- ja hankintasopimusten päättyminen vuoden vaihteeseen aiheuttivat palvelutuotannossa merkittäviä haasteita hoitaa asiakkaiden ja potilaiden asioita. Edellisten lisäksi 6) delegointisääntöjen saaminen käyttöön vasta helmikuun alusta vaikeutti erityisesti sosiaalityön päätösten tekemistä ja 7) operatiivisen tason tiedottaminen ei kaikilta osin ollut riittävää, mikä vaikeutti henkilöstön työtehtävien hoitamista. Huolimatta valmistelun puutteista asiantunteva ja osaava henkilöstö on toiminut vastuullisesti asiakas- ja potilastyössä ratkoen parhaansa mukaan arjessa eteen tulleita ongelmia.

Operatiivisen tason asiakastyön sujuvuuden varmistaminen jäi valmistelussa vähälle huomiolle mm. yllä mainituista syistä. Ylempää johtoa haasteltiin valmisteluvaiheen sujumiseen ja riskienhallintaan liittyen. Osa haastatelluista kertoi, että operatiiviset asiat eivät olleet vielä syksyllä hyvinvointialueen vastuulla, eikä valituilla viranhaltijoilla ollut mandaattia toimia operatiivisella tasolla. Onko tässä ollut

turhaa varovaisuutta, vai olisiko valmistelussa olevat viranhaltijat ja valitut uudet johtajat voineet valmistella muutosta uusien ja entisten viranhaltijoiden yhteistyöllä? Voimaanpanolain 12 § velvoitti viranomaisia osallistumaan hyvinvointialueen toiminnan ja hallinnon käynnistämisen valmisteluun ja antamaan hyvinvointialueelle siinä tarpeellista virka-apua. Näin ollen, voimaanpanolaki antoi mahdollisuuden kattavalle valmistelulle ja yhteistyölle eri organisaatioiden kanssa.

Tukipalveluiden osalta muutokseen valmistautuminen olisi voinut olla ennakoidumpaa Emmi-tilausjärjestelmän, tavarankuljetussopimusten, matkahuollon pakettipalvelun sopimusten siirtymisen ja P2P-järjestelmän osalta. Emmi-järjestelmään siirtyminen olisi ollut mahdollista tehdä hallitummin olemalla yhteydessä uusiin käyttäjiin vuoden 2022 lopulla. Käyttäjätunnusten lisäystarpeet olisi ollut mahdollista kartoittaa etukäteen, ja samalla sopia koulutuksia uusille käyttäjille. Viestinnässä luotettiin Ilonaan, 16.12 pidettyyn POPup-aamukahvilla esitettyyn infoon ja vuoden 2022 koulutuksissa jaettavaan tietoon. Tieto ei siten tavoittanut kaikkia uusia käyttäjiä eikä Oulun kaupungin entisiä käyttäjiä, joilla oli väärää tietoa tunnusten hankkimisesta. Tilanne kriisiytyi tammikuussa käyttäjätunnusten jakamisen ruuhkautuessa ja uusien käyttäjien opetellessa uutta järjestelmää. Huomioitavaa on, että kuljetusreittien ja kuljetussopimusten tarkistamisen yhteydessä hankintapalvelu oli yhteyksissä työyksiköihin, joihin menee Emmi-tilauksia. Mikäli tässä vaiheessa olisi tehty yhteistyötä Emmi-järjestelmästä vastaavien kanssa, niin uusiin Emmi-tilausjärjestelmän käyttäjiin olisi saatu yhteys jo viime vuoden puolella.

Vastaavasti logistiikkapalveluiden ja matkahuollon pakettipalvelujen siirtymisen osalta valmistelussa ei oltu itse aktiivisia. Logistiikkapalveluiden kuljetusreitit ja kuljetussopimukset tuli katsottua kuntoon Posti Oyj:n aktiivisuuden myötä. Ilman Posti Oyj:n aktiivisuutta, hoitotarvikkeiden saaminen eri puolille Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialuetta oli voinut aiheuttaa potilasturvallisuusriskin. Matkahuollon pakettipalvelun sopimukset katsottiin kuntoon Pohteelle siirtymisen jälkeen, kun havaittiin laskujen menevän edelleen kunnille.

Isoja haasteita oli alkuvuonna P2P-järjestelmän laskujen kierrätyksessä ja hyväksymisessä. Olisiko ongelmia voinut estää paremmalla valmistelulla? Nyt asiatarkastajien, hyväksyjien ja laskujen kieron kuntoon saaminen kesti kuukausia. Lisäksi vuoden alussa olisi tarvittu lista, jossa olisi ollut entisten ja nykyisten kustannuspaikkojen vastaavuustiedot helpottamaan laskujen siirtämistä oikealle asiatarkastajalle ja hyväksyjälle. Asioiden kuntoon saamista vaikeuttivat osaltaan vuoden vaihteen menneet esihenkilöiden rekrytoinnit, yhteystietojen puuttuminen sekä sihteeriresurssin riittämättömyys ja viivästynyt kohdentaminen.

