



MONIÄÄNISESTI OIVASTA

**Näkökulmia
läntisen perusturvapiirin ja
Peruspalvelukeskus Oivan
perustamiseen**



Läntinen perusturvapiiri on viiden kunnan, väestöpohjaltaan noin 40 000 asukasta, muodostama perustason sosiaali- ja terveystalvelujen yhteistoiminta-alue Päijät-Hämeessä.

Piirissä palvelujen tuottaja on Peruspalvelukeskus Oiva ja tilaaja on kuntien yhteinen perusturvalautakunta.

Sekä tilaaja että tuottaja ovat osa Hollolan kuntaorganisaatiota.

Muita kumppanuuskuntia ovat Asikkala, Hämeenkoski, Kärkölä ja Padasjoki.



Sivu

| | |
|---|----|
| Kirjoittajat: Asikkalan kunnanhallituksen puheenjohtaja Tarja Tornio Oivan synty päättäjän näkökulmasta | 1 |
| Hollolan kunnanjohtaja Päivi Rahkonen Miksi sosiaali- ja terveystalvelu -hanke? - Läntisen perusturvapiirin ja liikelaitos Oivan valmistelu osana suurempaa kokonaisuutta | 3 |
| Kärkölään kunnanjohtaja Seppo Huldén Möniäänisesti Oivasta - yksi ääni | 6 |
| Hollolan henkilöstöpäällikkö Hilikka Myllymäki Möniäänisesti Oivasta - Oivallista Oivaa rakentamassa | 8 |
| Hollolan sosiaali- ja terveystalvelujohtaja Päivi Hiltunen Valmisteluvastuussa olleen ajatuksia viime vuodesta | 12 |
| Peruspalvelukeskuksen johtaja Eeva Halme Oivan tarina: sitä saa mitä tilaa | 15 |



Oivan synty päättäjän näkökulmasta

Valtuustokausi 2004 - 2008 on päijät-hämäläisten luottamushenkilöiden kannalta ollut kokonaisuudessaan erittäin haastava. Läntisen perusturvapiirin synnyttäminen vuoden 2006 kuluessa oli kuitenkin hollolaisille, hämeenkoskelaisille, kärköläisille, padasjokelaisille sekä asikkalalaisille päättäjille vaativuudessaan huippu, joka jää historiaan. Muutoksen nopeudelle ja hämmentävyydelle varsin kuvaava on puheenvuoro, jonka Asikkalan kunnan suurimman valtuustoryhmän puheenjohtaja käytti talousarviokokouksessa syksyllä 2006: ”tuskin kukaan meistä olisi vuosi sitten voinut kuvitella, että hyväksymme vuodelle 2007 talousarvion, jossa tähän asti suurimman lautakuntamme, eli perusturvalautakunnan, toimintamenot ovat 2 000 €” (Omaan kuntaanhan jäi lautakunta ainoastaan käsittelemään mahdollisia valitusasioita.)

Valtiovallan taholta tullut vaatimus perusterveydenhuollon ja siihen läheisesti liittyvän sosiaalitoimen järjestämisestä vähintään 20 000 asukkaan väestöpohjalla otettiin vakavasti, mutta järkytyksellä vastaan, niin Asikkalassa, kuin useimmissa muissakin Päijät-Hämeen kunnissa. Koko perusturvan toimiala oli kunnassamme erinomaisen hyvin, ja myös edullisesti, hoidettu. Toki jokavuotinen taistelu rahoituksen riittävästä oli toiminnan arkipäivää. Hämeessä kun oltiin, niin asioihin pantiin kuitenkin vauhtia, kun kerran toimeen tartuttiin.

Kun Läntinen perusturvapiiri näitten viiden kunnan alueelle oli saatu hahmotettua, ei aluerajausta ole senkoommin tarvinnut kyseenalaistaa, vaikka maantiede ei sitä kailta osin tuekaan. Piirin kaikissa kunnissa oman terveydenhuollon ja sosiaalitoimen palvelutasoon oltiin tyytyväisiä, eikä tarvetta suuriin muutoksiin ollut tällä hetkellä, vaan piirin perustamiseen suhtauduttiin lähinnä varautumisena tulevaisuuden haasteisiin. Lähtökohta yhteistyölle oli tasavertainen ja sitä pidettiin erittäin tärkeänä.

Valtuustotason keskusteluissa; päätettäessä ensin periaatteesta lähteä mukaan läntiseen perusturvapiiriin sekä itse yhteistyösopimuksesta, korostui valmistelun kiireellisyys ja ennen kaikkea se, että päätökset jouduttiin tekemään ennen kuin toiminnan valmistelussa oltiin kovinkaan pitkällä. Monesti sanottiin, että oltiin tekemässä ”hyppy tuntemattomaan”. Kannettiin myös syvää huolta lähipalveluiden säilymisestä. Palveluiden saatavuus kuntalaisille haluttiin taata tulevaisuudessakin. Epävarmuutta ja epäilyjä kuului, aivan ymmärrettävästi, monessakin puheenvuorossa. Mukaan kuitenkin lähdettiin lopulta yksimielisesti.

Kun päätös piirin perustamisesta oli tehty, oli aika päättää organisaatiomallista ja muista käytännön järjestelyistä. Asian tiimoilta pidettiin virallisten ohjausryhmän kokousten lisäksi kolme piirin viiden kunnan keskeisen luottamushenkilöjohdon tapaamista. Tapaamiset järjestettiin Asikkalassa, mahdollisimman neutraalilla maaperällä, ja allekirjoittanut sai olla niitä vetämässä. Näissä tapaamisissa oli piirin syntyminen muutama kertaan aivan veitsen terällä. Useamman tunnin vääntöjen jälkeen asioista päästiin lopulta kuitenkin vähintään kompromissiratkaisuihin ja valmistelua saatiin eteenpäin. Nämä luottamushenkilötapaamiset olivat koko prosessin kannalta äärimmäisen tärkeitä. Niinä pitkinä iltoina haettaessa yhteistä lopputulosta hyvinkin erilaisiin näkemyksiin, luotiin hyvä pohja tulevaisuuden yhteistyölle.

Eräs vaikeimmista ratkaisuista oli piirin organisaatiomalli. Osa kunnista oli tiukasti kuntayhtymämallin kannalla, mutta yhtä tiukasti puolustettiin isäntäkuntamallia sekä



itsenäistä liikelaitosta. Lopulta moniportaisen selvittely- ja päätösprosessin tuloksena syntynyt kunnallinen liikelaitos -malli oli jonkinlainen kompromissi näitten eri näkemysten välillä. Neuvotteluissa sovittiin myös piirin poliittisten luottamushenkilöelinten eli perusturvalautakunnan ja sen jaoston kokoonpanosta; montako edustajaa kustakin kunnasta on ja miten heidät valitaan. Tärkeinä periaatteina pidettiin, että etenkin alkuvuosina edustajat ovat kuntiensä keskeisiä päättäjiä ja että äänestyksiä tullaan välttämään ja pyritään neuvotteluratkaisuihin, ainakin yksittäistä kuntaa koskevissa päätöksissä. Perusturvalautakunnasta tuli iso (15 jäsentä) ja siellä on tasaedustus kaikista kunnista, mutta ratkaisu on osoittautunut ainakin tähän asti varsin toimivaksi. Myös nimen löytäminen peruspalvelukeskukselle oli tärkeä identiteettivaihe. Läntisen perusturvapiirin lisäksi käyttöön tuli Oiva, joka on kaikessa positiivisuudessaan aivan oivallinen nimi oivalliselle toiminnalle.

Peruspalvelukeskus Oiva -liikelaitoksen toiminnan aloitus vuoden 2007 alusta oli iso askel, mutta sopeutuminen uuteen organisaatiomalliin vie vuosia sekä asiakkailta, henkilökunnalta, uusilta toiminnan johtohenkilöiltä, luottamushenkilöiltä että kuntien muulta organisaatiolta. Ensimmäinen toimintavuosi on ollut opettelua kaikkien osapuolten kannalta. Tärkein, eli kuntien asukkaiden palvelutarjonta, on kuitenkin säilynyt hyvällä tasolla. Hämmennystä ovat lähinnä aiheuttaneet uudet nimikkeet ja yhteystiedot ja joiltain osin jo toteutuneet yhteistoiminnan muodot, jossa palveluita saadaan jonkin muun kunnan kuin omalta alueelta. Talouden paineet eivät ymmärrettävästi ole helpottaneet ja tavoitteenahan on ollut kustannusten nousupaineiden hillitseminen, ei kääntyminen laskuun. Paineet uudelle organisaatiolle ovat tältä osin kuitenkin erittäin kovat.

