



# **ORGANISAATIOMUUTOKSEN VALMISTELU TALOUSHALLINNOSSA**

case Kanta-Hämeen hyvinvointialue

YAMK opinnäytetyö  
Liiketoiminnan kehittäminen  
2024 Terhi Pohjavirta

Liiketoiminnan kehittäminen, tradenomi YAMK

Tekijä Terhi Pohjavirta

Työn nimi Organisaatiomuutoksen valmistelu taloushallinnossa

Ohjaaja Kyllikki Valkealahti (HAMK)

Tiivistelmä

Vuosi 2024

---

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluja alueensa asukkaille tuottavat hyvinvointialueet perustettiin eduskunnassa lailla kesällä 2021. Sote-palvelujen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille 1.1.2023 alkaen. Muutos oli valtakunnallinen ja merkittävä hallinnollinen uudistus. Uudistuksen valmistelutyölle jäi aikaa lakipäätöksistä järjestämisvastuun siirtymiseen noin puolitoista vuotta. Tutkimuksessa kuvataan valmistelutyön aikaisia tehtäviä ja siinä havaittuja haasteita ja yllättäviä asioita. Siinä ei analysoida muutoksen onnistumista eikä kuvata hyvinvointialueen järjestämisvastuun alkamisen jälkeen tapahtuneita muutoksia.

Tutkimuksessa kuvataan hyvinvointialueen valmistelutyötä Kanta-Hämeen hyvinvointialueella. Työ on toiminnallinen kehittämistyö, joka on lähtenyt työelämän tarpeesta. Erityisesti työssä keskitytään kuvaamaan taloushallinnon tehtävien järjestäytymistä. Tutkimuksen tavoite on selvittää, miten lainsäätäjän päättämällä erittäin lyhyellä valmisteluaikataululla pystytään valmistelemaan taloushallinnon organisoitumista, toimintoja ja prosesseja. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto on syntynyt siellä missä tutkittava toiminta on tapahtunut. Tämän tutkimuksen tekijä on itse toiminut projektipäällikkönä talousvalmistelussa hyvinvointialueella vuosina 2021 ja 2022. Työ toteutettiin Kanta-Hämeen hyvinvointialueelle.

Tutkimuksen tuloksissa raportoidut muutostilanteissa havaitut haasteet ja yllättävät asiat voidaan huomioida mahdollisissa tulevisissa muutostilanteissa. Työn tuloksissa nousi esiin projektin tavoitteen toteuttamista edistävinä tekijöinä erityisesti projektiviestinnän onnistumisen tärkeys, henkilöstöresurssien oikea kohdentuminen sekä verkostojen hyödyntämisen mahdollisuudet. Lisäksi tärkeäksi havaittiin sen tunnistaminen, mikä on riittävä valmius missäkin projektin vaiheessa, kun toteuttamisaika on lyhyt työmäärään nähden. Työssä nousi myös esiin muutoksen kokoluokka ja poikkeuksellisuus.

Avainsanat: hyvinvointialue, muutosjohtaminen, projektinhallinta, taloushallinto

The welfare areas that provide social, healthcare and rescue services were established by law in the Finnish parliament in the summer of 2021. The responsibility for organizing health and safety services was transferred from the municipalities to the wellbeing services counties from January 1st, 2023. The change was a nationwide and a significant administrative reform.

This research describes the tasks during the preparatory work and the challenges that occurred while it. The work does not analyze the success of the change or describe the changes that have taken place since the welfare areas have begun to organize the wellbeing services. The research describes the preparatory work for the the Wellbeing Services County of Kanta-Häme.

The research is a functional development work for working life that has begun from the need of working life. This research focuses on describing the tasks which have been done to organize the financial administration in the wellbeing services county. The goal of the research is to find out how the organization, functions and processes of the financial administration can be prepared with the very short preparation time. This study is a qualitative study. The research material was created while the researched activity. The author of this study has herself worked as a project manager in the wellbeing services county of Kanta-Häme in 2021 and 2022. The client of the study is the wellbeing services county of Kanta-Häme. The results of the study can be considered in possible future changing projects. As the results of the work was noticed the importance of the project communication, the correct allocation of human resources and the possibilities of utilizing networks.

It was noticed that it is important to identify what is sufficient readiness at any stage of the project when the implementation time is limited compared to the workload. The scale and exceptionality of the change also emerges in the work.

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Sote-uudistuksen vaiheet Suomessa .....	2
1.2	Hyvinvointialueita ohjaava lainsäädäntö.....	3
1.3	Hyvinvointialueiden rahoitus .....	5
1.4	Hyvinvointialueiden talouden ohjaus .....	6
1.5	Hyvinvointialueiden laskennallinen rahoitusmalli.....	7
2	Kehittämistyön tavoite ja toteutus.....	9
2.1	Kehittämistyön tausta.....	9
2.2	Tutkimuksen toteutus .....	9
2.3	Tehtävän rajaus ja tutkimuskysymykset .....	10
3	Muutoksen johtaminen .....	11
3.1	Kotterin muutosteoria .....	11
3.2	Hyvinvointialueuudistus Kotterin teoriaa soveltaen.....	12
3.3	Johtajien rooli muutoksessa .....	13
3.4	Työntekijän johtaminen muutoksessa .....	15
3.4.1	Yksilön kyky käsitellä muutosta .....	17
3.4.2	Muutosvastarinnan hallinta .....	18
3.5	Organisaatiomuutoksen johtaminen .....	20
3.5.1	Organisaation hierarkiarakenne.....	20
3.5.2	Itseohjautuva tai yhdessäohjautuva tiimi.....	21
4	Projektin johtaminen .....	23
4.1	Projektin vaiheet .....	25
4.2	Projektipäällikön rooli ja tehtävät.....	26
4.3	Projektin sidosryhmät.....	28
4.4	Projektin riskien hallinta .....	29
4.5	Projektin muutosten hallinta .....	29
4.6	Projektiviestintä.....	30
5	Kanta-Hämeen hyvinvointialueen taloushallinnon valmistelu.....	32
5.1	Toiminnallinen kehittämistyö .....	32
5.2	Tutkimuksen metodologia .....	32
5.3	Valmistelutyön tausta.....	34
5.4	Valmistelua ohjannut päätöksenteko.....	35
5.5	Valmistelutyötä tukevat verkostot.....	36
5.6	Riskienhallinta.....	37

5.7	Muutosprojektin toteutus .....	38
5.7.1	Talous-projektin henkilöstöresurssit.....	38
5.7.2	Projektin aikataulu .....	39
5.7.3	Taloushallinnon tietojärjestelmien valmistelu .....	41
5.7.4	Kirjaussuunnitelman valmistelu.....	43
5.7.5	Muutoksen viestintä.....	44
5.8	Taloushallinnon järjestäytyminen Kanta-Hämeen hyvinvointialueella .....	46
5.8.1	Talousohjelmien rakenne.....	47
5.8.2	Prosessien kehittäminen.....	49
5.8.3	Henkilöstöresurssien varmistaminen .....	50
5.8.4	Taloushallinnon henkilöstörakenne.....	52
5.9	Valmistelutyön haasteet .....	53
5.9.1	Aikatauluun liittyvät haasteet .....	53
5.9.2	Sirpalemaakunnan malli .....	53
5.9.3	Siirtyvä henkilöstö.....	54
5.9.4	Viestinnän haasteet .....	55
6	Tutkimuksen tulokset .....	57
7	Johtopäätökset.....	62
	Lähteet .....	65

## Kuvat

Kuva 1.	Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa.....	14
Kuva 2.	Projektijohtamisen kokonaisuus.....	24
Kuva 3.	Sidosryhmien sitoutuneisuuden vaikutus projektiin.....	28
Kuva 4.	Hyvinvointialueen valmistelu TA2023.....	40
Kuva 5.	Viestintäsuunnitelma.....	45

## Liitteet

Liite 1.	Aineistohallintasuunnitelma
----------	-----------------------------

## 1 Johdanto

Suomessa tehtiin vuoden 2023 alussa valtakunnallisesti merkittävä sosiaali- ja terveyspalvelujen sekä pelastustoiminnan järjestämisuudistus (myöhemmin sote-uudistus). Sote-uudistus on yksi Suomen historian merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista. Hyvinvointialueet perustettiin sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen voimaantulolla 1.7.2021, jolla vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle ja HUS-yhtymälle 1.1.2023 alkaen. Eduskunta hyväksyi kesäkuussa 2021 sote- ja pelastustoimen uudistuksen keskeisen lainsäädännön. Lait tulivat voimaan porrastetusti siten, että hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.7.2021. Osa säännöksistä astui voimaan 1.3.2022 uusien aluevaltuustojen aloittaessa toimintansa. Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämistäsi vastuu siirtyi kokonaisuudessaan hyvinvointialueille 1.1.2023 alkaen, jolloin hyvinvointialueiden varsinainen palvelutoiminta alkoi. (Soteuudistus, n.d).

Sote-uudistuksella tavoitellaan sitä, että hyvinvointialueen asukkaille turvataan yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut. Sen lisäksi tavoitteena oli parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta, hillitä kustannusten kasvua sekä tuottaa saumattomasti sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ja pelastustoimen palvelut. Hyvinvointialueen järjestämistäsi vastuulla olevia julkisia palveluja ovat esim. perusterveyden- ja sosiaalihuolto, erikoissairaanhoido, hammashoito, mielenterveys- ja päihdepalvelut, vammais- ja ikääntyneiden asumispalvelut. (Soteuudistus, n.d.)

Tässä kehittämistyössä tutkitaan yhden hyvinvointialueen valmistelua vuoden 2022 aikana. Kehittämistyössä kuvataan Kanta-Hämeen hyvinvointialueen taloushallinnon organisoitumista ja prosessien kehittämistä valmistauduttaessa hyvinvointialueen järjestämistäsi vastuullisen toiminnan aloitukseen. Hyvinvointialueet ovat tätä työtä tehdessä toimineet järjestämistäsi vastuullisessa tehtävässään vasta noin vuoden ajan. Näin ollen prosessien ja organisoitumisen kehittäminen on edelleen kesken. Tässä opinnäytetyössä pyritään kuvamaan sitä valmistelutyötä ja valmistelun vaiheita, joita hyvinvointialueen taloushallinnon organisoitumisen osalta tehtiin vuoden 2021 syksystä vuoden 2022 loppuun asti. Opinnäytetyön laatija on toiminut itse Kanta-Hämeen hyvinvointialueen taloushallinnon ja -järjestelmien valmistelussa projektipäällikkönä.

Tässä opinnäytetyössä ei huomioida hyvinvointialueiden järjestämistäsi vastuullisen toiminnan alettua vuoden 2023 alusta lähtien tapahtuneita muutoksia, esim. hyvinvointialueen

toimintaan liittyviä muutoksia. Työssä ei myöskään käsitellä hyvinvointialueiden rahoituksen muutoksia vuoden 2023 jälkeen tai muitakaan hyvinvointialueiden toimintaan liittyviä kysymyksiä. Opinnäytetyö keskittyy valmistelutoimiston aikaisiin tehtäväkokonaisuuksiin, eikä työssä ole tarkoitus ottaa kantaa valmistelun lopputuloksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Työssä ei myöskään oteta laajemmin kantaa valmistelutyön toteutumisasteeseen tai siihen, miten organisoituminen ja toiminnan ja prosessien kehittäminen jatkuivat vuoden 2023 aikana. Työ rajataan kuvaamaan vain valmistelutyötä ja siinä havaittuja haasteita ja yllättäviä tekijöitä vuoden 2022 aikana sekä valmistelutyöstä saatuja oppeja ja kokemuksia.