Henkilöstöasioiden valmistelussa päätavoitteina olivat henkilöstön siirtyminen Pohteelle ja palkanmaksun varmistaminen. Henkilöstöpalveluissa on myös valmisteltu mm. HR-järjestelmien käyttöönottoa sekä varauduttiin tulevaan yt-prosessiin. Henkilöstöpalvelut onnistuivat henkilöstön siirtämisessä Pohteelle sekä pääosin palkanmaksussa. Laajassa kuvassa palkanmaksussa onnistuttiin ja kokonaan puuttuvia palkkoja maksettiin nopeasti erillismaksuina. Palkanmaksussa oli kuitenkin paljon myös puuttuvia palkkoja ja virheellisyttä, mitkä aiheuttivat osalle henkilöstöä taloudellisia haasteita. Palkkojen korjaukset olivat osin myös haasteellisia ja saattoivat kestää pitkään. Pohdittavaksi jää oliko tietojen siirtoa edellisiltä työnantajilta ja palkanmaksun onnistumista testattu riittävästi etukäteen, koska muutoshallinnan työmäärä yllätti Monetran, ja palkoissa oli edelleen virheellisyksiä maaliskuun palkanmaksussa.

Henkilöstöpalvelut ja tietohallinto eivät täysin onnistuneet Hessu HR-työpöydän käyttöönotossa, Tiantia-työvuorosunnittelujärjestelmän siirrossa ja esihenkilöille tarjotussa HR-tuessa. Valtioneuvoston ohjeissa viimeiselle 100 päivälle ennen järjestämisvastuun siirtoa on ”*tietojen siirtymisen varmistaminen henkilöstöhallinnon järjestelmiin*”¹⁵. Hessu HR-tietojärjestelmän puutteelliset ja virheelliset tiedot hankaloittivat esihenkilöiden työtä ja vaikeuttivat muun muassa henkilöstön lomien hakemista.

¹⁵ Valtioneuvosto, [PowerPoint-esitys \(soteuudistus.fi\)](https://www.soteuudistus.fi), (9.3.2023)

Puutteita oli vielä maaliskuun puolivälissä. Lisäksi ongelmia aiheuttivat työvuorosunnittelujärjestelmän ongelmat, jossa riskienhallinta petti aiheuttaen ylimääräistä työtä. HR-tuen osalta henkilöstöpalvelut lisäsivät tukea aloittamalla HR-tukiklinikat esihenkilöiden tueksi. Ensimmäinen tukiklinikka oli 22.2.2023.

Henkilöstöasioiden osalta huomioitavaa on myös, että Pohteen väliaikainen yhteistoimintaelin jatkaa edelleen huhtikuussa 2023 toimintaansa, koska edustuksellista yhteistoimintaohjetta ei ole vielä hyväksytty. Työntajien ja henkilöstöedustajien yhteistyön ja vuoropuhelun vahvistamiseksi Pohteelle tulisi saada vakituinen yhteistoimintaelin. Yhteistoiminnan on hyvä mahdollistaa myös tarkempi toimialueittainen vuoropuhelu.

Viestinnän osalta onnistuttiin muun muassa ulkoisen verkkosivuston luomisessa ja Ilonan käyttöön saamisessa ennen vuodenvaihdetta. Viikoittaiset POPup aamukahvit sekä toimialueilla pidetyt infotilaisuudet olivat tarpeellisia ja onnistuneita kanavia sisäiseen viestintään. Vuoden vaihteen jälkeen viestinnässä luotettiin paljon Ilonassa viestimiseen, vaikka kaikilla ei ollut vielä pääsyä Ilonaan. Osa tiedottamisesta painottui vuoden 2022 viimeiseen kvartaaliin, jolloin lähiesihenkilöt eivät vielä tienneet tulevaa työtehtäväänsä, esimerkiksi viestintä Emmi-tilausjärjestelmän ja Posti Oyj:n kuljetusten laajentumisesta. Väistämättä tämä on aiheuttanut tietokatkoja, ja alkuvuonna osa työyksiköistä koki epätietoisuutta asioista. Seuraavissa Valtioneuvoston kriittisissä tehtävissä olisi voitu onnistua paremmin 1) ”Työvälineiden ja -tapojen muutoksista tiedottaminen: posti, avaimet, puhelinnumerot, laskujen hyväksyminen, tarvikkeiden tilaaminen”, 2) ”Palvelukriteereistä, harkinnanvaraisten palveluiden saatavuuskriteereistä, asiakasmaksuista ja palveluseleleistä päättäminen ja niistä kommunikointi henkilöstölle ja asiakkaille” ja 3) ”Sisäisen puhelintuettelon kokoaminen”.⁹ Sisäisen puhelintuettelon puuttuminen haittasi asioiden hoitamista kaikilla tasoilla, ja sen kuntoon laittaminen heti alkuvuodesta olisi helpottanut jokaisen työtä merkittävästi. Osa muutoksista olisi vaatinut heti vuoden vaihteen jälkeen kohdistettua viestintää niihin yksiköihin, joita muutos koskee, jotta viesti olisi varmasti tavoittanut asianosaiset henkilöt.