Peruskunnissa sekä johtavat viranhaltijat että luottamushenkilöt ovat yllättävän kovan haasteen edessä tilaaja-tuottaja-mallin sisäistämisessä. Miten varmistamme kuntalaisillemme hyvän perusturvan palvelutason kohtuullisilla kustannuksilla, ilman että sekaannumme Oiva-liikelaitoksen toimintaan tuottajana? Siinä opeteltavaa moneksi tulevaisuudeksi.

Piiriä valmisteltaessa jätettiin kiinteistöt, jo aikataulun kiireellisyyden takia, yhteistyön ulkopuolelle peruskuntien omistukseen. Oiva toimii vuokralaisena muitten omistamisessa tiloissa. Vuokrien määrittely ja yhtenäistäminen on ollut yksi ensimmäisen vuoden monista suurista haasteista. Kovaa työtä ja yhteistyökykyä Oivan ja kuntien kesken tulevat vaatimaan myös tulevina vuosina väistämättä eteen nousevat tarpeet kiinteistöinvestoinneissa; peruskorjauksissa ja uudisrakentamisessa.

Kaiken kaikkiaan olemme hyvässä alussa ja ennen kaikkea työrauhaa kaikille uuden toiminnan osapuolille tarvitaan lähivuosina. Organisaation varsinaiset hyödyt saadaan esiin vasta pitkällä tähtäimellä.

Tarja Tornio

Asikkalan kunnanhallituksen puheenjohtaja

Läntisen perusturvapiirin perusturvalautakunnan jäsen



Miksi sosiaali- ja terveystieteiden -hanke? - Länntisen perusturvapiirin ja liikelaitos Oivan valmistelu osana suurempaa kokonaisuutta

Seutuhallinnon parissa käytyjen keskustelujen kautta sosiaali- ja terveystieteiden -hankkeeseen

Vuonna 2003 käynnistynyt seutuhallinto loi seudun kunnille hyvän, säännöllisesti koontuvan kunnanjohtajien työvaliokunnan, missä pohdittiin aktiivisesti keskeisiä kuntahallinnon kulukehitykseen vaikuttavia kysymyksiä. Tätä kautta nostettiin esille mm. erikoissairaanhoidon nopea menokehitys ja toteutettiin sairaanhoitopiirin kanssa yhteinen seutusopimus, minkä tarkoitus oli ennakoita paremmin erikoissairaanhoidon kulukehitystä. Yhteinen sopimuspaperi ei kuitenkaan tuntunut aidosti täyttävän tehtäväänsä.

Seutuhallinnon alaisuudessa oli pohdittu jo jonkin verran palveluyhteistyön tiivistämistä myös sote-sektorin osalta. Seminaaria oli pidetty mm. marraskuussa 2004 perusterveydenhuollon yhdistämismalleista. Helmikuussa 2005 tuli yllättäen tieto, että sairaanhoitopiiri on nostamassa hanke-esitykseksi laaja-alaisen, maakunnallisen sosiaali- ja terveystoimen yhdistämismallin.

Ensimmäinen reaktio oli lähellä aggressioita; asiasta, mikä syvästi ja laajasti koskettaa peruskuntasektoria, ei oltu käyty minkäänlaista valmistavaa keskustelua sairaanhoitopiirin jäsenkuntien parissa. Hankehakemukset oli jätettävä maaliskuun loppuun mennessä ja suhteessa aikatauluun ja hankkeen suuruuteen asia tuntui aluksi mahdottomalle.

Kun tunnetasoiset ajatukset saatiin pois mielestä, kyettiin tarkemmin analysoimaan hankeperusteluja. Hyvin pian kävi selväksi, että perusajatukset ja tavoitteet hankkeelle oli löydettävissä hyvin pitkälle siitä keskustelusta mitä jo oli käyty seutuhallinnon kuntien pohjalta. Perusongelma: terveydenhoidon nopea kustannuskehitys oli vääjäämättä kuntien tulevaisuuden ja selviytymisen keskeisin kysymys. Monet tekijät olivat ajamassa tilannetta nopeasti umpikujaan: pula työvoimasta ja alueen heikko verotulopohja ja sitä kautta kyky kattaa kiihtyviä kustannuksia.

Verotulorahoitus (verotulot + valtionosuudet) sekä maksutuotot ovat kunnassa kasvaneet keskimäärin 3,7 milj. euroa/vuosi vuodesta 2003 lähtien. Samaan aikaan sote-sektorin käyttömenot ovat kasvaneet keskimäärin saman 3,7 milj.euroa/vuosi. Erikoissairaanhoidon kasvu on ollut yli 10 %/vuosi. Käytännössä siis sivistystoimen, teknisen toimen ja hallintomenojen kasvu on jouduttu kattamaan syömävelalla. Sivistystoimenkin käyttömenojen kasvu on ollut kohtuullisen korkeaa, koska vuosittainen muuttovoitto (noin 150 henkilöä) on kohdistunut nimenomaan lapsiperheisiin.

Monet kysymykset askarruttivat

Alusta alkaen keskusteluissa pohditutti moni keskeinen kysymys: kokonaisrakenteiden laaja-alaisen muutoksen hallinta (kuka pitää ja miten käsissä?), sitoutuminen (monesta asiasta joutuu luopumaan saavuttaakseen jotain toista: ollaanko siihen aidosti valmiita?), nopea aikataulu (voidaanko näin suuria muutoksia viedä näin nopeassa aikataulussa?). Suurissa muutoksissa on kaksi perusmallia. Voidaan tehdä laaja



ja huolellinen valmistelu, mikä vie valtavasti aikaa ja voimavaroja. Se turvaa sen, että tiedetään jo lähtövaiheessa perustelut ja etenemispolut, mutta malliin liittyy se riski, että yksityiskohdat hajauttavat mielipiteitä, jolloin kokonaisuuden eteenpäin vieminen voi kaatua ”pilkkuihin”. Toinen malli on sitoutua peruseriaatteisiin ja etsiä niihin myöhemmän valmistelun kautta parhaiten soveltuvat mallit ja käytännöt. Tämä edellyttää laajaa luottamusta. Molempiin malleihin sisältyy riskejä. Päijät-Hämeessä valittiin jälkimmäinen. Selkeä peruste oli sairaanhoitopiirin taholta ”valmiiksi neuvoteltu” merkittävä kansallinen rahoitus hankkeelle. Loppujen lopuksi kunnat nopealla aikataululla kykenivät sitoutumaan alustavasti hankkeeseen. Lopullinen sitoutuminen haettiin laajojen kuntien esittelykierrosten kautta.

Kun hanke käynnistyi, yksityiskohtiin sisältyi lukematon määrä ongelmia ja intressiritiriitoja, joiden osalta hanke tuntui törmäävän umpikujaan useita kertoja. Eräs keskeisin umpikujatilanne kohdattiin perusmallin osalta; ovatko kaikki kunnat valmiita siirtämään kaiken sosiaali- ja terveystoimen palvelutuotantonsa yhteiseen organisaatioon vai eivät. Keskuskaupungin näkökulmasta kysymys oli merkittävästä omistajapolitiikasta ja päätäntävällästä, mikä näyttäytyi erilaiselta suhteessa useisiin muihin kuntiin, missä terveydenhoitoa jo toteutettiin pitkälle yhteisorganisaatioissa. Lahden kaupungin ja sairaanhoitopiirin puristama lopullinen malli oli mahdollistava. Se lähti periaatteesta, että täydellisen keskittämisen ohella voi tulla kyseeseen myös kuntien itsenäinen toimintamalli kuitenkin niin, että kokonaisuuden näkökulmasta oleellista kehittämistyötä ja linjauksia tehdään yhdessä.