## 1.1 Sote-uudistuksen vaiheet Suomessa

Sote-uudistusta on Suomessa tehty jo vuosien ajan. Soteuudistus on kuulunut kaikkien hallitusten hallitusohjelmiin alkaen vuoden 2003 Vanhasen hallituksesta. Kaikkiaan ennen sote-uudistuksen vuoden 2021 kesällä päätetyllä lainsäädännöllä toteuttanutta Marinin hallitusta, seitsemän eri hallitusta yritti tehdä sote-uudistuksen. Uudistusta on yritetty tehdä myös erilaisten hankkeiden kautta. (Ahonen ym., s. 2)

Uudistusten vaiheiden voidaan katsoa alkaneen Paras-hankkeesta. Paras-hanke eli kunta- ja palvelurakennemuutos oli Vanhasen ensimmäisen hallituksen vuonna 2006 aloittama hanke, jolla pienimmät kunnat pakotettiin järjestämään perusterveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut yhteistyössä. (Ahonen ym., 2021, s. 3-4)

Paras-hanke päättyi Kataisen hallituksen keskeyttäessä sen vuonna 2011. Tämän jälkeen useat hallitukset eli Kataisen, Stubbin, Sipilän ja Rinteen hallitukset yrittivät päättää sote-uudistuksesta. Erilaisia kantoja viranomaisten ja puolueiden kesken oli sote-alueiden määrästä ja järjestämisvastuullisista toimijoista, sekä asiakkaiden valinnanvapausmahdollisuuksista. Toisinaan sote-uudistusta on tehty maakuntamallin pohjalta, toisinaan vastuukuntamalliin pohjautuen. Paikoin vuosien ajan tehty sote-valmistelu näyttäytyi sekavana ja sen eri mallien laillisuutta tutkittiin myös mm. perustuslakivaliokunnassa. (Ahonen ym., 2021, s. 3-4)

Sote-uudistuksesta päästiin lopulta sopuun ja päättämään Marinin hallituksen toimesta kuluvan vuosikymmenen (2020) alussa. Hallitus antoi joulukuussa 2020 eduskunnalle sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksesta tehdyn lakiesityksensä, jonka mukaan järjestämisvastuu siirtyy 22 alueelle. Eduskunta hyväksyi esityksen täysistunnossaan kesäkuussa 2021. (Ahonen ym., 2021, s. 26)

Vuoden 2023 alusta toteutetulla sote-uudistuksella on useita tavoitteita:

- tuottaa hyvinvointialueen asukkaille laadukkaita ja yhdenvertaisia sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluja
- hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen
- palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden parantaminen ammattitaitoisen työvoiman saamisen turvaaminen
- väestön ikääntymiseen ja toisaalta syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin vastaaminen
- kustannusten kasvun hillitseminen

(soteuudistus, n.d.)

## 1.2 Hyvinvointialueita ohjaava lainsäädäntö

Hyvinvointialueiden perustamista ja valmistelua sekä niiden toimintaa ohjataan usealla eri lailla. Näitä lakeja ovat alla olevat:

- Laki hyvinvointialueesta (611/2021)
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021)
- Laki pelastustoimen järjestämisestä (613/2021)
- Hyvinvointialue- ja maakuntajakolaki (614/2021)
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä Uudellamaalla (615/2021)
- Laki sosiaali- ja terveydenhuolto- ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaansaattamisesta (616/2021)
- Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta (617/2021)
- Laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta (618/2021)
- Laki tuloverolain muuttamisesta (619/2021)
- Laki hallintolain muuttamisesta (637/2021)
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain muuttamisesta (711/2021)

(Sotenavigaattori, n.d.)

Laissa hyvinvointialueesta 611/2021 määritellään hyvinvointialueen asema julkisoikeudellisena yhteisönä, jolla on alueellaan itsehallinto. Laissa määritellään myös mm. se, mistä hyvinvointialueet ovat järjestämisvastuussa, hyvinvointialueiden kuulumisesta



osaksi julkisen talouden suunnitelmaa, hyvinvointialueiden ja valtion välisestä yhteistyöstä, lainanottovaltuudesta, investointisuunnitelman laadinnasta, aluevaltuuston ja -hallituksen tehtävistä, hyvinvointialueiden toimielimistä ja johtamisesta, hyvinvointialueiden yhteistoiminnasta, luottamushenkilöistä ja henkilöstöstä, päätöksenteosta ja hallintomenettelystä sekä taloudesta. Talouden osalta ko. laissa määritellään talousarvion ja -suunnitelman laatimisen periaatteet, kirjanpitovelvollisuudesta, tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen laadinnasta, toimintakertomuksesta, toiminnan, talouden ja palvelutuotannon seurannasta ja raportoinnista sekä hallinnon ja talouden tarkastuksesta. (Finlex 2021, 611/2021)

Laissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021 määrätään siitä, että hyvinvointialue vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä alueellaan ja on järjestämisvastuussa asukkaidensa sosiaali- ja terveydenhuollosta. Laissa säädetään myös palvelujen saatavuudesta ja saavutettavuudesta, ts. hyvinvointialueiden on suunniteltava ja toteutettava sosiaali- ja terveydenhuolto sisällöltään, laadultaan ja laajuudeltaan sellaisena, kuin asiakkaiden tarve edellyttää. Laissa säädetään myös asiakkaiden oikeudesta saada palveluja omalla kielellään sekä kunnan velvoitteista edistää kuntalaistensa hyvinvointia ja terveyttä yhteistyössä hyvinvointialueen kanssa. Laissa määritellään myös, millaista yhteistyötä hyvinvointialueet voivat tehdä yksityisten palveluntuottajien kanssa. Valtioneuvosto asettaa joka neljäs vuosi valtakunnalliset strategiset tavoitteet yhdenvertaisen, laadukkaan ja kustannusvaikuttavan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) seuraa ja arvioi valtakunnallisten tavoitteiden toteutumista vuosittain, ja tarvittaessa tavoitteita voidaan muuttaa. Laissa määrätään STM:n ja hyvinvointialueiden välisistä neuvotteluista sekä siitä, että STM laatii vuosittain valtakunnallisen selvityksen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yhdenvertaisesta toteutumisesta ja arvioi rahoituksen tason riittävyyttä. (Finlex 2021, 612/2021)

Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaapanosta 616/2021 kumosi useita sosiaali- ja terveydenhuoltoa aiemmin ohjanneita lakeja, jotka olivat kansanterveyslaki (66/1972), erikoissairaanhoidolaki (1062/1989) pl. 28§ ja 29§:ä, sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta annettu laki (733/1992) ja alueen pelastustoimen valtionavustuksesta annettu laki (1122/2003). Tässä voimaapanolaissa hyvinvointialueet varsinaisesti perustettiin ja niiden nimet ja alueet päätettiin. Helsinki ja HUS eli Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri jäivät hyvinvointialueiden ulkopuolelle, ja ne jatkoivat toimintaansa entisellään. Niihin kuitenkin sovelletaan hyvinvointialuelakia mm. alijäämien

kattamisen osalta. Laissa määrättiin hyvinvointialueiden väliaikaisista valmistelutoimielimestä ja niiden vastuista mm. toiminnan ja hallinnon käynnistämisen valmistelusta siihen saakka, kunnes aluevaltuusto on valittu ja aluevaltuuston asettama aluehallitus aloittaa toimintansa. Laissa säädettiin sosiaali- ja terveydenhuollosta lain voimaantulohetkellä vastanneiden kuntien, sairaanhoitopiirien, erityishuoltopiirien ja muiden toimijoiden velvollisuudesta osallistua hyvinvointialueen toiminnan ja hallinnon käynnistämisen valmisteluun ja virka-avun antamiseen. Lisäksi säädettiin hyvinvointialueen viranomaisten tietojensaantioikeudesta valmistelun edellyttämien välttämättömien tietojen osalta. Laissa päätettiin myös ensimmäisten aluevaalien järjestämisestä 23.1.2022 ja aluevaltuustojen toimikauden alkamisesta 1.3.2022 ja päättymisestä 31.5.2025. Aluevaalien tuloksen vahvistamisen jälkeen määrätään aluevaltuusto viipymättä järjestäytymään ja valitsemaan aluehallitus ja muut hyvinvointialueen toimielimet. (Finlex 2021, 616/2021)

Laissa hyvinvointialueiden rahoituksesta 617/2021 määritellään hyvinvointialueille myönnettävän valtion rahoituksen periaatteita, rahoituksen perusteena olevista kustannuksista ja rahoitukseen vaikuttavista komponenteista. (Finlex 2021, 617/2021). Rahoituksesta, talouden ohjauksesta ja rahoitusmallista on kerrottu laajemmin tämän työn kappaleissa 1.3.–1.5. (Finlex 2021, 617/2021)

### **1.3 Hyvinvointialueiden rahoitus**

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu ennen hyvinvointialueiden toiminnan aloitusta oli kunnilla. Kunnilla oli erilaisia tapoja tuottaa sote-palvelut asukkailleen. Osa kunnista oli perustanut yhdessä toisten kuntien kanssa kuntayhtymiä, joissa tarjottiin sosiaali- ja perusterveydenhuollon palveluja. Lakisääteiset sairaanhoitopiirien ja erityishuoltopiirien kuntayhtymät tuottivat erikoissairaanhoidon palveluita sekä vammaisten erityishuoltoa. Kunnat rahoittivat palvelujen järjestämistä paitsi valtiolta saatavilla valtionosuuksilla, myös omien verotulojensa kautta. Asiakkailta perittävät asiakasmaksut kattoivat kuluista vain murto-osan. Lisäksi asiakasmaksuja ohjattiin vahvasti asiakasmaksulain ja -asetuksen kautta. (soteuudistus, n.d.)

Valtion sote-kulujen ja pelastustoimen rahoitus siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille vuoden 2023 alusta alkaen. Samalla siirrettiin euromääräisesti noin 19 miljardia euroa eli noin 51 % kuntien valtionosuuksista hyvinvointialueiden rahoitukseen. Koska merkittävä määrä kunnan vastuulla olleesta toiminnasta siirtyi hyvinvointialueelle, samalla myös rahoitus siirtyi. Toisaalta kunnilta jäi pois myös jatkuva kamppailu sote-toiminnan kustannuspaineiden osalta. Kunnille jäi kuitenkin sivistystoimen, liikenteen ja infran

lisäksi merkittäviä vastuita kuntalaisten terveyden ja hyvinvointiin edistämisestä sekä ympäristöterveydenhuollosta. (soteuudistus, n.d.)

Järjestämisvastuullisen toimintansa aloittaneilla hyvinvointialueilla ei ole verotusoikeutta. Hyvinvointialueiden rahoitus perustuu pääosin valtion rahoitukseen ja osin asiakkailta perittäviin maksutuloihin. Hyvinvointialueilla on itsehallinto, eli ne päättävät itse rahoituksen käytöstä ja kohdentamisesta. Valtion rahoituksessa otetaan huomioon alueiden väliset erot asukkaiden palvelutarpeissa ja järjestämisen olosuhteissa. Valtion rahoituksen on turvattava perustuslain edellyttämällä tavalla riittävien sosiaali- ja terveystalvelujen järjestäminen. Rahoitusmalli sisältää myös uudistuksen tavoitteiden mukaisesti kannusteita kustannusten kasvun hallintaan, jolloin voidaan turvata myös osaltaan julkisen talouden kestävyttä. (soteuudistus, n.d.)

## 1.4 Hyvinvointialueiden talouden ohjaus

Valtio vastaa hyvinvointialueiden rahoituksesta. Valtionosuusuudistuksessa kunnilta vähennettiin valtionosuuksia n. 19 miljardia euroa ja ne siirrettiin hyvinvointialueiden rahoitukseen. Rahoituspohjien laskemisessa oli kuitenkin monenlaisia haasteita. Mm. vuosien 2020-2021 toteumiin vaikutti vahvasti vuoden 2019 lopulla alkanut maailmanlaajuinen korona-viruksen aiheuttama pandemia. (soteuudistus, n.d.)

Hyvinvointialueiden saama rahoitus on laskennallista ja yleiskatteellista. Yleiskatteellisuudella tarkoitetaan sitä, ettei rahoitusta ole korvamerkitty tiettyyn palvelutuotantoon, vaan sen käytöstä päättää rahoituksen saaja itse, eli hyvinvointialue. Vuoden 2023 aloittavan rahoituksen laskelmien pohjana käytettiin vuoden 2021 toteumatietoja sekä vuoden 2022 talousarviota kuntien sote-toiminnan ja pelastustoiminnan osalta. Erityisesti vuoden 2022 talousarvioletojen käyttö nähtiin hyvinvointialueiden valmistelijoiden toimesta haasteellisena, koska talousarviovuoden aikana kävi ilmi, että kuntien ja kuntayhtymien sote-toimintaa koskevat talousarviolet saattoivat olla hyvin tavoitteellisesti laadittuja ja niihin oli useilla alueilla tulossa ylityksiä. (soteuudistus, n.d.)