Hyvinvointialueelle siirtymä on muutos, joka on ns. reaktiivinen muutos, joka tulee ulkopuolelta lainsäädännön muuttumisen kautta. Muutosta ohjaa lainsäädäntö ja sitä tukee ministeriön ohjaus. Väistämättä tämän kaltaisen muutoksen alkuvaiheessa viestinnän suunta kulkeutuu pääosiin ylhäältä alaspäin ja muutoksen alkuvaiheen suunnittelu keskittyy ylemmälle johdolle, joka rakentaa ensin organisaation ja toimintaa ohjaavat puitteet. Alkuvaiheen jälkeen on tärkeää siirtää painopistettä ohjaavasta johtamisesta henkilöstöä, sidosryhmiä ja kuntalaisia osallistamaan muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanoon Pohteen strategian mukaisesti, ”Tärkeä strateginen tavoite on, että alusta lähtien kehitämme yhteistä, osallisuuden ja tietoon pohjautuvaa toiminta- ja päätöksentekokulttuuria”.

Hyvinvointialueen johtoryhmän ja tilannepalaverien muistioiden sekä valmisteluun liittyvien haastattelujen ja tietopyyntöjen perusteella henkilöstön muutostuen suunnittelu on jäänyt vähäiseksi. Asiakastyötä tekevien työntekijöiden kuormittumisesta ei myöskään ollut mainintoja hyvinvointialueen tilannepalaverimuistioissa. Valtioneuvoston kriittisissä tehtävissä oli ”johtoryhmien, esihenkilöiden ja luottamushenkilöiden sitouttaminen valmisteluun ja muutoksen tueksi”.¹⁶ Uusien esihenkilöiden osallistuminen valmisteluun ja muutoksen tueksi ei onnistunut viivästyneiden rekrytointien takia. Lisäksi esihenkilöt olivat alkuvuoden kuormittuneita HR- ja tietojärjestelmäongelmien takia sekä monista uusista haltuun otettavista asioista, jolloin heidän mahdollisuutensa henkilöstön muutoksen tukemiseen olivat heikot. Esihenkilöitä olisi pitänyt myös kouluttaa jo etukäteen muutosjohtamiseen, jotta osaaminen olisi käytössä muutoksen tapahtuessa.

Hyvinvointialueen johto tiedotti, että Pohteen käynnistyminen ei vaikuta asiakkaisiin ja palvelut jatkuvat entisellään. Tässä asiakasvaikutusten arvioinnissa ei täysin onnistuttu. Tietojärjestelmien ongelmia hyvinvointialueen johto ratkoi aktiivisesti päivittäin ja tätä kautta huolehti palvelutuotannon

¹⁶ Valtioneuvosto, [PowerPoint-esitys \(soteuudistus.fi\)](#), (9.3.2023)

toiminnan sujumisesta, mutta esimerkiksi huoli-ilmoitusten saapumisessa esiintyneet ongelmat eivät olleet tiedossa. Samoin muistioiden perusteella, johdolla ei ollut tiedossa asiakas- ja potilastyön vaikeutuminen, mikä johtui muun muassa palvelukriteerien muutoksista, epäselvyyksistä delegointisäännön tulkinnoissa ja erilaisten sopimusten katkeamisesta vuoden vaihteessa. Muutoksen vaikutus asiakastyötä tekevien arkeen ja asiakkaisiin ovat asioita, jotka olisivat vaatineet tarkempaa riskienarviointia, suunnitelmaa ja seurantaa. Osa palvelutuotannon haasteista johtui puhtaasti tiedottamisen puutteista, mm. tehtyjen palvelukriteeripäätösten osalta. Nämä haasteet olisivat olleet normaalitilanteessa helposti hoidettavissa, mutta nyt vuodenvaihteeseen sattuneet esihenkilövaihdokset ja muut ongelmat olivat omiaan haittaamaan normaaleja tiedotus- ja työryhmäkäytänteitä. Muutoksessa oli myös tuuria, kun suurempia asiakas- ja potilasvahinkoja ei sattunut. Suurelta osin tästä voi kiittää osaavaa henkilöstöä, joka on toiminut vuoden vaihteen haasteista huolimatta asiakaslähteisesti ja vastuullisesti.

Asiakkaiden ja potilaiden oikeusturvan toteutuminen heikentyi erityisesti erityisryhmien osalta, kun potilas- ja sosiaaliamiehillä ei ollut enää Pohteen käynnistyttyä mahdollisuutta käydä asiakkaan/potilaan luona toisessa kunnassa.

Valtioneuvoston kriittisissä tehtävissä ennen hyvinvointialueelle siirtymistä oli ”*palvelukriteerien, harkinnanvaraisten palvelujen saatavuuskriteerien, asiakasmaksujen ja palvelusetelien päättäminen ja niistä kommunikointi henkilöstölle ja asiakkaille*”. Samoin strategiassa oli todettu käynnistymisvaiheesta seuraavaa ”*keskeistä on huolehtia, että toimintamallit, palvelukuvaukset, kriteerit ja asiakasmaksut yhdenmukaistetaan*”. Nämä tavoitteet eivät täysin onnistuneet, vaan päätöksiä jäi vuodelle 2023, eikä tieto tehdyistä päätöksistä kulkenut toimialueille. Edellä mainituista päätöksistä seitsemän tehtiin loppuvuonna 2022 ja yhdeksän päätöstä tehtiin vuoden 2023 puolella. Vuodelle 2023 siirtyneet päätökset on tehty ajanjaksolla 20.1.–17.4.2023.