Mallin periaate oli siis alku Yhteensopiva Päijät-Häme -ajatukselle; tehdään ja luodaan toimintamallia, mikä on valmiiksi yhtenevä, jolloin mahdollisten kuntarajojen poistuksessa, varsinaiseen toimintaan kohdistuvat muutokset ovat vähäisiä.

Läntinen perusturvapiiri ja liikelaitos Oiva alkavat hahmottua

Hollola oli riittävän iso toimiakseen yksin perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen tuottajana. Meillä ei sinällään ollut pakottavia paineita yhteistyöhön. Toisaalta perusterveydenhuolto oli organisoitu Kärkölän ja Hämeenkosken kuntien kanssa, mutta kuntayhtymän toimintaan liittyi poliittisia jännitteitä ja halu joka tapauksessa purkaa kuntayhtymäpohjainen rakenne oli Hollolassa ilmeinen. Lähtökohtana oli luontainen ravistelu muutostilanteessa, mitä uuden etsiminen vääjäämättä kaipaa. Epäluottamus ei siis kohdistunut sen enempää varsinaisesti toimintaan kuin kumppanikuntiinkaan. Näin ollen, kun uutta mallia lähdettiin pohtimaan, luontaisesti esiin nousivat Kärkölä ja Hämeenkoski. Koska Hollolalla oli toimintaa Lahden takana ns. Vesikansan alueella ja koska siltä osin oli yhteistyötarpeita lähinnä Asikkalan suuntaan, nousivat yhteistyökeskusteluissa esille myös Asikkala ja Padasjoki. Neuvottelut käynnistyivät keväällä 2006 puhtaasti poliittisina tunnusteluina. Kunnanhallitusten ja -valtuustojen puheenjohtajat kokoontuivat eri kunnissa pohtimaan yhteistyömahdollisuuksia. Päätettiin poliittisen ohjausryhmän ja viranhaltijoista koostuvan johtoryhmän nimeämisestä. Valmistelun pohjalta ohjausryhmä päätti yhteisen selvityksen teettämisestä. Efeko Oy aloitti selvitystyön huhtikuussa ja päätti sen kesäkuun puolivälissä. Kuntien poliittisen johdon kanssa käytiin samaan aikaan aktiivista keskustelua, mutta näytti, ettei yhteistä mallia ollut helposti löydettävissä; osa halusi kuntayhtymää, joku liikelaitosta ja Hollola isäntäkuntaa. Keskeinen pelko kunnilla liittyi päätös- ja ohjausvallan menetykseen.



Mallin muodostamisen takarajana oli juhannusviikko. Tämä siitä syystä, että mikäli toimintojen siirtämistä sosiaali- ja terveystyöhön pidettäisiin vaihtoehtona, oli kyettävä pääsemään myös linjakeskusteluihin mukaan eli vaikuttamaan. Juhannusviikollakaan ei kuitenkaan saatu poliittista ratkaisua aikaan. Viimeinen johtoryhmän ja ohjausryhmän kokous oli juhannusviikkoa seuraavalla viikolla. Johtoryhmä totesi, että tilanteessa on ilmeisesti luovutettava, koska kaikkia tyydyttävää mallia ei saada aikaan. Johtoryhmän jälkeen välittömästi kokoontunut ohjausryhmä oli ilmeisen pettynyt tähän ja kokouksessa käydyn keskustelun yhteydessä tein vielä lopuksi kompromissiehdotuksen: Hollolan kunnan organisaation alaisuudessa toimiva liikelaitos on malli, jolla edetään. Asikkalan kunta ryhtyi kannattamaan esitystä. Lopuksi muut, paitsi Kärkölä, olivat ajatuksen takana ja lopulta sekin varauksin. Loppumetrieni paineessa syntyi Peruspalvelukeskus Oiva -liikelaitos, joka siis sai nimensä vasta myöhemmin syksyllä Kärkölän kunnansihteeri Anja Vitien ehdotuksesta ja ohjausryhmän siunaamana.

Kevään vaikeista neuvotteluista syksyn ripeään toimintaan

Erinomaista valmistelussa oli se, että kun yhteinen tahto vihdoin löydettiin, valmistelu sujui todella hyvässä hengessä ja ennakkoluulottomasti; oltiin valmiita kokeilemaan uusiakin malleja kuten ammatillista johtokuntaa. Johtokuntaan valikoitui hieno poikkeus eri alan osaajista. Mukaan kuuluu mm. Suomen ensimmäinen innovaatioprofessori. Nähtäväksi jää, miten tämä ryhmä pystyy sparraamaan toimintaa ennakkoluulottomiin ratkaisuihin.

Johtosääntöjen ja mallien, budjettilaadinnan ja johtajan rekrytoinnin kanssa syyskausi oli melkoista pyörytystä niin itselläni kuin varsinkin sosiaali- ja terveysjohtaja Päivi Hiltusella. Apuna toimi konsulttina Seppo Tuomola. Mahdottomasta tehtiin kuitenkin totta muutaman kuukauden valmistelulla eikä jälkikäteen ensimmäisen toimintavuoden aikana ole löydetty isoja "buukeja", vaikka niitä on osin pelätty. Olisiko syntynyt sen parempaa, vaikka valmisteluun olisi uhrattu vuosia? Suurin ongelma on kohdattu talousarvion kanssa: oikeita lukuja ei saatu työstettyä riittävällä tarkkuudella syksyn kiiressä valmistelulla, koska kunnat olivat merkinneet menoja eri kohdille. Ylitykset, joista merkittävä osa on johtunut poisjääneestä budjetoinnista, ovat antaneet aiheen vääräänkin revittelyyn lehdistössä.

Prosessia jälkikäteen ajatellen mahdottomasta tehtiin totta luottamushenkilöiden ennakkoluulottomalla lähestymisotteella. Lähtökohtana oli ja on edelleen, että on viisaampaa yrittää, vaikka yrittäminen sisältää huomattaviakin riskejä, koska toinen vaihtoehto on epäonnistua varmasti henkilöstövajeen, kustannuskehityksen ja kuntatalouden mahdottomassa yhtälössä.

Päivi Rahkonen
Kunnanjohtaja
Hollola kunta



Moniäänisesti Oivasta - yksi ääni

Mitä tulee mieleen aivan alusta

Joskus vuoden 2005 aikana käynnistyi Piiri-hanke, Paras-hanke ja mitä kaikkia niitä nyt käynnistyykään.

Joka tapauksessa olimme Kärkölässä täysin tyytyväisiä sekä omaan sosiaalitoimeemme että Tiirismaan kuntayhtymän hoitamaan perusterveydenhuoltoon.

Perusterveydenhuolto oli kansanterveyslain voimassaoloajan toiminut hyvin yli 25.000 asukkaan kuntayhtymässä eikä valtakunnan päättäjien huoli liian pienestä väestöpohjasta koskenut meitä.

Sosiaalitoimessa oli parin kuluneen vuoden aikana aloitettu tehokas kehittäminen, josta oli jo saatu konkreettisia tuloksia.

Köyhän – tässä tapauksessa pienen – on kuitenkin oltava nöyrä. Meidänkin piti lähteä hankkeisiin mukaan, koska emme missään tapauksessa olisi olleet riittävän suuria toimijoita yksin taikka edes yhdessä naapuri Hämeenkosken kanssa. Ratkaisevaa oli siis suuren naapurin, Hollolan kanta lähteä mukaan tavoittelemaan nykyistä tehokkaampaa ja paremmin tulevaisuuden haasteisiin vastaavaa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmää.

Minulle ei ole koskaan selvinnyt missä ja kuka oli hankkeiden varsinainen primus motor. Jäljet viittasivat tosin vahvasti sairaanhoitopiiriin, mutta onko omistajaohjaus todella niin heikoissa kantimissa, että sairaanhoitopiiri kehitti Heimo-hankkeen neuvottelematta ennen aloitusta peruskuntien kanssa?

Valmistelussa vauhtia ja vaarallisia tilanteita

Hanke käynnistyi ja siinä piti tietysti olla aktiivisesti mukana, jos halusi vaikuttaa asioihin.