Hyvinvointialueiden rahoitus tarkistetaan vuosittain. Jotta hyvinvointialueet voivat kehittää toimintaa pitkäjänteisesti, pitää rahoituksen olla ennakoitavaa ja kannustaa kehittämiseen ja uudistamiseen. Valtio ohjaa ja arvioi vuosittain hyvinvointialueiden toimintaa ja rahoituksen riittävyyttä. Samalla myös rahoituslain toimivuutta arvioidaan. Valtion ohjaus- ja arviointiprosessin kautta pyritään tunnistamaan mahdollisia kriittisiä kohtia rahoituksessa sekä ennakoimaan muutoksia alkaen paikallisista valtakunnallisiin. (soteuudistus, n.d.)

Hyvinvointialueet rahoittavat toimintansa pääosin valtionrahoituksella. Lisäksi hyvinvointialueet voivat myydä palveluja toisille hyvinvointialueille, vakuutusyhtiöille tai muille yhteisöille. Hyvinvointialueilla ei ole verotusoikeutta, kuten aiemmin sosiaali- ja terveyspalveluista järjestämismvastuussa olleilla kunnilla on. (soteuudistus, n.d.)

Hyvinvointialueiden rahoitusta korotetaan vuosittain palvelutarpeen ja kustannustason kasvun mukaisesti. Rahoituksessa huomioidaan myös mahdolliset hyvinvointialueita koskevat tehtävämuutokset. Laskennallinen rahoitus tarkistetaan vielä jälkikäteen vuosittain vastaamaan valtakunnan tasolla toteutuneita kustannuksia. (soteuudistus, n.d.)

Hyvinvointialueiden rahoituksessa huomioidaan myös alueellisesti palvelutarpeen kasvu. Uudistuksen alkuvaiheessa vuosina 2023 ja 2024 rahoituksissa palvelutarpeen muutokset huomioidaan rahoituksessa 100 %:sti mutta vuodesta 2025 alkaen 80 %:sti. Lisäksi rahoitusta tarkistetaan hyvinvointialueiden kustannusindeksin mukaisesti. Kustannusindeksi koostuu ansiotasoindeksistä, kuluttajahintaindeksistä ja työnantajan sosiaaliturvamaksun muutoksesta. Rahoitusta tarkistetaan aina myös jälkikäteen, jotta varmistutaan siitä, etteivät laskennalliset kustannukset lähde eroamaan todellisista syntyneistä kustannuksista. Lisäksi hyvinvointialueiden rahoitukseen on rakennettu lisärahoitusmekanismi. Hyvinvointialueella on oikeus saada lisärahoitusta, mikäli myönnetty rahoitus on niin niukka, että se vaarantaa hyvinvointialueen toiminnan edellytykset, jolloin se ei pystyisi tuottamaan asukkaille vaadittavia palveluja. (soteuudistus, n.d.)

## **1.5 Hyvinvointialueiden laskennallinen rahoitusmalli**

Valtion rahoitus hyvinvointialueille jaetaan laskennallisesti palvelutarvetta ja olosuhteita kuvaavien tekijöiden perusteella. Lisäksi osa rahoituksesta perustuu asukasmäärään ja hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kriteereihin. (soteuudistus, n.d.)

Suurin, noin 80 %:a yleiskatteisesta rahoituksesta, määrittävä kriteeri on THL:n eli Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen laskelmiin perustuva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutarvekerroin eli sote-palvelutarvekerroin. THL:n laskelmissa otetaan huomioon ne kustannuksia selittävät sosiaali- ja terveydenhuollon sekä vanhustenhuollon tekijät, joilla on tilastollista merkitystä. Laskelmissa huomioidaan myös sosioekonomisia tekijöitä, kuten tulotaso ja koulutus. (soteuudistus, n.d.)

Asukasmäärään perustuva rahoituksen osuus on n. 15 % kokonaisrahoituksesta ja se maksetaan tasasuuruksena asukasmäärään perustuen kaikille hyvinvointialueille. Tämä

rahoitustapa suosii alueita, joilla keskimääräiset sote- ja pelastustoiminnan kustannukset ovat muita alueita pienemmät. (soteuudistus, n.d.)

Muita rahoituksen määrääviä tekijöitä pienemmältä osin ovat mm. vieraskielisten ja ruotsinkielisten määrään, saamenkielisyyteen, saaristoisuuteen ja asukastiheyteen perustuvat tekijät. Lisäksi rahoitukseen vaikuttaa ns. hyte-kerroin eli hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä kuvaavat indikaattorit. (soteuudistus, n.d.)

## 2 Kehittämistyön tavoite ja toteutus

Tutkimuksen tavoite on selvittää, miten lainsäätäjän päättämällä erittäin lyhyellä valmisteluajataululla (heinäkuu 2021 - joulukuu 2022) tehdyssä organisaatiomuutoksessa pystytään valmistelemaan taloushallinnon organisoitumista, toimintoja ja prosesseja. Valmisteluajataulu perustui lainsäädäntöön, vastaavaa valmistelua tehtiin valtakunnallisesti ympäri Suomen sekä toimiala oli vahvasti lainsäädäntöön perustuva.

### 2.1 Kehittämistyön tausta

Hyvinvointialuemuutokseen liittyy myös sote-palvelujen järjestäjän näkökulmasta rahoitustavan merkittävä muutos, aiemmasta verorahoitteisesta kuntapohjaisesta rahoituksesta siirryttiin valtion rahoittamaan laskennalliseen rahoituspohjaan. Tällä oli oma vaikutuksensa myös päätöksentekoprosesseihin, koska rahoituksen säätelymekanismin (verotusoikeus) puuttuessa päätöksentekijät joutuivat toimimaan eri tavalla kuin aiemmin esim. kuntapäätöksenteossa. Rahoituksen hallinnan instrumentit muuttuivat aiempaan verrattuna, ja tämä vaati uuden opettelua ja perehtymistä myös päättäjiltä. Vaikka rahoitus muuttui kuntarahoitteisesta valtionrahoitteiseksi, pyrittiin uudistuksella säilyttämään mm. kokonaisveroaste samana kuin ennenkin. Alkuvaiheessa myös kuntalaisten palvelut jäivät pitkälti samoihin tuttuihin toimipisteisiin kuin kunnan järjestämisvastuun aikana. Kuntien ja hyvinvointialueiden välillä tulee myös jatkossa olemaan yhteistyötä mm. asukkaiden terveyden edistämisen liittyvien tehtävien osalta. (Ahonen ym., 2021, s. 61-62)

### 2.2 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön laatija on toiminut Kanta-Hämeen hyvinvointialueen valmistelutoimistossa projektipäällikkönä lokakuusta 2021 joulukuuhun 2022, vastuullaan talousjärjestelmien valmistelu sekä taloussuunnittelu ja rahoitus. Opinnäytetyö perustuu tuolta ajalta hankittuun valmistelusta kertyneeseen työkokemukseen, sekä erilaisiin valmisteluun liittyviin asiakirjoihin mm. päätöksenteosta sekä erilaisiin valmistelutyöryhmiin osallistumisesta ja valmistelutyöryhmien johtamisesta saatuun kokemukseen. Opinnäytetyötä varten ei ole tehty erillistä tutkimuskyselyä, haastatteluja tai materiaalin keruuta, vaan kertyneet tiedot ovat syntyneet valmistelutyön yhteydessä. Työn pohjana käytetty aineisto on julkista ja esitetty lähdeluettelossa. Opinnäytetyössä kuvataan kehittämistyötä, jota hyvinvointialueen valmistelussa on tehty pääosin vuoden 2022 aikana.

## 2.3 Tehtävän rajaus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö rajataan koskemaan syksystä 2021 vuoden 2022 loppuun asti tapahtuvaa taloushallinnon organisaation ja prosessien määrittelyyn ja muodostamiseen liittyviä tehtäviä. Taloushallinnon tehtäviin kuuluu hyvinvointialueen talouden hallinta, rahaliikenteen hallinta, kirjanpidon ja reskontrien järjestäminen, taloussuunnittelu, talouden raportointi, talousanalyysit ja monet muut taloushallinnon palvelut. Toimivan taloushallinnon järjestämiseksi tarvitaan toimiva organisaatio, jossa prosessit kulkevat sujuvasti ja kustannustehokkaasti mahdollisimman koordinoitusti. Opinnäytetyössä kuvataan näiden järjestäytymiseen liittyviä valmistelutoimia.

Keskeisiksi tutkimuskysymyksiksi kehittämistyössä nousevat mm. alla luetellut:

- Minkälaisia tehtäviä uuden organisaation taloushallinnon järjestäytymiseen kuului?
- Miten nämä valmistelutehtävät toteutettiin?
- Mitä erilaisia yllättäviä asioita valmisteluprosessissa tuli eteen?
- Mitä valmistelussa kertyneistä kokemuksista voidaan ottaa opiksi tulevia muutoksia varten?

### 3 Muutoksen johtaminen

Valtakunnallisesti osassa maakunnista oli jo aiemmin yhdistetty sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa sote-kuntayhtymiin. Näillä hyvinvointialueille muutos oli luonnollisesti pienempi kuin ns. sirpalemaakunnille, jotka aloittivat toiminnan ja mm. järjestelmien yhtenäistämisen takamatkalta verrattuna sote-kuntayhtymiin.

Muutos oli siis valtakunnallinen ja sen johtaminen oli aluksi väliaikaisten valmistelutoimielinten tehtävä. Niille oli hyvinvointialueissa annettu tehtäväksi aloittaa hyvinvointialueen sopimusten ja henkilöstön siirtojen valmistelu. Aluevaalit pidettiin tammikuussa 2022 ja aluevaltuustot aloittivat toimintansa keväällä 2022. Valmisteluaikataulu oli todella tiukka, hyvinvointialueiden perustamishetkestä varsinaisen toiminnan aloittamiseen oli valmisteluaikaa vain puolitoista vuotta. Näin nopealla valmistelutahdilla pystyttiin toteuttamaan vain välttämättömimmät ja pakolliset muutokset ja hyvinvointialueeksi yhdistyminen, ja varsinainen integraatioiden toteuttamistyö ja toiminnan yhteensovittaminen pystyttiin aloittamaan vasta jo toiminnan käynnistyttyä. (soteuudistus, n.d.)

#### 3.1 Kotterin muutosteoria

John P. Kotterin määrittelemän muutosteorian mukaan muutoksessa on kahdeksan vaihetta, joita noudattamalla muutostilannetta on mahdollista johtaa menestyksekkäästi. Nämä kahdeksan vaihetta ovat:

1. muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden kommunikointi
2. muutosta ohjaavan tiimin määrittely
3. muutosprosessin vision määrittely sekä muutosstrategian luonti
4. viestintä muutosvisiosta
5. muutosvision mukaan toimiminen
6. lyhyen aikavälin muutosten onnistuminen
7. jo tehtyjen parannusten vakiinnuttaminen ja samanaikainen muutosten läpivienti-



## 8. siirtyminen jatkuvaan kehittymiseen ja parantamiseen

(Kotter, 1996, s. 46-113)

Kotterin mukaan muutos on prosessi, johon pitää varata resursseja, kuten aikaa ja joka pitää suunnitella huolellisesti. Muutokseen on tärkeä ottaa mukaan myös työntekijät, ja siksi tavoitteiden asetanta ja muutoksen suunnittelu on hyvä tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa. (Kotter, 1996, s. 18)

### 3.2 Hyvinvointialueuudistus Kotterin teoriaa soveltaen

Kotterin teorian kahdeksasta muutoksen vaiheesta voi löytää helposti yhtymäkohtia hyvinvointialueuudistukseen. Perustelut muutokselle tulivat laista, joten muutoksen syytä ei ollut varsinaisesti tarpeen perustella laajemmin. Muutostyön ohjaamisesta määrättiin myös laissa. Ensimmäistä työtä ohjasivat hyvinvointialuekohtaiset väliaikaiset valmistelutoimielimet, jonka jälkeen muutoksen johtaminen siirtyi aluevaaleilla valittujen aluevaltuustojen sekä tämän jälkeen toimintansa aloittaneiden aluehallitusten tehtäväksi.

Kotterin mukaan on määriteltävä muutosta ohjaava visio. Hyvinvointialueuudistusta ohjannut visio perustui lakiin. Tavoitteena hyvinvointialueuudistuksella on turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut hyvinvointialueella asuville, parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta, hillitä kustannusten kasvua sekä tuottaa saumattomasti sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ja pelastustoimen palvelut.