Valtioneuvosto kokosi kriittiset tehtävät myös ensimmäiselle 100 päivälle järjestämisvastuun siirtymisen jälkeen. Henkilöstökyselyn perusteella seuraavien tehtävien toteutumiseen on syytä panostaa erityisesti: 1) ”*Esihenkilöiden ja luottamushenkilöiden valjastaminen muutoksen tueksi*”, 2) ”*Avoin ja totuudenmukainen sekä ennakoiva viestintä siirron vaikutuksista ja mahdollisista haasteista sekä toimenpiteistä niiden korjaamiseksi (henkilöstölle, väestölle, asiakkaille ja medialle)*”, 3) ”*Muutosjohtamiseen panostaminen*”, 4) ”*HR-järjestelmien kehitystyö ja henkilöstön saatavuuden parantaminen veto- ja pitovoimaa kehittämällä ja mm. henkilöstöä kuulemalla*”, 5) ”*Säännöllinen viestintä uudistuksen etenemisestä*”, 6) ”*Palveluiden jatkuvuuden ja sujuvuuden varmistaminen*” ja 7) ”*Ohjeistuksien täsmentäminen*”.¹⁷

Ammattiliitto Jyty julkaisi 27.3.2023 tekemänsä tutkimuksen tulokset, joissa he selvittivät jäsentensä työntekijäkokemuksia kunnissa ja hyvinvointialueilla tammi-helmikuussa 2023. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tulokset olivat hyvin samankaltaisia tarkastuslautakunnan tekemän henkilöstökyselyn tulosten kanssa. Jyty:n tutkimuksen mukaan Pohteella 48 % vastaajista koki, että he eivät olleet saaneet riittävästi tietoa ja 56 % arvioi, ettei päässyt vaikuttamaan oman työnsä organisointiin. Työn organisointi ja resursseja pidettiin puutteellisena ja työntekijät olisivat toivoneet enemmän tukea esihenkilöltä. Muutosten koettiin tulevan ylhäältä alaspäin, eikä tekijäporrasta kuultu muutosprosessissa. Muutos näyttäytyi sekavana, ja asiakkaille näkynyt palvelujen toimivuus on monin paikoin saavutettu työntekijöiden joustamisella.¹⁸ Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen henkilöstö oli selvästi tyytymättömämpi hyvinvointialueuudistuksen tiedonkulkuun ja työn organisointiin kuin maassa keskimäärin.¹⁹

¹⁷ Valtioneuvosto, [PowerPoint-esitys \(soteuudistus.fi\)](#), (9.3.2023)

¹⁸ Ammattiliitto Jyty, [Pohjois-Pohjanmaa Jytyläisen työntekijäkokemus \(jytyliitto.fi\)](#), (28.3.2023)

¹⁹ Ammattiliitto Jyty, [Tutkimus: Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueuudistuksen tiedonkulussa ja organisoinnissa parannettavaa - Ammattiliitto Jyty \(jytyliitto.fi\)](#), (28.3.2023)

Vastaavasti Talentia teki jäsenilleen kyselyn, jonka sosiaalipalveluiden siirtyminen kunnilta oli toteutettu huonosti ja vastaajista 41 % koki siirtymien hyvinvointialueelle tuoneen muutoksia omiin työtehtäviin. Yli puolet (59 %) koki työhyvinvointinsa heikentyneen sote-uudistuksen seurauksena. Ongelmina koettiin huono johtaminen, esimiestuen puute, sekavat ja epäselvät ohjeet, työn lisääntyminen, epätietoisuus sekä tiedonkulun ongelmat. He kokivat myös asiakastyön hankaloituneen.²⁰ Tarkastuslautakunnan, Jyty:n ja Talentian kyselyiden tulokset ovat hyvin samanlaisia, ja vahvistavat tarkastuslautakunnan kyselyssä saatuja tuloksia. Kyselyiden tulokset edellyttävät nyt toimenpiteitä henkilöstön työn sujuvoittamiseksi, työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä veto- ja pitovoiman varmistamiseksi.