Poliittinen konsensus Kärkölässä edellytti, että kolmen suurimman valtuustoryhmän johto saadaan sitoutettua hankkeeseen kunnolla ja siksi asiaa piti pohtia myös omassa piirissä, ei pelkästään hankkeen toimielimissä.

Jo aikaisessa vaiheessa kävi selväksi, että Kärkölän poliittinen johto haluaa säilyttää Tiirismaan kuntayhtymän ja laajentaa sitä mahdollisilla uusilla kunnilla sekä sosiaalitoimen osuudella. Rinnan konsultin suorittaman ”asiavalmistelun” kanssa käytiin poliittista keskustelua hallintomallista sekä kunnan sisällä että kuntien välillä. Myös Hämeenkoski oli Tiirismaan säilyttämisen kannalla.

Kun Hollola ilmaisi selvän kantansa, ettei se hyväksy Tiirismaa-mallia, syntyi ongelmallinen välivaihe, joka kesti useita kuukausia vuonna 2006. Kärkölän päättäjät eivät olleet sitoutuneet läntiseen perusturvapiiriin, vaan pitivät isoon sote-yhtymään menemistä yhtä varteenotettavana vaihtoehtona. Tilanne oli virkamielen kannalta hankala; piti olla täysin rinnoin perusturvapiirin valmistelussa mukana tietämättä kuitenkaan lähdetäänkö siihen mukaan.

Olin alusta alkaen pitänyt suurta sote-yhtymää suurempana uhkana tehokkaalle toiminnalle ja liian kaukana peruskunnasta olevana kuin perusturvapiiriä. Asiasta käytiin monta perusteellista keskustelua kunnan sisällä; kulisseyksissä tapahtui paljon enemmän kuin mitä viralliset kokousdokumentit antoivat ymmärtää.

Sitten tuli kaikkein kriittisin tilanne. Johtavien virkamiesten paikkojen täyttäminen ei kaikilta osin sujunut ollenkaan ajattelemallani tavalla; en ole vielä tänä päivänä varma olinko kokonaan väärässä. Oli suorastaan hiuskarvan varassa voittiko päätöksenteossa jär-



ki vai tunne. Muutaman päivän miettimisen jälkeen voitti järki ja ryhdyin johdonmukaisesti valmistelemaan lopullista päätöksentekoa perusturvapiiriin valitsemiseksi ja sote-vaihtoehdon hylkäämiseksi. Mutta pienestä oli kiinni lopullinen päätöksenteko. Luottamushenkilöhallinnossa oli vahvoja voimia puhumassa sote-yhtymän puolesta, ja valmistelijan puolenvainnalla oli tässä tapauksessa poikkeuksellisen suuri merkitys.

Oivallinen ratkaisu

Lopullisen päätöksen tultua tehdyksi sujui käytännön siirtyminen Oivaan helposti. Ensimmäisen 10 kuukauden kokemus on positiivinen. Uusien asioiden konkreettinen kehittäminen on saatu hyvään alkuun. Kolmen erilaisen toimintaorganisaation yhteen hitsaaminen ei suju hetkessä, mutta suunta on hyvä. Perusturvalautakunnan ja johtokunnan tilaaja-tuottajaroolit kun selkeytyvät seuraavan valtuustokauden loppuun mennessä niin hyvä on.

Ratkaisu ei ollut helppo, vaikka aikataulun nopeus voisi saada niin olettamaan. Lopputulos ei ollut kaikissa vaiheissa ollenkaan varma. Valittu malli on oikea, isäntäkuntamalli on toiminnan tehokkuuden ja demokratian kannalta parempi malli kuin kuntayhtymämalli.

Seppo Huldén
Kunnanjohtaja
Kärkölä'n kunta



Moniäänisesti Oivasta - Oivallista Oivaa rakentamassa

Henkilöstöasioiden ja vähän muussakin valmistelussa mukana olleen ajatuksia ja kokemuksia elokuusta 2006 tähän päivään

Uutta syntyy vain tekemällä. Näin sanotaan, ja jälleen kerran se on koettu todeksi. Uutta ei saada aikaan ihmettelemällä ja valittamalla. Uutta saadaan aikaan vain osallistumalla ja tekemällä. Kysymykset eivät kuulu "mitä muiden pitää tehdä", vaan "mitä minä voin tehdä".

Kuuden kimppa

Viiden tiiviin kuukauden aikana syksyllä 2006 sain olla mukana omalta osaltani rakentamassa sekä organisaatiomuodoltaan että toimintamalliltaan aivan uudenlaista kunnallista yksikköä. Siinä yhdistyivät kuusi organisaatiota ja kuusi kulttuuria; viisi kuntaa ja yksi kuntayhtymä; kaksi toisilleen niin läheistä, mutta kuitenkin niin kaukaista toimialaa, sosiaali- ja terveystoimialat ja sosiaali- ja terveystoimialat ja sosiaali- ja terveystoimialat.

Suuri osa oli jo lähtöorganisaatioissaan tottunut muutokseen, toiset isompaan ja toiset pienempään, toiset nopeampaan ja toiset hitaampaan. Oli vanhasta luopumisen tuskaa ja pelkoa uuden oppimisen välttämättömyyttä kohtaan, ja toisaalta oli uuden tuomien mahdollisuuksien odotusta ja halua olla mukana. Jostakin on jäänyt mieleeni lause: Muutoksessa vietetään hautajaisia ja häitä.

Hyvää jengiä

Päävastuu ja suurin työsarka koko uuden toimintamallin ja -organisaation valmistelussa hankkeen alusta saakka oli sosiaali- ja terveysjohtaja Päivi Hiltusella. Valmisteluorganisaatiolla oli kuntajohtajista ja sosiaali- ja terveysjohtajista koostuva valmistelun johtoryhmä ja luottamushenkilöistä ja kuntajohtajista koostuva ohjausryhmä. Ohjausryhmä nimesi lisäksi toiminnan ja talouden valmisteluryhmän ja henkilöstöasioiden valmisteluryhmän.

Kun organisaation muoto ja pääpiirteet olivat selvillä, mukaan tulivat valmisteluvaiheen tulosalueiden johtajat ja tulosityksiköiden päälliköt. Heidät valittiin mukana olevista organisaatioista oman kiinnostuksensa ilmaisun perusteella. Heidän tehtävänään oli kunkin tulosalueen ja tulosityksikön organisoiminen yksityiskohtaisempi valmistelu niin, että toiminta pääsisi alkuun vuoden vaihtuessa. Käytännössä sitten kaikki valmisteluvaiheen tulosaluejohtajat ja tulosityksiköpäälliköt ovat jatkaneet myös varsinaisessa organisaatiossa.

Henkilöstöasioiden osalta perusvalmistelutyötä tekivät yhteistyössä kunkin mukana olevan organisaation henkilöstöasioista vastaava: Asikkalasta Maija Mäkiäho, Hämeenkoskelta Vaula Ruuska, Kärkölästä Anja Vitie, Padasjoelta Kristiina Laakso, Tiirismaan kuntayhtymästä Pekka Kilpi ja Hollolasta minä. Tämä joukko oli jo vuosien ajan tehnyt enemmän ja vähemmän tiivistä yhteistyötä erilaisten henkilöstöasioiden parissa. Kun tunsimme toisemme, oli helppo päästä nopeasti asiaan.



Jo kevästä 2006 olin saanut nähdä läheltä myös sosiaali- ja terveysyhtymän valmistelua sen henkilöstöasioita valmistelevan työryhmän jäsenenä. Myös tämä työryhmä koostui jo ennestäänkin yhteistyötä tehneistä henkilöstöihmisistä.

Henkilöstön edustus oli hoidettu laajasti siten, että kussakin organisaatiossa pääluottamusmiehiä pidettiin ajan tasalla valmistelun etenemisestä, ja valmistelua käsiteltiin yhteistyötoimikunnissa. Valmistelun johtoryhmässä ja ohjausryhmässä sekä toiminnan ja talouden ja henkilöstöasioiden valmisteluryhmissä oli mukana henkilöstön edustaja.