Käytännön valmistelutyötä varten perustettiin Kanta-Hämeen hyvinvointialueen valmistelutoimisto, jonka tehtävänä oli toteuttaa väliaikaisen valmistelutoimielimen, sen jälkeen aluevaltuuston ja aluehallituksen päätösten pohjalta valmistelua siten, että mahdollistetaan sote- ja pelastustoimen häiriötön siirtyminen kuntien ja kuntayhtymien järjestämisvastuulta hyvinvointialueen järjestettäväksi.

Kanta-Hämeen alueella sotepalvelut järjestettiin vuoteen 2022 asti 11 kunnan (Forssa, Hattula, Hausjärvi, Humppila, Hämeenlinna, Janakkala, Jokioinen, Loppi, Riihimäki, Tammela, Ypäjä) ja kolmen kuntayhtymän (Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymä, Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Riihimäen seudun terveystieteiden kuntayhtymä) toimesta. Lisäksi lakisääteiset vammaispalvelut järjestettiin erityishuoltopiirissä eli Eteva kuntayhtymässä. Tämän takia muutosviestintä oli välillä haasteellista, koska ei ollut valmiita organisaatiokohtaisia sähköpostijakelulistoja tai muita vastaavia henkilötietoja, jonka

perusteella suoraan olisi tunnistettu viestinnän kohderyhmät. Siirtyvää henkilöstöä pyrittiin kuitenkin tavoittamaan mm. valmistelutoimiston järjestämällä useilla avoimilla infotilaisuuksilla siirtyville työntekijöille. Valmistelutoimisto myös tiedotti laajasti valmistelun tilanteesta hyvinvointialueen internet-sivuilla. Tietoa kuntiin ja kuntayhtymiin välitettiin myös virallista reittiä kirjaamojen kautta. Lisäksi perustettiin erilaisia valmistelutyöryhmiä ja käytettiin tiedotuskanavana myös jo olemassa olevia verkostoja ja työryhmiä.

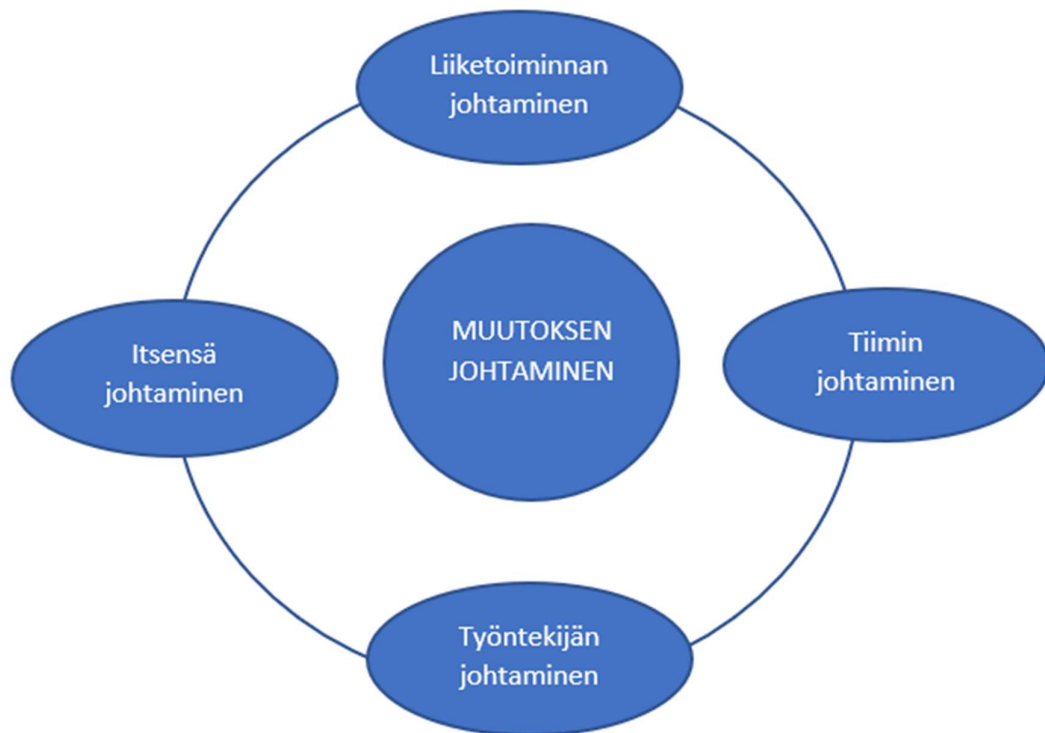
Hyvinvointialueiden valmisteluajataulu tuli annettuna lakiin perustuen, joten aikataulussa ei ollut joustovaraa. Myös tavoite oli selkeästi määritelty lain pohjalta. Valmistelukokonaisuuksia johtivat projektijohtajat, joiden alaisuudessa toimivat projektipäälliköt. Valmistelua aikataulutettiin kunkin osakokonaisuuden osalta projektijohtajien ja projektipäälliköiden toimesta yhteistyössä valittujen palveluntuottajien ja yhteistyökumppanien kanssa. Muutosten onnistumista ei valmisteluvuoden aikana laajemmin ehditty analysoida, vaan tavoitteena oli luoda edellytykset toiminnan aloittamiselle, ja jatkaa kehittämistä, kunhan järjestämisvastuu on siirtynyt vuoden 2023 alussa. Näin ollen valmistelussa toteutui hyvin Kotterin mallin seitsemäs kohta, jossa samanaikaisesti vakiinnutetaan jo tehtyjä muutoksia, ja toisaalta ollaan edelleen keskellä muutosprosessia.

Kotterin mallin vaiheen kahdeksan eli jatkuvan kehittämisen ja parantamisen voi katsoa olevan hyvinvointialueiden aloituksen jälkeen tapahtuvaa, pitkäaikaista työtä, koska muutoksen laajuus on niin valtava, ettei kaikkea millään saatu aloitushetkeen mennessä valmiiksi. Jatkuva parantaminen voi tarkoittaa myös pieniä korjaavia muutostoimenpiteitä, joita tehdään jatkuvasti. Aina muutoksen ei tarvitse olla laaja tai kaikkia organisaation jäseniä koskeva. Hyvinvointialueen kehittäminen ja muutostyö siis jatkuvat edelleen.

### **3.3 Johtajien rooli muutoksessa**

Muutoksen johtamisessa voidaan tunnistaa neljä eri näkökulmaa tai painopistettä, joita kaikkia esimiehen tulisi kyetä johtamaan muutostilanteessa. Nämä näkökulmat ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen. (Pirinen, 2015, Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa-luku, 2. kappale)

Kuva 1. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa. (Pirinen, 2015, Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa-luku)



Muutos voi aiheutua ns. pakottavista syistä, tällaisia ovat esim. lakiin perustuvat muutokset. Sote-muutoksessa oli kyse juuri pakottavasta muutoksen syystä, koska eduskunta päätti lailla perustaa hyvinvointialueet vuonna 2021. Hyvinvointialuemuutos ei lähtenyt organisaatioista itsestään, eikä siten liiketoiminnan johtamisen tavoitteet olleet muutoksen liikkeellepaneva taustavoima. Toki valtion tavoitteena sote-muutoksessa oli myös sote-kustannusten kasvun hillitseminen. (Pirinen, 2015, Liiketoiminnan johtaminen muutoksessa-luku, 1. kappale)

Muutoksen johtajien on myös huolehdittava, että muutosprosessin aikana organisaation päivittäinen liiketoimintatyö sujuu ja siihen on osoitettu riittävät resurssit. (Pirinen, 2015, Yksinkertaistaminen ja priorisointi-luku, 2. kappale). Hyvinvointialueiden valmistelussa kunnat ja kuntayhtymät eli luovuttavat organisaatiot oli lain nojalla velvoitettu auttamaan ja tukemaan hyvinvointialueita niiden organisoitumisen valmistelussa. Kuitenkin valmistelutyötä tehtiin todella tiukalla ja haastavalla aikataululla. Käytännössä valmistelutoimiston työntekijät tulivat pääosin luovuttavien organisaatioiden henkilöstöstä, ja näin ollen työpanos

valmistelutoimintaan oli myös pois luovuttavien organisaatioiden henkilöstöresursseista valmisteluvuoden 2022 ajan.

Tiimien johtamisessa muutoksen läpi nousee erityiseen asemaan yhteisten pelisääntöjen ja työilmapiirin tärkeys. Esimiehen hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot mahdollistavat luottamuksen ilmapiirin ja motivaation säilymisen tiimin työskentelyssä mahdollisesti haastavissakin muutostilanteissa. (Pirinen, 2015, Tiimien johtaminen muutoksessa-luku, toinen kappale). Hyvinvointialuevalmistelussa ei pystytty valmisteluvuoden aikana vielä kokoamaan luovuttavien organisaatioiden siirtävistä työntekijöistä laajemmin tulevia työtiimejä, koska loppuvuoteen 2022 asti oli joltain osin epäselvää, ketkä kaikki siirtyvät hyvinvointialueen palvelukseen, ja toisaalta mihin yksikköön hyvinvointialueen organisaatiossa he tulevat sijoittumaan. Tiimien johtaminen ei siis ollut mahdollista kaikilta osin valmisteluvaiheessa, koska tiimit eivät olleet vielä siinä vaiheessa muodostuneet.

Työntekijän muutoksen johtamista on käsitelty muita muutosjohtamisen näkökulmia laajemmin opinnäytetyön kappaleissa 3.4, 3.4.1 ja 3.4.2.

Esimiehen on myös tärkeää osata johtaa itseään muutoksessa. Esimies voi olla myös muutoksen johtamisessa merkittävä jarru sen onnistumiselle. Tällaisia tilanteita voi syntyä silloin, jos esimies ei ota vastuuta muutoksen läpiviennistä. Silloin työntekijät jäävät muutostilanteessa yksin ja työntekijöiden suhtautuminen työhön muuttuu välinpitämättömäksi. Työyhteisössä voi myös syntyä kilpailua, kun muodostuu eräänlainen valtatyhjiö esimiehen paetessa johtamistehtäväänsä. Valtatyhjiön voi täyttää joku yksittäinen työntekijä, ja tämä voi aiheuttaa negatiivisen kierteen yhteisön toiminnalle. (Pirinen, 2015, Omien voimavarojen tunnistaminen-luku, 1. ja 2 kappale)

Muutoksen johtamisessa voi tulla haastavia hetkiä, paljon työtä ja kireitä aikatauluja, jolloin esimiehen työtaakka voi nousta niin suureksi, että hän uupuu. Tässäkin tapauksessa muutoksen johtaminen kärsii ja työntekijät saattavat jäädä yksin muutoksen keskelle. Myös työntekijät alkavat väsyä, mikä johtaa heikompiin työtuloksiin eikä muutos etene. (Pirinen, 2015, Omien voimavarojen tunnistaminen-luku, 1. ja 2 kappale)

### **3.4 Työntekijän johtaminen muutoksessa**

Eri ihmisillä on erilainen kyky sietää muutosta, tätä voidaan kutsua myös termillä resilienssi. Resilienssi tarkoittaa ihmisten psyykkistä selviytymiskykyä, joustavuutta ja uudelleen orientoitumista muutosten jälkeen. Huonosti johdettu muutos aiheuttaa erilaisia ongelmia,

asiat ovat epäselviä eivätkä etene, syntyy hämmennystä ja tehottomuutta, jotka taas vähentävät työssä suoriutumisen laatua, työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia. (Jääskeläinen, n.d.)

Epävarmuuden johtaminen muutoksessa voi olla vaikeaa ja haastavaa myös johtajalle. Työntekijöillä voi olla monia kysymyksiä muutoksen vaikutuksista, kuten mitä tulen uudessa tilanteessa tekemään työkseni, mitä minun työlleni tapahtuu tulevaisuudessa, joudunko opettelemaan uutta, miten palkkani ja nimikkeeni tulevat muuttumaan, saanko tehdä samoja tehtäviä kuin aiemmin, tuleeko esimieheni vaihtumaan muutoksessa jne.

Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on tehdä päätöksiä, myös muutostilanteissa, vaikka tilanne voi olla osin epäselvä eikä kaikkia päätöksentekoon vaikuttavia asioita ole mahdollista tunnistaa tai tietää. Hyvän johtajan pitää pystyä perustelevaan päätöksensä ja toisaalta myös myöntämään, jos päätös on ollut huono tai sitä on tarpeen muuttaa. Myös johtaja tekee virheitä. Usein niissä tilanteissa parasta on myöntää virhe, tarvittaessa pyytää anteeksi, jos virheestä on aiheutunut haittaa jollekulle, ja kertoa miten tilanteesta päästään eteenpäin. Tärkeää on muistaa, että johtajatkin ovat inhimillisiä ja alaiset parhaimmillaan mahdollistavat sen, että heidän johtajansa voi toimia hyvänä johtajana.