Vuoden vaihteessa tehtiin virallinen siirtymä hyvinvointialueelle, mutta varsinainen toiminnallinen ja rakenteellinen muutos on vasta aluillaan. Järjestämissuunnitelman mukaisten muutosten toteuttaminen vaatii hyvää johtamista, jotta organisaatio pysyy muutoskykyisenä. Muutoskyvykkyyden johtamisessa on keskeistä aito arvostaminen, muutokseen innostaminen, aktiivinen kuunteleminen ja kritiikin salliminen sekä henkilöstön osallistaminen. Toiminnan käynnistymisvaiheessa sivuosaan jäivät henkilöstön kokemus ja asiakasrajapinnan toimivuuden varmistaminen muilta osin kuin tietoteknisten järjestelmien osalta. Muutoksen eteenpäin viemisessä tärkeää huomioida eri strategian painopistealueet tasa-puolisesti (*ihmistä varten, vaikuttavasti yhdessä, rohkeasti uutta ja parhaat osaajat*) sekä tarkastuslautakunnan sekä ammattiliitto Jyty:n ja Talentian kyselyjen tulokset, jotta muutos saadaan vietyä onnistuneesti maaliin ja Pohteella työskentelee uusiin toimintamalleihin sitoutunut osaava henkilökunta.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen poliittiset päättäjät ja johto ovat halunneet tietoisesti ottaa kunnianhimoisen tavoitteen hyvinvointialueuudistuksessa ja käynnistää Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue 1.1.2023 alkaen uudella organisaatorakenteella. Muutos koettiin välttämättömäksi, jotta hyvinvointialueuudistukselle asetetut tavoitteet toteutuvat. Hyvinvointialueen valmistelutyötä onkin tehty tiiviissä tahdissa, ja muun muassa Pohteen strategia vuosille 2023–2030 hyväksyttiin 2.5.2022 ja palvelutuotantoa ohjaava sosiaali- ja terveystalouden järjestämissuunnitelma hyväksyttiin 17.10.2022. Tiivis tahti on osaltaan heikentänyt osan voimavaroja ja työkykyä.²¹ Pohtia voi, oliko järkevä ratkaisu muuttaa kaikki kerralla vai olisiko muutos ollut hallitumpi ja vähemmän kuormittava, jos muutosta olisi porrastettu? Molemmissa on omat etunsa ja haasteensa. Pitkäkin muutosprosessi on kuormittava ja siinä on omat haasteensa käytännön toteutuksen kannalta. Joka tapauksessa, Pohteelle siirtymä on nyt tehty ja isot linjaukset ovat valmiina. Maaliskuussa alkaa järjestämissuunnitelman toimeenpanon vaiheistus, aikataulutus ja vaikutusten arviointi. Tässä vaiheessa on aika kiinnittää huomio henkilöstön osallistamiseen, osaamisen ja työhyvinvoinnin vahvistamiseen sekä henkilöstön muutostukeen.

Yhteenvedon voi todeta, että Pohteelle siirtyminen toteutui tavoitteiden mukaisesti, kun tarkastelee laajoja tavoitteita, kuten sote-palveluiden ja pelastustoimen palvelujen siirtämistä mahdollisimman häiriöttömästi hyvinvointialueelle, henkilöstön siirtoa Pohteen työntekijöiksi ja keskeisten toimintaa ohjaavien päätösten valmistumisten osalta. Lisäksi viestinnän osalta onnistuttiin mm. Pohde.fi -verkkosivun ja Ilonan käynnistämiseksi. Yksityiskohtaisempien tavoitteiden toteutumisessa on vaihtelua. Tavoitteet toteutuivat heikointen HR-järjestelmän käyttöön ottamisen, HR-tuen, ICT-tuen, henkilöstön tiedottamisen ja muutostuen järjestämisen osalta. Henkilöstön tiedottamisen osalta petti erityisesti uusista ohjeista, päätöksistä ja toimintatavoista viestiminen. Isoja haasteita oli myös Emmi-tilausjärjestelmän käyttöönoton laajentamisessa sekä P2P-järjestelmän tietojen ajantasaistami-

²⁰ Talentia, [Hyvinvointialueuudistus toi vaikeuksia sosiaalialalle: ”Touhu tuntuu suurelta sirkukselta” | Talentia](#), (24.4.2023)

²¹ Työterveyslaitos, [Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille? \(julkari.fi\)](#), (21.4.2023)

nessa. Selkeästi työtä hankaloittavia konkreettisia asioita olivat sisäisen puhelinluettelon puuttuminen ja keskeisistä palvelukriteereistä, harkinnanvaraisten palveluiden saatavuuskriteereistä, asiakasmaksuista ja palveluseleleistä päättäminen sekä niistä kommunikointi henkilöstölle ja asiakkaille.

Asiakastyöhön muutos heijastui asiakas- ja potilastyön vaikeutumisena, kun käytännöt olivat epäselviä eikä tiedetty mm. miten palvelupäätökset tai maksusitoumukset tehdään. Henkilöstössä oli myös kokemusta, että eivät osanneet neuvoa kuntalaisia, miten heidän palvelunsa ja hoitonsa Poh-teella jatkuvat. Tietojärjestelmien häiriöt häirtasivat myös asiakas- ja potilastyötä, ja vaaratilanteet olisivat olleet mahdollisia. Asiakas- ja potilastyössä esiintyi myös tilanteita, joissa oli mahdollisuus vaaratilanteisiin, ja osittain muutoksesta johtuneet epäselvyydet vaikeuttivat hoitosuunnitelman mukaisen hoidon toteutumista. Erityisryhmien oikeusturvaan tuli myös merkittävä heikennys, kun potilas- ja sosiaaliamiehet eivät voineet enää kulkea eri kunnissa avustamassa muistutusten ja kanteluiden teossa. Etuisuuksien maksatuksessa oli viiveitä ainakin omaishoidon tuen maksamisessa.

Epäselvyydet, heikentynyt esimiestuki ja kasvanut työmäärä ovat nähtävissä pitovoiman heikentymisenä ja henkilöstön vaihtuvuutena.