Henkilöstölle järjestettiin tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia pitkin matkaa, ja henkilöstölehdissä ja -tiedotteissa ja esimiestilaisuuksissa kerrottiin valmistelun etenemisestä. Tärkeäksi, ehkä jopa tärkeimmäksi kysymykseksi osoittautui ”miksi”. Voidakseen päättää, miten suhtautua asiaan, ihmiset tarvitsevat itselleen tiedon siitä, miksi muutosta tehdään. Vasta sen jälkeen tulevat kysymykset ”mitä ja miten”. Eteen tuli myös vaikeita termejä, mm. liikelaitos ja liikkeenluovutus. Asioita pyrittiin avaamaan niin, että syntyisi yhteinen ymmärrys siitä, mitä ollaan valmistelemassa.

Ei nimi organisaatiota pahenna - entä logo?

Nimi ei ole tärkein asia uuden organisaation synnyttämisessä, mutta erittäin tärkeä kuitenkin sekä henkilöstön että asiakkaitten kannalta. Nimen kautta henkilöstö saa leimautumis- ja samaistumiskohteen. Onnistuneena se auttaa uuden organisaation hengen syntymistä ja epäonnistuneena haittaa tai jopa estää sitä. Kaikkien mukana olleiden organisaatioiden koko henkilöstöllä oli mahdollisuus esittää ehdotuksensa uuden organisaation nimeksi. Loppujen lopuksi Oiva-nimeä esitti Kärkölän Anja Vitie, ja aivan heti Oiva tuntui suuhun sopivalta ja juuri sellaiselta, jota olikin etsitty. Aika on osoittanut sen todella oivalliseksi nimeksi: se on lyhyt, helppo, myönteinen, inhimillinen.

Ihan samalla tavalla kuin nimi, myös logo on uudelle organisaatiolle ei tärkein asia, mutta erittäin tärkeä kuitenkin. Molemmat ovat omalta osaltaan vahvistamassa sitä mielikuvaa, joka organisaatiosta halutaan antaa ja jonka halutaan jäävän mieliin. Molemmat vaikuttavat sekä henkilöstöön, asiakkaisiin että yhteistyökumppaneihin. Oivan logo on samaa juurta kuin Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän logo. Aluksi sitä kummasteltiin ja sanailtiin, että kumpikohan se nyt olikaan: sydän vai peukalo keskellä kämmentä. Nyt logo oivalaisen värityksen kera on alkanut vakiintua nimen tavoin meidän mielissämme.

Kaikki muuttuu, ei entiselleen mikään jää - vai muuttuiko?

Alkuun lähdettiin sillä ajatuksella, että työnantaja ja maksajan nimi palkkalaskelmassa muuttuu, esimies voi muuttua, suuret linjat toiminnassa voivat muuttua, mutta ruohonjuuritasolla tehtävä työ ja työkaverit siellä eivät välttämättä ainakaan heti muutu.

Näin siis lähdettiin alkuun, mutta varsin pian kyllä huomattiin, että paljonkin muuttui heti ja paljon muutoksia oli luvassa. Sitä vartenhan tähän oli lähdetty, että saadaan aikaan muutosta, uutta ja parempaa toimintatapaa - ei muutoksen vuoksi, vaan sosi-



aali- ja terveyspalveluiden yhteisen tuottamisen kautta niiden tuottavuuden, kustannustehokkuuden ja asiakasvaikuttavuuden lisäämiseksi.

Noiden viiden kuukauden aikana näin ympärilläni innostumista, ihmetystä, itsensä liikoon laittamista, vastauksia kysymyksiin ja kysymyksiä vastauksiin, epäilyä, pelkoa, uteliaisuutta, uskoa onnistumiseen, toinen toisensa tukemista ja kannustamista, iloa edistysaskeleista, kaikkea inhimilliseen elämään kuuluvaa. Tämä on varsin luonnollista ja odotettavaa. Noin lyhyen valmisteluajan yhteydessä ei voi edes olettaa, että koko henkilöstö pystytään osallistamaan muutoksen suunnitteluun ja rakentamiseen. Koko henkilöstön vuoro tuli vuoden vaihteen tienoilla eli siinä vaiheessa, kun organisaatio oli saatu alkuun ja päästiin varsinaisen toiminnan kehittämisvaiheeseen. Koko henkilöstön kannalta varsinainen muutostyö alkoi vasta silloin.

Työnantajakunnankin kannalta asiat muuttuivat. Työkavereita tuli yhdellä kerralla koko joukko lisää, kun vuoden vaihtuessa henkilöstömäärä tuplaantui. Organisaation maantieteellinen sijoittuminen laajeni läntisen Päijät-Hämeen viiden kunnan alueelle. Toimintatavaksi on viimeistään nyt ollut omaksuttava ”tuo tullessas, vie mennessäs, tee ollessas”. Nyt ei aina mennäkään palaveriin naapurihuoneeseen, vaan voi olla tarve lähteä kokoukseen tunnin ajomatkan päähän. Puhelin ja sähköiset yhteydenpitotavat ovat saaneet aivan uuden arvon, ja koko organisaation kattavan intranetin saamista odotetaan. Henkilökohtaisia kohtaamisia ne eivät kuitenkaan saa kokonaan korvata. Uudessa organisaatiossa on tärkeää, että työkaverit ja kollegat opitaan tuntemaan muutenkin kuin puhelinaänenä tai sähköpostiosoitteena.

Yhteensovittaminen yhteensopivaksi

Henkilöstötyön toimintatavoissa ja käytännöissä oli paljon yhteistä jo entuudestaan, koska olimme jo vuosia tehneet yhteistyötä, olimme mm. muutama vuosi sitten perustaneet yhteisen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen. Paljon oli myös asioita, joissa piti ja pitää vielä etsiä yhtenäisiä linjauksia ja käytäntöjä. Yhteensovittamista oli tehtävänimikkeissä, työajoissa, palkoissa, käytännön toimintaohjeissa ja monessa muussa asiassa. Yhteensovitettavat asiat listattiin, aikataulutettiin ja vastuutettiin. Lista on vuoden aikana lyhentynyt, mutta toisaalta sinne on tullut uusiakin asioita. Tavoitehan on, että jollakin aikavälillä toiminta on yhtenäistä riippumatta siitä, mistä organisaatiosta on tullut ja missä työyksikössä työskentelee.

Oppia ikä kaikki

Henkilöstöasioista vastaavien tavoitteena on päästä henkilöstöasioiden hallinnoimisesta strategiseen kumppanuuteen, uusien ajatusten kaikupohjaksi ja niiden kehittäjäksi. Oivan valmistelussa mukana oleminen oli juuri tällainen tilaisuus. Ja niin suuri oli into ja niin tiivistä oli työ, että joulun ajan koittaessa ja vuoden vaihtuessa tuntui kuin olisi siirrytty kesästä suoraan uuteen vuoteen. Panostus valmistelutyöhön ei suinkaan ollut yksipuolista antamista: me kaikki valmistelussa mukana olleet opimme paljon - kunnallisista organisaatioista ja kunnallisista toiminnoista, toisistamme ja itsestämme. Uutta eivät oppineet ainoastaan varsinaisessa valmistelutyössä mukana olleet. Tilaisuus uuden oppimiseen on ollut kaikilla organisaatiossa työskentelevillä.



Meidän Oiva

Nyt Oivan valmistelu ja valmistelun aikana vallinneet tunnelmat ovat jo muistoja. Ei voi sanoa, että kaikki oli valmista vuoden vaihtuessa tai edes nyt lähestyttäessä uutta vuodenvaihdetta. Paljon on kuitenkin tehty ja saatu aikaan - paljon on vielä tehtävää, ja toimintaympäristömme muuttuessa tulee koko ajan eteen uusia haasteita ja uusia kehittämistarpeita. Ihmisten on pitänyt opetella sietämään keskeneräisyyttä ja tuntematonta tulevaisuutta.

Muutoksessa tunteet ovat todellisuutta vahvempia. Oivaa rakennettaessa käytiin lyhyen ajan sisällä koko muutostunteiden ja muutostoiminnan asteikko läpi: pelko - pakeneminen, viha - hyökkäys, suru - luopuminen, uteliaisuus - sopeutuminen, hyväksyntä - suostuminen, lojaalisuus - sitoutuminen, ilo onnistumisesta. Kun päätökset oli tehty ja H-hetki lähestyi, ei ollut aikaa juuttua hautomaan menneitä. Ihmiset ovat erilaisia, ja perusluonteensa mukaisesti he elivät asteikon tunneskaalaa eri vahvuuksilla ja myös asteikon eri vaiheissa. Voi sanoa, että onneksi oli näin. Tunne- ja toiminta-asteikon eri portailta olevat ihmiset saivat tukea ja kannustusta toisiltaan.