Takana hyvinvointialuevalmistelua tehdessä olivat myös vaikeat työelämää muuttaneet koronapandemian vuodet. Koronapandemia kosketti erityisen laajasti hyvinvointialueen toimintaan kuuluvaa terveydenhuollon alaa. Pandemia vaikutti terveydenhuollon ammattilaisten työkuormitukseen ja toisaalta pandemian aikana kertyneiden hoitajajoukkojen purkamisesta aiheutunut työtaakka oli vielä toiminnan siirtyessä hyvinvointialueelle työntekijöitä kuormittava taustatekijä. Toisaalta pandemian aikana etätöihin ja erillään toimimiseen oli totuttu niissä tehtävissä, joissa etätöiden tekeminen on mahdollista. Tämä vähintään osittaiseen etätöihin tottuminen saattoi jossain määrin helpottaa hyvinvointialueen taloushallinnon organisaatioon sopeutumista, koska hyvinvointialueen toiminta kattaa taloushallinnonkin osalta koko Kanta-Hämeen maakunnan alueen eikä taloushallinnolla ollut määritelty yhtä yhteistä toimistotilaa hyvinvointialueella.

Muutoksen johtaminen vaatii onnistuakseen esimieheltä hyviä vuorovaikutus-, yhteistyö- ja viestintätaitoja. Esimiehen pitää pystyä perustelevaan muutokseen johtaneet syyt ja kertomaan myös mahdollisimman avoimesti muutoksen seurauksista. Avoimella tiedottamisella voidaan vähentää muutosvastarintaa, lisätä työhyvinvointia ja työn tekemisen laatua. (Jääskeläinen, n.d.)

Avoimesti viestimällä pystytään myös luomaan hyvää työilmapiiriä, jolloin kaikki tietävät miksi muutoksessa ollaan, mitä sillä tavoitellaan ja mahdollisuuksien mukaan myös siitä, mitä vaikutusta muutoksella on omaan tehtävään. Mikäli kaikkea muutoksesta ei voida viestiä muutoksen valmistelun edetessä avoimesti, vaikka kilpailijoiden takia, on kuitenkin tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus kysyä ja esittää halutessaan ehdotuksia ja myös kritiikkiä muutostilanteessa. Avoin vuorovaikutus luo luottamusta, ja mahdollistaa yhteen hiileen puhaltamisen tunteen, että tästä tilanteesta selvitään yhdessä. Esimies voi omalla läsnäolollaan ja mahdollistamalla avoimen keskustelun asioista luoda turvallisuuden tunnetta ja saada työntekijät näkemään muutoksen myös positiivisessa valossa, mahdollisuutena uuteen. (Pirinen, 2015, Johdonmukainen johtaminen-luku, 1. kappale)

Hyvinvointialueiden muodostuessa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja tuottavien organisaatioiden koko kasvoi valtavasti. Hyvinvointialueista suurin on Pirkanmaan hyvinvointialue, joka noin 19 000 työntekijän voimin tuottaa sote-palvelut Pirkanmaan alueen 23 kunnan lähes 540 000 asukkaalle. (Pirkanmaan hyvinvointialue, n.d.). Kanta-Hämeen noin 170 000 asukkaalle sote-palvelut tuottaa hyvinvointialueelle siirtyneiden kuntien ja kuntayhtymien noin 6700 työntekijää. (Kanta-Hämeen hyvinvointialue, n.d.). Tämän kokoinen organisaatio tarjoaa aivan erilaiset mahdollisuuden urakehitykseen ja -polkuihin kuin pienet kuntaorganisaatiot. Työntekijöiden kannalta suuressa organisaatiossa voi olla myös erilaisia mahdollisuuksia kehittää osaamista ja saada vastuullisempia tehtäviä kuin pienissä organisaatioissa. Kehittämisen- ja kehittymismahdollisuudet ovat myös työssä motivaatiotekijä ja positiivinen asia hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa.

### **3.4.1 Yksilön kyky käsitellä muutosta**

Muutos on aina yksittäisen työntekijän näkökulmasta tilanne, jonka sisäistämisessä menee henkilöstä riippuen lyhyempi tai pidempi aika. Muutoksen sisäistämisessä voidaan tunnistaa yksilön kohdalla seuraavat vaiheet:

1. muutoksen kieltäminen. Muutos aiheuttaa epävarmuutta ja tietynlaista vanhasta luopumisen tuskaa.
2. muutoksen tiedostaminen. Muutos nähdään uhkana omalle työlle.
3. muutoksen merkityksen vähättely. Muutoksen edetessä se alkaa väistämättä vaikuttaa työntekoon ja -tapoihin. Muutoksen merkityksen vähättely voi olla suoja mekanismi.

4. suuttuminen tai lamaantuminen. Muutoksen väistämättömyyden ymmärtäminen voi aiheuttaa vihan tunteita, tai toisaalta pelko lamaannuttaa ja työssä suoriutuminen heikentyy.
  5. rauhoittuminen. Muutoksen hyväksyminen alkaa.
  6. tiedon hankkiminen. Muutoksen hyväksyminen on tapahtunut ja työntekijä alkaa kiinnostua muutoksesta ja hankkia tietoa siitä.
  7. muutoksen vaikutusten arviointi. Kun muutoksesta on riittävästi tietoa, sen vaikutuksia pystytään arvioimaan.
- (Jääskeläinen, n.d.)

Työntekijät voivat olla eri aikaan muutosprosessissaan eri vaiheissa, ja tässä esimiehen tuki muodostuu merkittäväksi muutoksesta selviytymistä tukevaksi tekijäksi. Esimiehen pitäisi pystyä tunnistamaan missä vaiheessa kukin työntekijä muutosprosessissaan on ja luotsaamaan työntekijät muutoksen läpi. Esimiehen toimiminen muutostilanteessa innostuneena ja kehittämisestä kiinnostuneena voi tuoda kaivattua esimerkkiä, joka vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin. (Jääskeläinen, n.d.)

### **3.4.2 Muutosvastarinnan hallinta**

Muutoksen johtamista voi vaikeuttaa myös muutosvastarinta. Muutoksen koskiessa ihmisiä, on hyvin inhimillistä, että siihen liittyy monenlaisia tunteita, kuten pelkoa, jännitystä ja joskus surua vanhan menettämisestä, toisaalta myös innostusta ja iloa uudesta. Muutosvastarinta voi olla myös merkki siitä, että työntekijä on vastuullinen ja vahvasti sitoutunut työhönsä, jolloin muutostilanne luonnollisesti voi tuntua hankalalta. Muutos on kuitenkin jatkuvaa, eikä sen vastustaminen voi estää muutosten tapahtumista. Muutos pitäisikin nähdä organisaation luonnollisena tilana. (Jääskeläinen, n.d.)

Muutosvastarintaa esiintyy monenlaisissa muodoissa. Se voi olla esimerkiksi äänekkästä ja aktiivista muutoksen kritisointia tai negatiivista puhetta muutoksesta sekä huhujen levittämistä. Toisinaan muutosvastarinta ilmenee piilotetummin, taustalla ja selän takana käytyinä keskusteluina, asenteena työntekoon ja negatiivisina mielipiteinä, joita ei tuoda avoimesti esiin. (Pirinen, 2015, Muutosvastarinta ilmenee monella tapaa-luku, 1. ja 2. kappale). Aktiivinen muutoksen vastustaja pyrkii heikentämään muiden työntekijöiden kokemaa innostusta ja energiaa muutoksen tekoon. Yksittäinenkin työntekijä voi saada työyhteisössä sekaannusta ja epävarmuutta aikaan, ja siten heikentää muutosprosessin onnistumisen mahdollisuuksia. (Jääskeläinen, n.d.)

Muutosvastarinta ei aina kerro siitä, että muutos itsessään on ongelma, vaan se voi kertoa myös työyhteisössä jo aiemmin piilleistä ongelmista, jotka tulevat esiin viimeistään muutostilanteessa. Muutosvastarinta on toisaalta myös hyvin inhimillistä. Työntekijät voivat olla huolissaan omasta tulevasta roolistaan työyhteisössä muutoksen jälkeen. Muutoksen myötä asioita tulee muuttumaan, ja se voi aiheuttaa pelkoa ja jännitettä työyhteisöön. Muutoksen johtamisessa tärkeää on pystyä olemaan työyhteisön tukena, ja että yhteisössä pystytään avoimesta keskustelemaan muutoksesta sekä perustelevaan syyt muutokselle. (Pirinen, 2015, Muutosvastarinta ilmenee monella tapaa-luku, 3. kappale)

Muutosvastarinnan poistamisen tärkeimpiä edellytyksiä on onnistunut kommunikaatio. Tietoa harvoin voi tuoda muutostilanteissa liikaa, ja siksi tiedonkulku on varmistettava. Viestintätapoja ja -kanavia on monenlaisia, ja jokaisessa muutosjohtamisen tilanteessa viestintään kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Paitsi viestintä johdon suunnasta työntekijöille muutoksen perusteluista ja tarpeesta sekä sen toteuttamistavoista, tavoitteista ja aikatauluista sekä seurauksista, on tarpeen myös luoda keinot ja kanavat kuunnella työntekijöitä muutoksessa. Mikäli työntekijöitä ei kuunnella, voi syntyä kokemus siitä, ettei työntekijöillä ole vaikutusvaltaa omaan työhönsä, ja tällöin muutoksella haetut myönteiset vaikutukset jäävät toteutumatta ja pahimmillaan johtavat yrityksen menestyksen heikkenemiseen. (Piha & Sutinen, 2020, Mistä muutosvastarinta johtuu ja miten se selätetään-luku, 5. kappale)

Johtajien on myös hyvä muistaa työntekijöiden motivaatio ylipäättään työskennellä organisaatiossa. Ne voivat poiketa johtajien motivaatiosta ja halusta olla juuri tämän organisaation palveluksessa. Näin ollen myös työntekijöiden suhtautuminen muutostilanteisiin voi poiketa johtajien suhtautumisesta, koska heillä on erilainen asema organisaation hierarkiassa ja he ovat erilaisessa vastuuasemassa. Muutoksen aiheuttamia tunteita on hyvä pystyä käsittelemään luottamuksen ilmapiirissä oman työyhteisön tai -tiimin kanssa. Tässä esimiehen roolin tärkeys korostuu. Hänen tulee pystyä luotsaamaan työntekijänsä läpi muutoksen ja on annettava aikaa muutoksen käsittelylle työyhteisössä. Esimiehen pitää pystyä myös motivoimaan ja innostamaan työntekijöitä muutoksessa, kertomaan että tilanteessa ollaan yhdessä ja siitä selvitään myös yhdessä. Tässä työssä helpottaa myös se, että esimiehellä on työntekijöiden luottamus, yhteisössä pystytään kommunikoimaan avoimesti ja koko yhteisössä arvostetaan sen jäseniä. (Jääskeläinen, n.d.)



### 3.5 Organisaatiomuutoksen johtaminen

Kanta-Hämeen hyvinvointialueen järjestämisvastuullinen toiminta alkoi 1.1.2023.

Organisaatio muodostettiin 11 kunnan ja kolmen kuntayhtymän sote-toiminnan siirtyessä hyvinvointialueen järjestämisvastuulle. Kanta-Hämeen hyvinvointialueen organisaatiota rakennettaessa pohjana käytettiin aluehallituksen päättämää organisaatorakennetta, jossa hyvinvointialueen toiminta järjestäytyy toimialoihin.

Uuden organisaation syntyessä on tarpeen päättää myös organisaatorakenne, jolla lähdetään liikkeelle ja toiminta voidaan aloittaa. Organisaatorakenteessa määritellään myös organisaation hierarkia, eli järjestys kuka johtaa mitäkin toimintaa.

Organisaatiohierarkiamalleja on useita, tässä työssä kuvaillaan lähemmin antihierarkkista organisaatiota, jossa toimivat itseohjautuvat/yhdessäohjautuvat tiimit.