Taulukossa 4 on koostettuna arviointikohteet ja niiden toteutuminen. Arviointikohteista toteutui 19 %, toteutui osittain 67 % ja 13 % ei toteutunut.

Arviointikohde	Tarkastuslautakunnan arvio	Tarkastuslautakunnan arvon perustelut
PALVELUTUOTANNON SUJUVA TOIMINTA		
Sote-palveluiden ja pelastustoimen palvelujen siirtäminen mahdollisimman häiriöttömästi hyvinvointialueelle	○	Hyvinvointialueen sote ja pelastuslaitoksen palvelut ovat siirtyneet hyvinvointialueelle, mutta palvelutuotannon toimintaa ovat vaikeuttaneet epäselvyydet ja tietojärjestelmien ongelmat.
Toiminnan jatkuvuuden ja sujuvuuden turvaaminen siirtymän jälkeen**	○	Sujuvuutta heikensivät mm. tietojärjestelmä ongelmat, asiakastyön epäselvyydet, palvelukriteeri- ja hankintapäätösten viivästyminen.
Johtoryhmän päivittäiset tai viikoittaiset palaverit akuuttien asioiden käsittelyyn**	✓	Tilannepalaverimuistioden perusteella palaverit toteutuivat säännöllisesti alkuvuoden.
Johtoryhmien, esihenkilöiden ja luottamushenkilöiden sitouttaminen valmisteluun ja muutoksen tueksi*	○	Lähiesihenkilöiden valinnat viivästyivät vuoden vaihteen molemmin puolin, jolloin esihenkilöt eivät ehtineet valmisteluun ja muutoksen tueksi.
Työvälineiden ja -tapojen muutoksista tiedottaminen: posti, avaimet, puhelinnumerot, laskujen hyväksyminen, tarvikkeiden tilaaminen*	✗	Mm. puhelinluettelo puuttui, P2P-järjestelmän asiatarkastaja ja hyväksyjät päivitettiin hitaasti ja Emmi-tilausjärjestelmän uusia käyttäjiä ei tavoiteltu etukäteen.
Toimintaohjeistus mm. hallintosäännön toimeenpanoon*	✓	Mm. hallintosääntö hyväksyttiin aluevaltuustossa 1.3.2022 ja sote-järjestämissuunnitelma 17.10.2022.
Maksuliikenteen toimivuuden varmistaminen	○	Mm. ostolaskujen asiatarkastajat ja hyväksyjät päivitettiin hitaasti. Entisten ja uusien kustannuspaikkojen vastaavuusluettelot puuttuivat vaikeuttaen laskujen kiertoa.
Tietojärjestelmien toimivuus	○	Tietojärjestelmien toimivuudessa ja tunnusten saamisessa ongelmia.
Avoin ja totuudenmukainen sekä ennakkoiva viestintä siirron vaikutuksista ja mahdollisista haasteista sekä toimenpiteistä niiden korjaamiseksi **	○	Muutoksen vaikutus asiakastyöhön jäi vähälle huomiolle niin valmistelun kuin seurannan osalta. Viestintää olisi pitänyt olla myös kohdennetusti niihin yksiköihin, joita jokin tietty muutos erityisesti koski.