Yritysfuusioista on sanottu, että niin kauan kuin uudessa organisaatiossa on sulautetuista yksiköistä siirtyneitä, yrityksessä on "me" ja "ne" ja että todellinen "me" syntyy vasta, kun koko henkilöstö on vaihtunut. Oivassa ei kyllä onneksi ole jääty odottelemaan tätä vaihetta. Oivaan ja oivalaisuuteen on joko jo leimauduttu tai ollaan hyvää vauhtia leimautumassa, ja Oivasta ollaan ylpeitä, se on jo nyt vajaan vuoden yhteisen toiminnan jälkeen "meidän Oiva".

Hilkka Myllymäki
Henkilöstöpäällikkö
Hollolan kunta



Valmisteluvastuussa olleen ajatuksia viime vuodesta

Leikkisästi: viiden kuukauden positiivinen diktatuuri

Tämän vuoden alussa aloittaneen kuntien yhteisen Peruspalvelukeskus Oivan valmistelua voi luonnehtia noin viiden kuukauden positiiviseksi diktatuuriksi. Kun vaikea kevät 2006 saatiin ohitettua ja yhteisesti päätettyä ennen kesälomia, että läntinen perusturvapiiri ja Peruspalvelukeskus Oiva tehdään, alkoi lomien jälkeen todellakin viiden kuukauden aherrus, jossa oli pakko Hollolasta käsin - koska valmistelua johdettiin täältä - määrätä eri osapuolia toimimaan tietyssä aikataulussa ja tiettyjä asioita oli saatava valmiiksi. Tämä tapahtui tietenkin yhteistyössä erityisesti mukana olevien peruskuntien ja kansanterveystyön kuntayhtymän kanssa. Lähdettiin siis tekemään kuuden eri julkisorganisaation fuusiota ja aikaa oli vähän.

Poliitikkojen ennakkoluulottomuus ja rohkeus

Näin jälkikäteen arvioiden ei voi kun nostaa hattua ja kiittää poliittisia luottamushenkilöitä rohkeudesta, ennakkoluulottomuudesta ja luottamuksesta eri osapuolia ja keskeisiä toimijoita kohtaan. Muistan, miten erikoiselta tuntui kirjoittaa - annettujen viitotusten ja ohjeiden pohjalta - Hollolan kunnanhallitukseen pykälää niistä peruslinjauksista, joiden varaan valmistelu tehdään. Olihan siinä historian havinaa, kun elokuussa 2006 kirjoitin, että muodostetaan Hollolan kunnan organisaatiossa toimiva liikelaitos, kunnille itselleen ei jää sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamista, liikelaitoksen johtokunnan jäsenyydessä korostetaan asiantuntijuutta ja ammatillista osaamista ja poliittinen luottamushenkilöedustus toteutetaan tilaaja-lautakunnan kautta, että kuntien omat sosiaali-/perusturvalautakunnat lopettavat toimintansa vuoden 2007 alusta ja että henkilöstö siirtyy liikkeenluovutusta koskevien säännösten mukaisesti Hollolan kunnan palvelukseen 1.1.2007. Kuntien laskuttamisen perustakaan ei ollut valmis eikä sitä saatu valmiiksi (yhteistoimintasopimuksen mukaan viimeistään vuonna 2009) - ja silti poliitikot ja kuntajohto uskalsivat tehdä ratkaisuja. Harvoin olen tuollaisia lauseita kirjoitellut, vaikka työhistoriaakin on jo takana.

Valmisteltavia asioita oli laitettava tärkeysjärjestykseen

Muistan hyvin, kuinka monta kertaa olimme tilanteessa, että oli pakko priorisoida, mitä on saatava aikaan. Selvästi sanoimme ääneen sen, että vuoden 2007 alkuun on varmistettava muutama asia: yhteisen perusturvalautakunnan ja tuottajana toimivan peruspalvelukeskuksen tulee toimia laillisesti - syksyn 2006 aikana oli saatava aikaan lainvoimaisia päätöksiä - asiakkaille ja potilaille muutos ei saa näkyä ja tuntua palvelujen heikennyksinä tai saavuttamattomuutena (tai että niitä ei olisi lainkaan), henkilöstön tulee saada palkkansa ajallaan ja oikein. Paljon on jälkikäteen kysytty, millä tavoin tiedotimme kansalaisille muutoksesta ja kuinka valmensimme heitä siihen. Emme järjestäneet laajoja kampanjoita. Tietenkin kerrottiin lehdissä ja erillisillä tiedotteilla joitakin käytännön yksityiskohtia; esim. että kuntalaiset voivat asioida edelleen siellä, missä ennenkin. Koko sosiaali- ja terveystyöpiiri -hankehan - ja siten myös Oiva ja läntinen piiri - sai alkunsa pyrkimyksestä turvata palvelut tulevaisuudessa. Tarkoituksena on ollut ja on edelleen, hakea maakuntaan yhtä kuntaa suurempia toimijoita ja tehdä yhteistyötä ei pelkästään yhteisin strategioin, vaan myös organisaatioita yhdis-



tämällä. Näin ollen toisinaan tarvitaan myös hallinnon uudelleen järjestelyjä - sitäkin, mutta ei pelkästään sitä.

Valmistelu oli joukkuetyötä

Läntisen piirin ja Oivan valmistelu oli urheilutermein selvää joukkuetyötä. Monenlaisia toimijoita, mielipiteen muodostajia, uskon luoja, epäilijöitä (osoittavat heikot kohdat!), kirjaajia, puhujia, selvittäjiä, rautalangan vääntäjiä ja suunnan näyttäjiä tarvittiin. Emme olisi saaneet kaikkea valmiiksi ilman konsultteja (Efeko ja Seppo Tuomola), ilman Hollolan henkilöstöpäällikkö Hilka Myllymäkeä, ilman valmistelutyön sihteeriä Seija Puttosta, ilman Hollolan talouspäällikkö Irja Liukkoa. Kunnanjohtaja Päiviäkin tarvitimme aika usein. Tässä vain muutamia nimiä; heitä, joiden kanssa itse tein eniten töitä ja joiden kanssa eniten istuimme iltoja. Muitakin nimiä on paljon. Heillä kaikilla on ansionsa, jokaista tarvittiin.

Epäröiviä ajatuksia, mietteitä äärestä laitaan

Ilman muuta näin suuressa muutoksessa tulee miettineeksi, montakin kertaa, onko valittu suunta oikea. Tehdäänkö aivan varmasti järkeviä ja tulevaa ajatellen kestäviä ratkaisuja. Näin täytyy ollakin, onhan pohdittava tehtyjä ja työn alla olevia valintoja. Toisaalta kun kevään ja alkukesän työkauden päätteeksi lyötiin lukkoon, että liikelaitos tehdään ja isäntäkuntamalla, sen jälkeen oli vähän olo että ”nyt annetaan palaa”. Muutoin emme olisi mitenkään olleet valmiita vuoden 2007 alussa.

Muistan kyllä monessa kohtaa ja monta kertaa miettineeni, meneeköhän kaikki oikein. Osaammeko nähdä juuri ne tarpeelliset asiat, joista vähintään on jotakin päätettävä. Ymmärrämmekö, millaisia seurauksia päätöksistä on. Ovatkohan toimintaedellytykset laillisia. Olemmeko ja olenko itse unohtanut jotakin. Kauheaa, jos vuoden 2007 alussa huomataan, että jotakin aivan perustavanlaatuisia on tehty väärin tai puutteellisesti. Varmasti tulee arvostelua, kun toiminta käynnistyy vuoden alussa. Näin asioita mietimme ja itsekkin mietin. Välillä kyllä muistelin mestarijuoksija Lasse Virenin sanoja joskus silloin, kun hänen tuloksensa eivät kaikkia tyydyttäneet: tulkaa vaan perässä, kyllä maantietä riittää juosta.