#### 3.5.1 Organisaation hierarkiarakenne

Perinteisesti sote-organisaatiot ovat olleet jäykän hierarkkisia organisaatioita. Tiukan hierarkkisten organisaatioiden rakenteen voidaan katsoa aiemmin tarkoituksellisesti yrittäneen karsia työntekijöiden päätösvaltaa työhönsä ja siten ne ovat estäneet itseohjautuvuuden kehittymistä. (Soback 2021, Uuden ajan johtaja-luku, 6. kappale)

Organisaatorakenne ohjaa strategian toteuttamista ja sen tulee olla linjassa organisaation vision kanssa. (Korhonen & Bergman, 2019, Organisaation kyvykkyyden varmistaminen-luku, 1. kappale)

Antihierarkkinen organisaatio on malli, jossa hierarkiaa on purettu ja madallettu, ja organisaatorakenteen halutaan mahdollistavan kommunikaatio ja tiedonkulku mahdollisimman sujuvasti. Antihierarkkisten organisaatioiden arvoja ovat mm. tasa-arvo ja yksilön valinnanvapaus. Tällaisessa organisaatiomallissa voidaan hyödyntää nykyään myös digitaalisia teknologioita. On myös tutkittu, että matala hierarkia vetää puoleensa työntekijöitä ja rahoitusta sekä lisää kilpailukykyä. (Jarenko & Martela, 2017, s. 294-295)

Rutiinitehtäviä on pystytty yhä enenevässä määrin siirtämään robotiikan tai tekoälyn hoidettavaksi, jolloin ihmistyövoima voidaan keskittää ongelmanratkaisukykyä ja kokonaisuuksien hallintaa vaativiin tehtäviin ja madaltaa organisaatiohierarkiaa myös tällä tavoin. Myöskään samoja prosesseja ei ole välttämättä järkevää kopioida sellaisenaan toiminnosta toiseen, vaan kehittää kuhunkin toimintaan tarkoituksenmukaisimmat prosessit.

Kyky oppia uutta ja soveltaa opittuja asioita tehostaa toimintaa ja tuo kilpailukykyä. (Jarenko & Martela, 2017, Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla-luku, 3. ja 4. kappale)

### **3.5.2 Itseohjautuva tai yhdessäohjautuva tiimi**

Itseohjautuvassa organisaatiossa tiimit päättävät itse, miten työt tulee hoitaa. Tiimin jäsenet vastaavat työn kehittämisestä ja tuloksista, eivätkä odota, että esimies kertoo mitä tehdään tai ohjaisi työtä jatkuvasti. Tiimi osaa hakea tukea työlleen myös muilta tiimeiltä organisaatiosta. Itseohjautuvuus tutkitusti lisää työtyytyväisyyttä, työssä viihtymistä ja työn houkuttelevuutta. Sitä kautta se myös parantaa asiakastytyväisyyttä, tekee toiminnasta tuottavampaa, laadukkaampaa ja kustannuksiltaan kilpailukykyisempää. Myös innovatiivisuus ja kehittäminen kasvavat, kun organisaatiossa toimitaan itseohjautuvasti eikä esimiestyötä tarvita aiempaan nähden niin paljon. (Jarenko & Martela, 2017, Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta-luku, 7. kappale)

Itseohjautuvuus tuo myös työntekijöille vaatimuksia, joihin kaikki eivät ole heti valmiita. Ylhäältä päin johdettu organisaatio voi tuoda tiettyä turvaa, kun valtarakenteet ovat selviä ja työtehtävät tuttuja ja ne osataan. Itsensä johtaminen, oman työn priorisointi ja kontrollointi sekä itsenäinen päätöksenteko voidaan kokea myös uhkana, ei vain mahdollisuutena kehittyä. Itsensä johtaminen vaatii kykyä ja osaamista, jota kaikilla ei välttämättä ole tai he tarvitsevat tukea, koulutusta ja työvälineitä siihen. (Jarenko & Martela, 2017, Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta-luku, 3. kappale)

Itseohjautuvat (voidaan käyttää myös termiä yhdessäohjautuvat) tiimit toimivat kuten perheiden voisi ajatella toimivan. Tiimissä on luottamus kaikkien jäsenten tekemiseen ja siihen että toisille tiimin jäsenille halutaan hyvää. Tiimissä pystytään puhumaan avoimesti, haastamaan toisten näkökulmia hyvässä hengessä ja tiimissä viihdytään toisten seurassa. Tiimissä pystytään ja ollaan halukkaita oppimaan uutta ja ollaan myös valmiita auttamaan toisia tiimin jäseniä. Toisaalta voidaan luottaa myös siihen, että omassa ongelmatilanteessa muut tiimin jäsenet tulevat avuksi. (Spiik, 2022, s. 39-43)

Itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että tiimit jätetään selviämään itsekseen eikä tiimille ole saatavilla enää johdon tai esimiehen tukea. Itseohjautuvilla tiimeillä pitää olla selkeä tilannekuva siitä, missä organisaatio on menossa ja tieto siitä, mihin suuntaan organisaatiota kokonaisuutena halutaan kehittää ja johtaa. Tiedonkulku on avainasemassa itseohjautuvuuden toteuttamiseksi. (Jarenko & Martela, 2017, Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta-luku, 7. kappale)

Yhdessäohjautuvien tiimien syntymiseksi pitää ensin saada perusasiat kuntoon, eli antaa aikaa avoimelle keskustelulle. Tärkeää on, että kaikkien mielipiteitä pidetään arvokkaina ja ne otetaan huomioon. Tällöin työntekijälle syntyy tunne, että hän on osa tiimiä ja työntekijä pystyy johtamaan omaa työtään. Myös palaveriin käytetty aika on tehokasta, jolloin prosesseissa ei synny hukkaa. Kaikki osallistuvat ja tekevät oman osuutensa. (Spiik, 2022, s.15-17)

Yhdessäohjautuvissa tiimeissä on eräänlainen jaettu johtajuus, jossa työntekijät sparraavat toisiaan. Tiimeissä vallitsee arvostus sen jäsenien kesken ja he luottavat toisiinsa. He jakavat näkökulmia työhön avoimesti ja suorittavat myös vähemmän kiinnostavia tehtäviä, koska se hyödyttää koko tiimiä. Kollegan vuoksi ollaan valmiita venymään työtehtävissä. Tiimille muodostuu oma identiteetti, joka helpottaa työn suunnittelua ja toiminnan kehittämistä. Tiimissä on arvot, joita jokainen se jäsen on ollut mukana määrittelemässä ja tiimissä on ilmapiiri, jossa yhdessä tekeminen ja onnistuminen on jokaiselle jäsenelle tärkeää. (Spiik, 2022, s. 42-43 )

Sote-alalla on pitkään ollut perinteenä tiukan hierakiajohtoinen johtamistapa, jonka vuoksi uusien organisoitumistapojen kokeilemiselle ei ole ollut laajemmin perinteitä. Itseohjautuvuus ei tarkoita, että jokainen tekee mitä haluaa, vaan toimintaa ohjaavat tarkasti yhdessä sovitut tavoitteet sekä yhteinen vastuu tuloksista. Tiimit ratkovat itse ongelmiaan ja kehittävät jatkuvasti omaa työtään ja kaikkien jäsenten osaamista saavuttaakseen tavoitteensa. Tiimi ei oleteta, että esimies huolehtii kaikesta ja kantaa vastuun. Apua ja tukea tiimille haetaan ja saadaan myös muualta organisaatiosta.

## 4 Projektin johtaminen

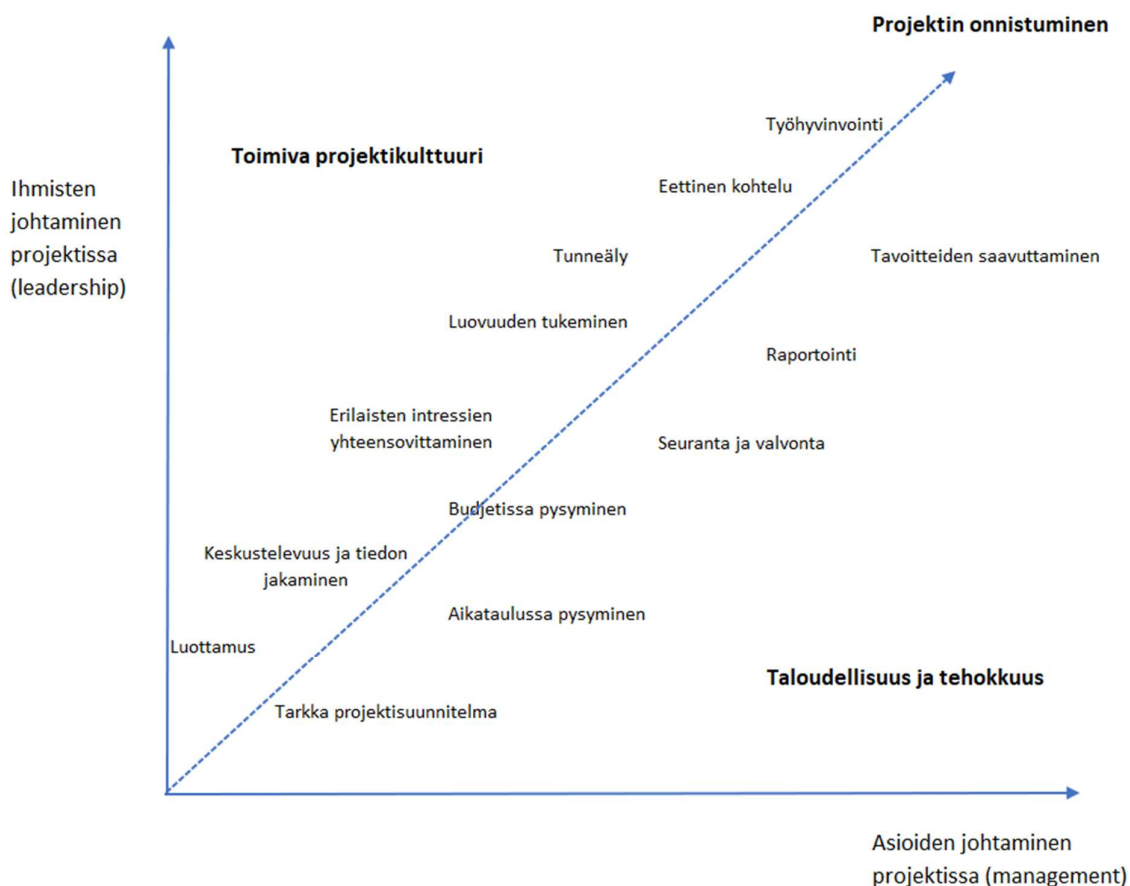
Projekti voidaan määritellä mm. siten, että siinä läpikäydään hyvin jäsenneily ja suunniteltu prosessi, jonka pohjana on idea ja jonka on määrä johtaa idean toteuttamiseen. Projektin toteuttamiseen tarvitaan erilaisia resursseja, kuten henkilöstö-, taloudellisia, materiaali- ja aineettomia (esim. järjestelmät) resursseja. (Löow, 2002, s. 16)

Projekti käynnistyy pääsääntöisesti silloin, kun sen tuotokselle syntyy tarve. Projektit voidaan jakaa niiden toiminnan luonteen perusteella mm. tutkimus-, tietojärjestelmä-, kehittämis-, investointi- tai toimitusprojekteihin. Toisaalta projekteja voidaan luokitella myös niissä tehtävän työn perusteella esim. suunnittelu-, asennus-, rakennus-, käyttöönotto- tai markkinointiprojekteihin. (Mäntyneva, 2016, s. 11-12)

Toiminnan kehittämisprojektit ovat perinteisesti organisaation sisällä tapahtuvia projekteja, ja usein niiden tehtävänä on vaikuttaa toiminnan tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Muutoksen hallinta ja muutoksen johtaminen ovat keskeisiä asioita kehittämisprojekteissa. Kehittämisprojektin onnistumiseen peilataan myös projektin toteutuksen jälkeen uusien toimintatapojen tai käytäntöjen juurtumista osaksi organisaation toimintaa ja määriteltyä tavoitetilaa. (Mäntyneva, 2016, s. 12)

Projektin johtamisen voi jakaa alla olevan kuvan mukaisesti asioiden ja ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtamisessa tärkeää on innostuksen luominen, hyvän ilmapiirin ylläpitäminen ja projektin johtajan sitoutuminen projektiin. Asioiden johtaminen on käytännön tehtävien toteuttamista sekä budjetin, projektin etenemisen ja sen tavoitteiden toteutumisen suunnittelua, seuranta ja raportointia. Asioiden ja ihmisten ohjaamisesta voidaan käyttää myös termejä operatiivinen (asioiden) johtaminen ja projektin ohjaus (ihmisten johtaminen). (Paasivaara ym., 2013, s. 97)