Esihenkilöiden ja luottamushenkilöiden valjastaminen johtamisen tueksi**	<input type="radio"/>	Lähiesihenkilöiden rekrytoinnit viivästyivät ja uusien esihenkilöiden perehdytyksessä puutteita. Alkuvuosi oli kaoottinen vaikeuttaen lähiesimiesten työtä ja johtamista.
Säännöllinen viestintä uudistuksen etenemisestä**	<input type="radio"/>	Alkuvuoden viestintä on keskittynyt hr-asioihin ja tietoteknisten haasteiden ratkaisemiseen.
Viestintä vuoden 2023 suunnitelmista ja tavoitteista sekä mahdollisista muutoksista**	<input checked="" type="checkbox"/>	Loppuvuoden infot, joissa kerrottiin mm. strategiasta ja sote-järjestämissuunnitelmasta.
Esiin tuleviin ongelmiin reagointi**	<input type="radio"/>	Asiakastyössä esiintyneitä ongelmia ratkaistu hitaasti. Yhteystietojen päivitys kesken. Johtoryhmän tilanpalaverit mahdollistivat nopean reagoinnin.
ICT: Soten ja hallinnon kriittisiin prosesseihin osallistuvien tietojärjestelmien ja integraatioiden testaus*	<input type="radio"/>	Mm. Titaniassa ja HR-tietojärjestelmä Hessussa esiintyneet ongelmat.
ICT: käyttäjätunnusten ja käyttäjätilien luonti ja tietojen lähetykset työntekijöille*	<input type="radio"/>	Mm. Pohteen tunnusten luomisessa hitautta ja haasteita.
ICT: Esihenkilöiden ja muun henkilöstön koulutukset uusiin sekä muuttuneisiin järjestelmiin. Huomioitava myös täysin uudet työntekijät. *	<input type="radio"/>	Tieto uusista järjestelmistä ei tavoittanut kaikkia. Uusien käyttäjien tavoittaminen etukäteen ja sitä myöten tunnusten saaminen ja koulutus olisi voinut tapahtua ennakoiden eikä kriisien kautta.
ICT: Sisäisen puhelinluettelon kokoaminen*	<input checked="" type="checkbox"/>	Sisäinen puhelinluettelo puuttuu ja tiedot edelleen osin virheellisiä.
ICT-häiriötiedotuskanavista sopiminen*	<input checked="" type="checkbox"/>	Asiakastukikanavat oli sovittu ja tiedossa. Häiriötiedotteet olivat selkeästi esillä intranetissä.
Työntekijöiden ICT-toimintaohjeet vuodenvaihteeseen ja IT-tuen yhteystiedot*	<input type="radio"/>	IT-tuen yhteystiedot olivat. Toimintaohjeita laadittiin alkuvuonna tarpeen mukaan.
ICT: korotettu käyttötuki- riittävä tuki loppukäyttäjille**	<input type="radio"/>	Asiakaspalvelu ruuhkautui vuoden vaihteessa.
Sopimusten jatkuvuuden varmistaminen 1.1.2023 alkaen (entiset ja uudet palveluhankinnat, asiakaskohtaiset sopimukset sekä palokuntasopimukset)*	<input type="radio"/>	Tavara- ja palvelusopimusten uusimisia jäi vuodelle 2023, ja osa uusittavista sopimuksista tuli tietoon ongelmien kautta.
Toimivalta- ja vastuukysymysten tarkistus ja tarvittavien valtuutuksien delegoiminen organisaation kaikilla tasoilla*	<input type="radio"/>	Delegointisäännöt julkaistiin helmikuun alussa.
Palvelutasopäätöksen päivittämisen käynnistäminen ja käsittely aluevaltuustossa*	<input checked="" type="checkbox"/>	Hyväksytty aluevaltuustossa 21.11.2022 § 8.
Eri tahojen osallisuusmahdollisuuksien suunnittelu (mm. henkilöstö, väestö, asiakkaat, kunnat, jne.)**	<input type="radio"/>	Henkilöstökyselyn avointen palautteiden mukaan henkilöstön osallisuus ja huomiointi muutoksessa koettiin vähäiseksi.
ASIAKKAAT, POTILAAT JA ASUKKAAT		
Etuisuuksien maksatuksen varmistaminen	<input type="radio"/>	Omaishoidon tuen maksut viivästyivät, kun päätöksiä ei osattu/ehditty tekemään ajoissa.
Laaja muutosviestintä mm. asiakkaille ja väestölle sekä sidosryhmille ml. palvelukanavamuutoksista viestiminen*	<input type="radio"/>	Henkilöstön palautteiden mukaan Pohteella on paljon asiakkaita, jotka ovat epätietoisia palveluiden/hoidon jatkosta sekä vastuuhenkilöistä.
Palvelukriteereistä, harkinnanvaraisten palveluiden saatavuuskriteereistä, asiakasmaksuista ja palveluseleleistä päättäminen ja niistä kommunikointi henkilöstölle ja asiakkaille*	<input checked="" type="checkbox"/>	Päätöksiä tehtiin vuoden 2022 puolla, mutta niistä tieto ei siirtynyt päätöksiä tekeville työntekijöille. Osa päätöksistä tehtiin helmi-huhtikuulla.
Vuodenvaihteen yli jatkuvien asiakkuuksien siirron tarkistus: 1) hyvinvointialueella tiedot asiakkaista ja palvelu-	<input type="radio"/>	Asiakasmaksupäätöksiä tehtiin helmi-huhtikuussa.

ja hoitosuunnitelmista, 2) asiakasmakset selvillä ja asiakkaiden tiedossa*		
Siirtyminen Pohteelle ei vaikuta asiakaisiin/potilaisiin	○	Asiakkaiden/potilaiden asioiden hoitamista vaikeuttivat mm. vastuutyöntekijöiden ja työnkuvien olivat vaihdokset, yhteys- ja vastuutyöntekijätietojen puuttumiset, tietämättömyys uusista palvelukriteereistä ja uusi delegointisääntö hidasti prosesseja. Potilas- ja sosiaaliasiamiehet eivät voineet käydä asiakkaan luona toisessa kunnassa.
HENKILÖSTÖ		
Henkilöstön siirto Pohteen työntekijöiksi	✓	Toteutui.
Tietojen siirtymisen varmistaminen henkilöstöhallinnon järjestelmiin*	○	Tietojen siirto Hessu Hr-järjestelmään ei täysin onnistunut. Titanian tiedonsiirroissa ongelmia.
Henkilöstösiirtoihin liittyvät yt-prosessit*	✓	Toteutui.
<i>Taulukko 4. Arviointikohteet, niiden toteutuminen ja perustelut.</i> Tukipalvelujennhenkilöstön rekrytointi, ellei kunnista ole siirtymässä riittävästi henkilöstöä*	○	Erityisesti ICT-henkilöstön rekrytoinneissa ollut haasteita ja sihteeri- ja taloustyöpanosta mennyt edelleen kuntiin alkuvuoden osalta.
Palkanmaksun toteutuminen tammi-maaliskuussa	○	Pääosin palkanmaksu onnistui. Tammikuussa 9,5 %:lta puuttui palkka tai se oli virheellinen. Virheellisen palkanmaksun osuus laskenut 1,4 % maaliskuussa, mutta taso normaalitasoa korkeampi.
Henkilöstön muutosjohtamiseen ja -viestintään panostaminen viikoittain*	✗	Henkilöstön muutostukea ei suunniteltu laajemmin. Yksittäisiä koulutuksia oli, mutta ne eivät palvele työyksiköiden muutostuen tarpeita. Osallistuminen ko. koulutuksiin oli vähäistä.
Muutosjohtamiseen panostaminen sekä yleisesti johtamisvalmiuksien ja -osaamisen kehittäminen**	✗	Esihenkilöitä olisi pitänyt kouluttaa ennakoon muutosjohtamiseen. Esihenkilöiden rekrytoinnit viivästyivät ja moni esihenkilöistä oli vuoden alussa itse perehtymässä uuteen tehtävään.
Osallistumismahdollisuuksien suunnittelu*	○	Osallistumismahdollisuudet muutoksen suunnitteluun olivat vähäiset (lainsäädännön muutos). Henkilöstö on voinut kommentoida järjestämissuunnitelmaa ja strategiaa. Kyselyiden perusteella henkilöstön osallistaminen ollut vähäistä.
Yhteensä	V=7, O=25, X=5	19 % toteutui, 67 % toteutui osittain ja 13 % ei toteutunut.