Hyvänä apuna valmistelussa oli myös yhtymä, silloin vielä erikoissairaanhoidon kuntayhtymä. Kun siellä oli samantyyppinen työ menossa ja samat aikataulut, oli helppoa etsiä vertailukohtia ja välillä suoraa lainauksia käsitteisiin ja sanavalintoihin. Nimistä on pakko nostaa esiin vielä Sirkka-Liisa Pylväs, silloin Orimattilan sosiaalijohtaja. Kävimme paljon vuoropuhelua ja pohdimme samoja asioita. Usein myös mietimme erilaisia valintoja: kuinka tehdään, kuinka on järkevää tehdä. Miten erityisesti sosiaalipalvelut turvataan, kuinka ne saavat riittävästi äänenpainoa erikoissairaanhoidon kuntayhtymässä. Olemmeko oikealla tiellä. Onko mukaan otettava kaikki perustason ja erityisesti juuri sosiaalipalvelut. Jälkeenpäin tämä on ollut ainoa oikea valinta: perustason palveluja ei voi pilkkoa, ne ovat toisiinsa kietoutuneita ja toisiansa täydentäviä ja tukevia palveluja. Kuntalaiset tarvitsevat monesti sekä että - palveluja.



Valmistelun rinnalla kulki ja seurauksena oli

...lasten päivähoidon palvelujen sijoittaminen sivistystoimen hallintokuntaan, yli 30 vuotta toimineen kansanterveystyön kuntayhtymän toiminnan lopettaminen ja muuttaminen kiinteistö kuntayhtymäksi (kuntayhtymä tietysti teki itse tarvittavat päätöksensä), uuden, kuntien yhteisen toimialan, perusturvan, ja liikelaitos Oivan johtosääntöjen istuttaminen Hollolan kunnassa muutoinkin meneillään olevaan hallintosäännön kokonaisuudistukseen (siinä meinasi tulla itku silmään...), tilaajatoimintojen muotoileminen fyysisesti (keitä tilaajat ovat, mikä organisaatio, missä tilat, mitä tilaaminen konkreettisesti on, mitä tilaajan työpäivän aikana tapahtuu...), muiden kumppanuskuntien uuden tilanteen hahmottelu edes jollakin tarkkuudella.

Vielä kerran katse taaksepäin

Kun uudet järjestelyt ovat olleet voimassa kohta vuoden, voi jo puhua jonkinlaisesta kokemuksesta. Hallinnollista jälkityötä on ollut vielä hyvin paljon. Tilaajan näkökulmasta ja edelleen Oivaa jossakin määrin auttavana omassa työssä varmasti hallinto korostuu liikaakin. Kyse on kuitenkin peruspalvelujen järjestämisestä kuntalaisille. Taustalle tarvitaan julkisissa palveluissa tavattoman paljon erilaista hallinnon työtä ja sopimista monista yksityiskohtista. Kun kuntalaskutuksen perustaa eikä palvelujen hinnoittelua ja suoritteita ole, on näihin liittyvää työtä vielä runsaasti edessä. Oiva on tuonut kuntalaisille jo parannuksia: jatkohoidon järjestymistä aikaisempaa nopeammin yli kuntarajojen, lastensuojeluasioiden hoidon täsmentymistä ja jämäköitymistä, omaishoidon korvausten jonkinlaista nousua, seulontojen yhdenmukaistamista, yhteisiä kriteerejä vanhus- ja mielenterveyspalveluihin sekä toimeentulotukeen. Myös kuntien yhteiset vanhus- ja vammaisneuvosto ja sotiemme veteraanien neuvottelukunta ovat linjanneet yhdessä tehtäviä asioita.

Tilaajatoiminnan sisällöllisiä yksityiskohtia ei viime vuonna suunniteltu oikeastaan lainkaan. Sitä on tehty tänä vuonna. Vuosi on osoittanut, että paljon voi uutta opiskella papereista ja kuunnella viisaiden puheenvuoroista, mutta kaikkea ei voi. Uutta toimintatapaa on vain kaikkien itse koettava ja eletävä läpi ja tehtävä parannuksia sen mukaan, mitä kehitettävää havaitaan. Jonkin verran kehitysprosessia (niin kuin tilaaja-tuottaja-asetelmaa) voi vauhdittaa, mutta tietyt kehitysvaiheet ja kriittiset kohdat tulevat joka tapauksessa eteen. Onko tämä lohdullista vai ei, voi jokainen ratkaista itse. Ehkä se kertoo eniten ihmisestä: muutoksia tekevät ihmiset ja heidän panoksillaan muutokset vauhdittuvat, hidastuvat, kulkevat kohti tavoitteita tai poikkeavat suunnasta.

Eräs nykyaikaan liittyvä yksityiskohta on vielä mainittava: valmistelu ei olisi ollut mitenkään mahdollista tällä aikataululla, jos ei olisi ollut olemassa sähköpostia. Meitä siis auttoivat perusturvapiirin ja peruspalvelukeskuksen tekemisessä sekä kovat että pehmeät tekijät: tekniikka ja hyvä joukkue.

Päivi Hiltunen
 Sosiaali- ja terveysjohtaja
 Läntinen perusturvapiiri
 Hollolan kunta



Oivan tarina: sitä saa mitä tilaa

Vuosi 2007 alkoi Oivassa jännityksen tuntein, olihan pitkään toimineen kuntayhtymän toiminta lopetettu ja kuusi organisaatiota fuusioitunut. Mitä tapahtuu palveluille, romahtaako palvelutaso, miten liikelaitos muuttaa arjen toimintaa? Miten henkilöstön käy, kun on siirrytty Hollolan kunnan työntekijöiksi? Vuosi lähti kuitenkin hyvin käyntiin, kaikki toimi niin kuin ennenkin, asiakkaat saivat palvelun tutuista palvelupisteistä, henkilöstölle maksettiin palkat ajallaan. Mitä muuttui? Oliko hypätty kohti tuntematonta? Osin näin, ainakin itse tunsin niin, sillä olin siirtynyt tutusta, turvallisesta yksityissektorin organisaatiosta julkiselle sektorille, liikelaitokseen, tilaaja-tuottaja-malliin, pilottiin sosiaali- ja terveyspalveluissa. Oivalle on asetettu tavoitteeksi kehittää tuottavuuteen ja tehokkuuteen perustuvia, tarkoituksenmukaisesti kohdennettuja, asiakaslähtöisiä sekä kuntalaisten omatoimisuutta, vastuuta ja yhteisöllisyyttä vahvistavia palveluja. Tavoitteet, mitä niillä tarkoitetaan, miten ne toteutetaan? Odotukset uudesta tilaaja-tuottaja-mallista ja liikelaitoksesta ovat kovat ja haasteelliset, mutta nämä haasteet oivalaiset ottivat ensituntumalta hyvin vastaan.

Organisaation muodostamisen laatikkoleikki

Valmisteluvaiheessa oli rakennettu alustava organisaatio tulosalueineen ja tulosityksineen ja uusine käsitteineen, puhuttiin HoHäKästä ja AsPasta ja tätä maantiedettä tuntematon ei voinut ensi kuulemalta ymmärtää. Alkuun tulosalueen johtajat ja yksiköiden päälliköt olivat määräaikaaisesti valittuja ja se jonkin verran hidasti organisaation rakentumista, sillä va:na oli vaikea sitoutua muutokseen, löytää oma paikkansa ja alkuun myös työhuoneensa. Huhtikuussa oli johtotehtävät vakinaistettu ja samoihin aikoihin oli jo henkilöstölle selkiytynyt, kuka kenenkin esimies on ja miten vastuut ja päätöksenteot kulkevat arjen asioissa. Johtosäntöä luettiin tarkkaan, mutta ei siitäkään heti aina selvinnyt, kuka mitäkin päättää. Vieläkin tältä osin kangertele, kun on kysymys isoista linjauksista: onko päätöksentekijänä johtokunta, perusturvalautakunta vai kunnan/kuntien luottamushenkilöt eli mikä on marssijärjestys missäkin asiassa. Asia kerrallaan tämäkin selkiytynee. Näin suuressa kokonaisvaltaisessa muutoksessa ei kuitenkaan saisi unohtaa, että siihen menee aikaa ja se vaatii muutoskykyä sekä sitoutumista organisaation johdolta, kuntien johtavilta virkamiehiltä ja luottamushenkilöiltä. Oivan kunnissa oli ennakkoluulottomasti lähdetty rakentamaan uutta toimintamallia ja odotukset olivat korkealla. Ehkä nyt ollaan hieman pettyneitä, sillä niitä suuria "voittoja" ei näin ensimmäisen vuoden aikana ole syntynyt, vaikkakin selkeitä etuja yhteistoiminta-alueesta on asiakaspalvelun sujuvuuden näkökulmasta saatu. Oiva on kuitenkin koettu kunnissa omaksi, onhan se "meidän Oiva".