Kuva 2. Projektijohtamisen kokonaisuus. (Paasivaara ym., 2013, s. 98)



Kuvassa ihmisten johtaminen ja toimivan projektikulttuurin luominen perustuvat luottamukseen, tiedon jakamiseen, kuunteluun ja keskusteluun. Erilaisia intressejä pitää pystyä yhteensovittamaan ja tukemaan luovuutta projektin tavoitteiden toteuttamiseksi. Projektissa työskentelevien kohtelu eettisesti ja tasapuolisesti lisää myös työhyvinvointia. (Paasivaara ym., 2013, s. 98)

Asioiden johtaminen taas lähtee tarkasta projektisuunnitelmasta ja suunnitelmassa määritellyssä aikataulussa pysymisessä. Projektille määritelty budjetti vaikuttaa osaltaan myös ihmisten johtamiseen, luoden pohjan esim. henkilöresurssien käytön mahdollisuuksille. Asioiden johtamiseen kuuluvat seuranta, valvonta ja projektin raportointi. Lopulta kun projektille asetetut tavoitteet on saavutettu, voidaan todeta, miten projekti on tavoitteisiinsa nähden onnistunut. (Paasivaara ym., 2013, s. 98)

## 4.1 Projektin vaiheet

Projektissa on perinteisesti katsottu olevan seuraavat vaiheet:

1. suunnittelu- ja aloitusvaihe
2. toteuttamisvaihe
3. päättämis- ja arviointivaihe

Projekteja voi tarkastella myös elinkaarimallilla, jossa on neljä vaihetta:

1. ideointi- ja konseptointivaihe
2. kokeilu- ja toteuttamisvaihe
3. päättämisen vaihe ja vaikuttavuuden arviointi
4. käyttöönotto

Jokaiselle projektin vaiheelle voidaan määritellä omat projektijohtamisen tehtävät ja päätöksentekopisteet. (Paasivaara ym., 2013, s. 79-81)

Projektin ideointi- ja konseptointivaiheessa laaditaan projektisuunnitelma ja määritellään projektin tarvitsemat taloudelliset ja henkilöresurssit. Vain hyvin pieniä projekteja voi toteuttaa ilman projektisuunnitelmaa. Projektisuunnitelmassa määritellään yleensä ainakin:

- projektin tavoitteet
- projektiryhmän kokoonpano eli projektipäällikkö, projektiin osallistuvat henkilöt ja mahdollisesti vielä tarkemmin heidän roolinsa projektissa
- projektin vaiheet ja niiden aikataulu
- projektin budjetti
- projektin ohjaus ja päätöksentekomenettelyt projektiin liittyen
- projektin riskit

(Paasivaara ym. 2013, s. 81-83)

Projektin kokeilu- ja toteuttamisvaiheessa korostuvat projektin ohjauksen keinot. Projektin ylin päättävä elin voi olla esim. ohjausryhmä, jolle projektipäällikkö tuo tietoa projektin etenemisestä ja päätettävistä asioista. Ohjausta voidaan toteuttaa eri näkökulmista, esim. laadullinen, määrällinen ja joustava ohjaus. Laadullisessa ohjauksessa keskitytään projektin tavoitteiden, työn ja tulosten tarkkailuun ja suuntaamaan toimia tarvittaessa kesken projektin

uudelleen, jos on tarvetta. Määrällisessä ohjauksessa keskitytään erityisesti siihen, että projektisuunnitelmaa noudatetaan. Joustavassa ohjauksessa taas projektisuunnitelmaakin voidaan päivittää, analysoidaan ja katsotaan kriittisestikin projektin tilannetta ja täsmennetään tavoitteita projektin edetessä. (Paasivaara ym. 2013, s. 87-89)

## 4.2 Projektipäällikön rooli ja tehtävät

Projektipäälliköllä voi olla projektissa monenlaisia rooleja, mm. projektiryhmän puheenjohtaja/vastuuhenkilö, projektin aiheen asiantuntija, projektisopimusten neuvottelija tai tilaaja, yhteyshenkilö yhteistyökumppaneihin tai asiakkaisiin nähden sekä projektin tiedottajan rooli. Projektipäällikkö voi, projektin resurssien mukaan, mahdollisesti myös delegoida tehtäviä projektiryhmän jäsenille heidän osaamiseensa perustuen. Suurissa ja vaativissa projekteissa on myös tarpeen, että projektitehtäviä voidaan jakaa laajemmin projektiryhmälle, kaikki tekeminen ei voi olla yhden projektipäällikön varassa. (Mäntyneva, 2016, s. 33)

Hyvältä projektipäälliköltä vaaditaan seuraavia asioita:

- Projektipäällikkö asettaa projektin etusijalle. Projektipäällikölle voi tulla organisaatiosta erilaisia vaatimuksia esim. projektin lopputuloksesta, ja vaatimukset voivat olla ristiriidassa keskenään. Projektipäällikön on tärkeä tunnistaa, mikä on oman projektin onnistumisen kannalta tärkeimmät asiat, joita tulee edistää.
- Projektipäällikkö osaa muodostaa projektiorganisaation ja tarvittaessa muuttaa projektin organisoitumista. Projektin eri vaiheissa voi olla tarve erilaiselle asiantuntijuudelle. Projektipäällikön tulee tunnistaa eri vaiheissa tarvittava asiantuntijuus. Tarvittaessa projektipäällikön pitää pystyä myös karsimaan projektista henkilöitä, jotka eivät tuota projektin tarvitsemaa panosta.
- Projektipäällikön pitää olla nopea päättämään ja ratkaisemaan asioita. Projektipäällikön pitää olla valmis myös muuttamaan tehtyä päätöstä, mikäli on tarvetta muutoksille.
- Projektipäällikkö toimii projektiorganisaation valmentajana. Projektipäällikkö luo yhteishenkeä ja osaa rekrytoida projektiin sellaiset henkilöt, jotka täydentävät hänen omaa osaamistaan.
- Projektipäällikön tulee olla avoin tiedottamisessa. Rehellisesti ja avoimesti projektin vaiheista, myös haasteista ja ongelmista kertominen on tärkeää.

- Projektipäällikkö on positiivinen. Projektipäällikön tehtävä on toteuttaa annettua tehtävää, ja päällikön tulee viestiä siitä positiiviseen sävyyn. Jos projektipäällikkö ei usko projektin onnistumisen edellytyksiin, ei siihen usko kukaan muukaan.
- Projektipäällikön pitää osata priorisoida. Projektipäällikön on ymmärrettävä kokonaisuuksia ja syy-seuraus-logiikkaa ja osattava tehdä päätöksiä, mitä asioita ja millä aikataululla on tärkeä edistää, jotta projektilla on onnistuneen lopputuloksen mahdollisuudet.
- Projektipäällikön tehtävässä tärkeintä on pitää kiinni annetusta aikataulusta. Jos aikataulu pettää, usein myös budjetti pettää eivätkä asetetut tavoitteet toteudu.
- Projektipäällikön on myös hyvä varautua siihen, että projektissa tulee ongelmia. Projektipäällikön tulee olla ennakoiva ja pystyä viestimään haasteista myös projektin ohjausryhmälle.

(Sundvik, 2006, s. 206-211)

Projektin johtamisessa erityisen tärkeäksi korostuu aikataulujen pitäminen. Projektin johtaja tai projektipäällikkö vastaa siitä, että projektille sovittu aikataulu pitää, sen voi katsoa olevan hänen tärkein tehtävänsä. Projektipäällikkö myös joutuu vastaamaan projektin aikataulun lisäksi budjetista ja tavoitteiden toteutumisesta. Projektipäällikkö voi projektin aikana joutua vaihtamaan projektin henkilöresursseja, koska projektin aikataulun ja tavoitteiden toteutumiseksi on tärkeää, että kaikki projektiin osallistuvat tekevät oman osuutensa suunnitellusti. Projekteissa olisikin hyvä vaihdella resursseja välillä, sillä mikäli aina samat henkilöt valitaan projektitehtäviin, voi syntyä erilaisia oletuksia siitä, ketkä työskentelevät aina kenenkin kanssa, jolloin työnteko ei välttämättä suju muiden kanssa. Kun projektien henkilöresursseja vaihdetaan, ei tule vanhojen projektien painolastia mukana. Projektipäällikön tehtävä on saada projektin organisaatio toimimaan mahdollisesta vanhasta historiasta ja haasteista huolimatta. (Sundvik, 2006, s. 195-200)

Projektipäällikön päämääränä on tehdä ratkaisuja ja päätöksiä, joilla projektille asetettu aikataulu, tavoitteet ja budjetti toteutuvat. Tarvittaessa projektipäällikkö voi joutua käyttämään koviakin keinoja, jotta tavoitteisiin päästään ja aikataulu pitää. Projektipäällikkö toimii yleensä käytännön päivittäisen työn johtamisen ulkopuolella ja on neutraalissa asemassa organisaation sisäiseen hierarkiaan nähden. Projektipäällikkö ei välttämättä voi tehdä juurikaan kompromisseja projektin edetessä, jotta projektin lopputulos ei vaarannu. Projektipäällikölle kuuluu usein myös paljon käytännön työtä. Organisaation byrokratia ja erilaiset talous- ja henkilöstöhallintoon kuuluvat tehtävät harvemmin kuuluvat projektipäällikölle. (Sundvik, 2006, s. 2021)



Joskus kuitenkin projektipäällikön tehtäviin saattaa kuulua myös projektiin osallistuvien työntekijöiden esimiehenä toimiminen. Tällöin projektin johtaminen ja tehtävien delegoiminen voi olla helpompaa, kun siihen on myös esimiesaseman antama valtuutus. Tilanteet, joissa projektipäälliköllä ei ole esimiesasemaa projektiryhmän jäseniin tai projektiin osallistuviin henkilöihin nähden, voivat aiheuttaa ongelmia, koska projektipäälliköllä ei ole työnantajan direktio- eli työnjohto-oikeutta. Projektiryhmän jäsenen varsinainen esimies myös saattaa olla eri mieltä työntekijänsä työpanoksen kohdistamisesta projektille ja varsinaiseen työtehtävään. Projektipäällikön on kuitenkin tarpeen osata johtaa työntekijöitä, kuten esimies, vaikka hänellä ei sitä asemaa olisikaan. Tämä osaaminen tulisi näkyä mm. oikean osaamisen kohdentamisessa eri projektin tehtävissä, projektin ilmapiirin ja projektiryhmän jäsenten sitoutumisen edistämisenä. (Mäntyneva, 2016, s. 36-37)

### 4.3 Projektin sidosryhmät

Projektin lopputuloksen kannalta olennaista on myös sidosryhmien sitoutuminen projektiin. Ulkoisia projektin sidosryhmiä voivat olla esim. yhteistyökumppanit, alihankkijat/tavarantoimittajat ja sisällöntuottajat. Sisäisiä projektin sidosryhmiä ovat projektiorganisaation työntekijät, organisaation johto, esimiehet tai omistajat. Sidoryhmien sitoutumisen vaikutusta projektiin voi kuvata seuraavalla kuvalla:

Kuva 3. Sidoryhmien sitoutuneisuuden vaikutus projektiin. (Mäntyneva, 2016, s. 125)

Sitoutuneisuuden aste	Vaikutus projektiin
Ei tiedä	Ei tiedä projektista eikä sen vaikutuksista omaan toimintaan
Vastustaa	Tietoinen projektista, mutta vastustaa sitä
Neutraali	Tietoinen projektista, ei tue eikä vastusta
Tukee	Tietoinen projektista ja tukee sitä
Vie eteenpäin	Tietoinen projektista ja yrittää saada sen toteutumaan mahdollisimman hyvin

Projektin kaikki sidosryhmät eivät ole projektin onnistumisen kannalta yhtä tärkeitä. Ne sidosryhmät, joilla on suuri kiinnostus projektia kohtaan ja vaikutusmahdollisuuksia sen toteutumiseen ovat tärkeitä projektin onnistumisen kannalta ja heidän odotuksiinsa tulisi vastata projektissa. Näiden sidosryhmien tuki projektille on ratkaisevan tärkeää. Tällaisia sidosryhmiä voivat olla esim. organisaation johtoryhmä, organisaatio hallitus tai projektin tilaaja. Sidosryhmät, joilla ei ole vaikutusvaltaa projektin lopputulokseen, mutta ovat kiinnostuneita siitä, kannattaa pitää viestinnällä ajan tasalla. (Mäntyneva, 2016, s. 126)