*Valtioneuvoston viimeisen 100 päivän keskeisimmät tehtävä

**Valtioneuvoston ensimmäisen 100 päivän keskeisimmät tehtävät

4 TARKASTUSLAUTAKUNNAN SUOSITUKSET

Tarkastuslautakunnan suositukset

Palvelutuotannon sujuvuus

- Henkilöstön työtä haittaavien epäselvyyksien selvittäminen toimialueittain työn sujuvuuden varmistamiseksi.
- Huoli-ilmoitusten käsittelyprosessin laatiminen, käyttöönotto ja seurata. Käsittelyprosessista pitää käydä ilmi kuka ja milloin on ottanut asian vastuulleen.
- Lastensuojeluilmoitusten ilmoitus- ja käsittelyprosessin laatiminen, käyttöönotto ja seuranta. Käsittelyprosessista pitää käydä ilmi kuka ja milloin on ottanut asian vastuulleen.
- Apuvälineiden tilaus- ja sovitusprosessin kuvaaminen ja varmistaminen, että apuvälineiden tilausprosessi ei ole yhden henkilön varassa. Uusi apuvälineiden tilaus- ja sovitusprosessi ei saa hidastaa kotiutusta tai kuntoutumista.
- Konsernipalveluiden hankintapalveluiden resursointi ja kilpailutusten toteuttaminen hankintalain mukaisesti.
- ICT-organisaation toimintakyvyn varmistaminen ja työjaon selkeyttäminen tietohallinnon ja Istekin välillä.

Asiakkaat ja potilaat

- Aluekohtaisen tiedotuksen varmistaminen palveluista, palvelukriteereistä ja hoidosta.
- Palvelupäätöksiä tekevän henkilöstön tiedottaminen muuttuneista palvelukriteereistä sekä opastaminen palvelukriteerien soveltamiseen ja päätöksen tekemiseen.
- Potilas- ja sosiaaliasiamiesten liikkumisen mahdollistaminen hyvinvointialueella asiakkaan/potilaan luo, jotta erityisryhmien mahdollisuus saada apua muistutuksen laatimiseen varmistetaan. Erityisryhmien oikeusturvan toteutuminen edellyttää tietyissä tilanteissa, että potilas- ja sosiaaliasiavastaavat voi asioida kuntalaisen luona.
- Perustuslaissa (6 §, 20 § ja 21 §) säädetään yhdenvertaisuudesta, oikeusturvasta ja perusoikeuksien turvaamisesta.
- Potilaan asemasta ja oikeuksista säädetyn lain (785/1991) 10 §:n mukaan terveyden- ja sairaanhoitoonsa tai siihen liittyvään kohteluunsa tyytymättömällä potilaalla on oikeus tehdä muistutus terveydenhuollon toimintayksikössä terveydenhuollosta vastaavalle johtajalle. Vastaavasti saman lain 11 §:n ja 2 momentin mukaan, potilasasiavastaavan tehtävänä on avustaa potilasta.

Henkilöstö

- Muutostuen tarpeen selvittäminen ja muutostuen tarjoaminen tukea tarvitseville työyhteisöille.
- Esihenkilöille muutosvalmennusta/-koulutusta.
- Esihenkilöiden HR-tuen varmistaminen.
- Henkilöstön osallistaminen strategian, järjestämissuunnitelman ja pelastustoimen palvelutasopäätösten mukaisten toimenpiteiden toteutuksen suunnitteluun ja toteutukseen.
- Lähiesihenkilöiden vastualueiden maantieteellisten välimatkojen ja alaisten määrän kartoittaminen ja arvioiminen, jotta lähiesihenkilöillä on todelliset edellytykset henkilöstön työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin tukemiseen sekä koko vastualueensa toiminnan kehittämiseen.