Mitä tilataan?

Tehdyillä rakennemuutoksella haetaan taloudellista tuottavuutta ja tuloksellisuutta, vastinetta kuntien rahoille. Edellytyksenä tälle on, että tilaaja tietää, mitä palveluja meiltä Oivasta ostaa ja mitä se maksaa. Oivan tuotteet pitää myös määritellä. Tämän selventämiseksi on kuvattu sisäisiä palveluprosesseja, yhtenäistetty maksuja sekä palvelujen/etuusien kriteereitä. Suoritemäärittely tehtiin yhdessä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän peruspalvelukeskuksen kanssa ja sen jälkeen tuotteistettiin toiminta, sekin yhdessä. Valtakunnassa se oli ensimmäinen näin kokonaisvaltainen



sosiaalipalveluiden ja perusterveydenhuollon tuotteistus, apuna oli STAKES. Iso mittava työ, joka tehtiin viidessä kuukaudessa, lähes yhtä tiukalla aikataululla, kun aikoi- naan liikelaitos-organisaatio. Se saatiin kuitenkin valmiiksi. Työ toki jatkuu, kun tuot- teet muuttuvat; toimintaympäristön vaatimusten, lainsäädännön muutosten ja tutkitun tiedon tuomien uusien toimintamallien myötä.

Vähitellen hahmottuu myös mitä tilaaminen on, mikä on tilaajan vastuu ja rooli toi- minnoissa. Kunnissa pohditaan osataanko tilata ja tilataanko oikeita asioita, mikä on valtuustojen ja mikä yhteisen perusturvalautakunnan rooli. Onneksi on järjestämis- suunnitelma, joka antaa pohjaa tilaamiselle. Toki sekin on ensimmäinen muotoaan ja jatkossa kaipaa vielä täsmennystä. Järjestämissuunnitelma antaa kuitenkin lähtökoh- dat sopimukselle, joka saatiin osin tiukkojenkin neuvottelujen pohjalta tehtyä syys- kuussa. Juhlava, historiallinen hetki, kun johtokunta sen hyväksyi. Sopimus on tiukka, muutosblokkeineen, tavoitteineen ja etenkin talouden raameineen. Raamitkin vielä muuttuvat, kun palkkaneuvottelut on käyty ja sopimukseen tehdyn kirjauksen mukaan raamin korotusprosentti kasvaa. Tämä ei helpota taloudellisia realiteetteja, vaan on todella tehtävä muutoksia ja toimintojen tehostamista, jotta tulemme tuloillamme toi- meen ja varaa on vielä investointeihinkin. Tätä vartenhan perustettiin Oiva-liikelaitos.

Prosessit

Palveluprosessit, suoritteet ja tuotteet eivät ole vain tilaamista varten, vaan niiden avulla hoito- ja palveluketjut realisoituvat ja eri ammattiryhmien perustehtävät kirkas- tuvat, näin saadaan karsittua päällekkäisyyksiä ja asiakkaan näkökulmasta lisäarvoa tuottamaton toiminta pois. Kuntalaisten kannalta ehjä palvelukokonaisuus, jossa teh- dään oikeita asioita, oikeaan aikaan, oikealla resurssilla, turvaa laadullisen, tarkoituk- sen mukaisen asiakaslähtöisen palvelun, joka on joustava ja pystyy jatkuvasti vas- taamaan muuttuviin tarpeisiin. Tähän ei pelkkä Oiva pysty, vaan se tarvitsee yhteis- työkumppaneita. Erikoissairaanhoidon kanssa on saatu sovittua pelisääntöjä hoidon porrastuksesta ja se työ jatkuu edelleen, kuten muidenkin kumppaneiden kanssa. Tavoitteenamme on vahvistaa kuntalaisten omatoimisuutta, vastuuta ja yhteisöllisyyt- tä. Palvelujamme tarvitaan aina ja lisäksi on realistista muistaa, että aina on olemas- sa kuntalaisten joukko, joka syrjäytyy kaikista toimenpiteistämme huolimatta. On ke- hitettävä uusia toimintamalleja, millä pitää heidän määränsä mahdollisimman piene- nä.

Henkilöstö, toiminnan voimavara

Oivan synty ei ole vain rakenteellinen muutos, vaan sosiaali- ja terveydenhuollon toi- mijoiden raja-aitojen rikkomista, toimintakulttuurien yhteensovittamista. Oivassa hen- kilöstö on tärkein voimavara tuottaessa palveluja kuntalaisille uusien muuttuvien haasteiden edessä. Henkilöstön tuloksellisuus, yhteistyön onnistuminen, edellyttää vahvaa esimiestyötä, jolloin korostuu työyhteisön ilmapiirin tärkeys. Muutoksessa on tarvittu kuuntelevaa esimiestä, oikeudenmukaista kohtelua, kannustusta ja palautteen antamista. On tarvittu vuorovaikutteisuutta, avointa ilmapiiriä, jolloin työyhteisöissä ja yksiköissä on voitu ja uskallettu tuoda esille niin positiivisia kuin negatiivisiakin tuntei- ta. Oivassa on ollut myös tilaa ”murmuttamiselle”, yhdessä pohtimiselle, ongelmien ratkomiselle ja uuden rakentamiselle. Toukokuussa tehdyn henkilöstökyselyn mu- kaan Oivassa oli onnistuttu melko hyvin, vaikkakin tiedon kulun ongelmat olivat joka-



päiväisiä. Erilaisia etuisuuksia koskevat muutokset harmittivat kyllä monia. Suurena apuna on ollut henkilöstöpäällikkö, jonka kanssa on opeteltu Hollolan kunnan toimintamalleja, täsmennetty pelisääntöjä ja luettu ohjeistuksia sekä yhteen sovitettu palkkoja. Työterveyshuoltokin saatiin vähitellen samaan raamiin ja Hollolan kunnan työntekijät Oivan hoiviin.

Osaaminen on Oivan vahvuus ja haasteena on osaamisresurssin säilyttäminen kovassa kilpailutilanteessa. Osin ratkaisuna on hyvä henki, henkilöstöstä huolenpito ja Oivan/Hollolan kunnan imago haluttuna työpaikkana. Tällä hetkellä työn alla mm. perehdytysohjelma, joka alkaa rekrytoinnista ja päättyy organisaation tuntemuksen kautta oman työtehtävän osaamiseen ja perehdyttämisen arviointiin.

Muutos jatkuu

Oiva on vasta alkumetreillä. Vastaava lääkärimme vertasi sitä talon rakentamiseen: runko on pystyssä ja sisätyöt vasta aluillaan. Vielä on matkaa oivalaiseen malliin, mutta työtä tehdään ja toimintoja kehitetään. Suuri työ on edessä, kun suoritteille pitää saada hinnat. Siitä lähtee eteenpäin liiketaloudellinen ajattelutapa: toiminta ja talous/eurot kulkevat käsi kädessä samaa polkua eteenpäin, eivät eri teitä kuten vielä tällä hetkellä. Oiva on ensimmäinen julkisen sektorin sosiaali- ja terveyspalveluiden liikelaitos. Suunnitteilla on kyllä useita uusia. Nähtäväksi jää, tuoko liikelaitosmalli ja sitä kautta taloudellisen toiminnan merkityksestä haluttua tulosta.

Eeva Halme

Peruspalvelukeskuksen johtaja
Peruspalvelukeskus Oiva -liikelaitos