#### **4.4 Projektin riskien hallinta**

Isoissa projekteissa on tarpeen laatia projektisuunnitelman yhteydessä riskienhallintasuunnitelma. Pienemmissä, hyvin lyhytkestoisissa ja kustannuksiltaan vähäisissä projekteissa ei riskianalyysin teko on välttämättä ajankäytöllisesti järkevää. Projektin riskien hallinta on tärkeää myös rahoituksen hallinnan kannalta. Jos esim. projektin aikataulu ei joustaa, voi projektissa eteen tulevien ongelmien vaikutus näkyä kustannuksissa ja projektin budjetin ylittymisenä. (Paasivaara ym., 2013, s. 101)

Riskien määrittely ja niiden vaikutusten arviointi voi olla joskus haastavaa. Projektin aikana määriteltyjen riskien toteutumista seurataan, tehdään tarvittaessa päätöksiä riskien vaikutusten minimoimiseksi sekä täsmennetään riskianalyysiä. Riskien vaikutusta voidaan myös arvioida esim. pisteyttämällä niitä todennäköisyyden ja vaikutusten suhteen. (Paasivaara ym., 2013, s. 101)

#### **4.5 Projektin muutosten hallinta**

Projektin aikana voi tulla esiin tarve muuttaa projektisuunnitelmassa määriteltyjä tavoitteita, aikatauluja, budjettia tai resursseja. Aina ei voi olla mahdollista tehdä muutoksia em. asioihin, kuten aikatauluun, jolloin projektiin tavoitteita tai resursseja voidaan joutua määrittelemään uudelleen. Projektilla on usein päätösvaltaa käyttävä ohjausryhmä, ja projektin suuremmat muutokset on yleensä määritelty vietäväksi päätöksentekoon ohjausryhmään. Projektipäällikölle on monissa projekteissa annettu valtuus tehdä operatiiviseen toimintaan liittyvät päätökset itse. Ennen päätöksentekoa pitää arvioida esitetyn muutoksen vaikutukset. Niitä voidaan arvioida esim. seuraavien kysymysten avulla:

- miten muutos vaikuttaa projektin budjettiin
- miten muutos vaikuttaa projektin aikatauluun

- miten muutos vaikuttaa projektin resursseihin
- vaikuttaako muutos organisaation toimintaan
- vaikuttaako muutos muihin käynnissä oleviin projekteihin
- mitä riskejä muutokseen liittyy ja miten niihin voidaan varautua

Projektin muutosten päätöksenteosta on syytä dokumentoida ainakin seuraavat asiat:

- mikä muutos on kyseessä
- mistä muutostarve syntyi
- mikä on muutoksen arvioitu vaikutus projektin valmistumiseen, aikatauluun, budjettiin, tavoitteisiin ja/tai riskeihin
- tehty päätös: toteutetaan tai toteutetaan osittain, ei toteuteta tai päätetään myöhemmin.

(Mäntyneva, 2016, s.106–109)

## 4.6 Projektiviestintä

Yksi projektihallinnan kannalta merkityksellisimpiä osa-alueita on projektiviestintä. Yleensä projektisuunnitelmassa tai sen liitteenä määritellään myös viestintäsuunnitelma. Oikean tiedon jakaminen ja välittäminen oikeille henkilöille on keskeisen tärkeää.

Viestintäsuunnitelmassa on hyvä määritellä viestinnän kohderyhmät ja suunnitella kohderyhmittäin parhaat viestintätavat ja -kanavat. Projektiviestinnän kohderyhmät on hyvä jakaa myös sisäisiin ja ulkoisiin ryhmiin, koska usein viestinnän kanavat ovat erilaiset riippuen viestittäjästä sisäisesti vai organisaation ulkopuolelle. Projektiviestinnän onnistumisen kannalta on myös tärkeä miettiä mitä viestitään ja missä vaiheessa, jotta tieto saadaan oikeille henkilöille oikeaan aikaan. (Mäntyneva, 2016, s. 111–112)

Projektiviestinnän onnistumiselle esteitä voivat olla mm. se, ettei viestin vastaanottaja lue tai kuuntele viestiä riittävän huolellisesti, viestintä tapahtuu toisen tahon, esim. esimiesten kautta ja vääristyy siksi tahattomasti matkalla tai viestin kohderyhmää ei ole tunnistettu oikein. Jotta projektiviestintä onnistuu, kannattaa sitä suunnitella ja toteuttaessa huomioida seuraavia näkökulmia:

- mikä on viestin tavoite
  - o osaako viestin saaja toimia tavoitellulla tavalla viestin saatuaan
- kenelle viesti kohdennetaan

- huomioidaan sisäiset ja ulkoiset kohderyhmät
- mikä on viestin kohderyhmä huomioiden paras viestintäkanava
  - puhelut, henkilökohtaiset tapaamiset, sähköposti, kirjeet, tiedotteet, tiedotustilaisuudet, internet-sivut, intranet, media, sosiaalinen media jne.
- viestinnän aikataulu projektin vaiheistukseen pohjautuen
  - väärään ajankohtaan sijoittuva viestintä menee hukkaan
- kuka vastaa viestinnästä ja keneltä hän saa materiaalit viestintään
  - syntykö projektin viestintämateriaali ohessa esim. kokousmateriaaleista vai vaatiiko se erillistä työtä
- kuinka usein viestiä pitää toistaa
  - kaikki kohderyhmään kuuluvat eivät välttämättä saa tai huomaa viestiä ensimmäisellä kerralla. Varmistetaan viestin perillemeno toistolla.
- onhan viestinnän kustannuksen huomioitu projektin budjetissa riittävässä laajuudessa
  - miten toimitaan, jos kesken projektin huomataan uusia viestintätarpeita
- mihin ja miten projektiviestintä arkistoidaan
  - mistä aiemmat viestit löytyvät, pääseekö niihin palamaan jälkikäteen, kauanko viestejä on tarpeen säilyttää
- tärkeä osa projektiviestintää on myös kuuntelu
  - miten projektipäällikölle voi antaa palautetta projektista, yhteystiedot viesteihin

(Mäntyneva, 2016, s. 117–119)

## 5 Kanta-Hämeen hyvinvointialueen taloushallinnon valmistelu

Tässä opinnäytetyössä kuvataan Kanta-Hämeen hyvinvointialueen valmistelutoimistossa tehtyä työtä vuoden 2021 syksystä vuoden 2022 loppuun. Tänä aikana valmisteltiin sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen palvelujen siirtoa Kanta-Hämeen kunnilta ja kuntayhtymiltä Kanta-Hämeen hyvinvointialueelle. Työssä keskitytään taloushallinnon järjestäytymiseen ja siihen liittyneisiin tehtäviin ja kuvataan myös työssä esiin tulleita haasteita.

### 5.1 Toiminnallinen kehittämistyö

Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, joka on lähtenyt työelämän tarpeesta. Toiminnallisen kehittämistyön tavoite on kehittää, toteuttaa ja tuottaa uusia palveluja tai muita tuotteita, uusia työmenetelmiä, ohjeita tai käytäntöjä työnantajan tarpeeseen vastaten.

### 5.2 Tutkimuksen metodologia

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle voi olla mm. sitoutuminen lähelle menevään tarkasteluun, keskittyminen toimintaan, subjektiivisuuden arvostaminen ja tutkijan paikan reflektointi. (Juhila, n.d.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto usein syntyy siellä missä tutkimuksen kohteena oleva toiminta normaalielämässä parhaillaan tapahtuu. Sitoutuminen lähellä tehtävään tarkasteluun tarkoittaa, että tutkimusta voidaan tehdä menemällä suoraan kontaktiin mukaan tutkittavaan toimintaan. Tutkija on paikalla tapahtumissa ja havainnoi tilannetta samalla. (Juhila, n.d.)

Laadullisen tutkimuksen yksi ominaispiirre, keskittyminen toimintaan, tarkoittaa sitä, että tutkimuksella ei tavoitella tietyn pysäytetyn ajanhetken kuvausta, vaan siinä pyritään tuomaan esiin aktiivisen toiminnan aiheuttamat tulokset. Tutkimuksessa keskitytään ihmisten tapoihin ja toimintaan, jotka vaikuttavat tutkittavaan tilanteeseen. (Juhila, n.d.)

Subjektiivisuuden arvostaminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tunnistettava ja hyväksyttävä tutkijan oma rooli. Tutkijan pitää kertoa, mikä osuus hänellä on tutkittavassa asiassa tai materiaalissa. Tutkijan ei siis ole laadullisessa tutkimuksessa

välttämätöntä olla ulkopuolinen tarkkailija tai analysoija, vaan hän voi olla mukana tutkittavassa prosessissa. (Juhila, n.d.)

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre eli tutkijan paikan reflektointi tarkoittaa sitä, että tutkija ymmärtää tutkittavaan asiaan liittyvät mahdolliset omat ennakkokäsityksensä ja kykenee tutkimuksessa kertomaan niistä. Tutkimuksen tuloksissa tutkija kertoo tutkimuksen tuottamista uusista näkökulmista. Tutkijan oman toiminnan osuus pitää tunnistaa aineiston keruussa, sitä analysoitaessa ja raporttia laatiessa. (Juhila, n.d.)

Edellä kuvatut laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet toteutuvat tässä toiminnallisessa kehittämistyössä. Tutkimuksen tekijä on toiminut opinnäytetyössä kuvatussa prosessissa aktiivisena toimijana eli projektipäällikkönä hyvinvointialueen talousasioiden valmistelussa. Tutkimusta on tehty havainnoiden koko valmistelun ajan tutkittavaa asiaa eli valmistelun etenemistä. Tutkimuksessa kuvataan valmisteluun liittyvää lakiperustaa ja yhteiskunnallista vaikutusta sekä taustaa ja perusteluja sille, mitkä asiat vaikuttivat juuri Kanta-Hämeen hyvinvointialueen taloushallinnon valmisteluun. Tutkimuksessa kuvataan myös valmistelutyön edetessä syntyneitä haasteita ja lopuksi tehdään johtopäätökset siitä, miten jatkossa vastaavissa muutoksissa, myös laajuudeltaan ja vaikutuksiltaan pienemmissä muutostilanteissa, voidaan valmistelutyössä opitut asiat ottaa huomioon. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata uuden organisaation taloushallinnon järjestäytymiseen liittyviä vaiheita, tehtäviä ja haasteita. Kertyneistä kokemuksista voidaan saada arvokasta tietoa tuleviin taloushallinnon organisaatiomuutoksiin ja prosessien jatkokehittämiseen.

Hyvinvointialueet on perustettu 1.7.2021 ja niiden järjestämisvastuullinen toiminta alkoi 1.1.2023. Näin ollen vastaavaa tutkimusta ei ole voitu tehdä aiemmin, koska opinnäytetyössä kuvattu hyvinvointialueen valmistelutoimiston työ toteutettu ensimmäistä kertaa vuoden 2022 aikana. Vastaavaa näin suuren sote-alan hallinnollisen muutoksen tutkimusta ei voitu myöskään aiemmin tehdä, koska vastaavan laajuista koko yhteiskuntaa koskevaa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämiseen liittyvää muutosta ei ole aiemmin toteutettu.

Vuoden 2023 alusta alkaen opinnäytetyön laatija on toiminut hyvinvointialueen talouspäällikkönä, vastuullaan taloushallinnon palvelut, mm. osto- ja myyntilaskuprosessit, kirjanpito, tilinpäätös ja konsernitilinpäätös, viranomaisraportointi ja taloushallinnon järjestelmien kehitys yhteistyössä järjestelmätoimittajien kanssa. Taloushallinnon palveluissa työskentelee opinnäytetyötä laadittaessa 27 työntekijää. Tässä työssä ei kuitenkaan kuvata

järjestämisvastuullisen toiminnan alkamisen jälkeen hyvinvointialueella tapahtuneita muutoksia tai hyvinvointialueen taloushallinnon organisoitumista vuoden 2023 aikana.

### 5.3 Valmistelutyön tausta

Hyvinvointialueet, mukaan lukien Kanta-Hämeen hyvinvointialue, on perustettu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen toimeenpanoa ja voimaannpanoa koskevalla lailla heinäkuussa 2021. Kanta-Hämeen hyvinvointialueen valmistelua tehtiin helmikuuhun 2022 asti väliaikaisen valmistelutoimielimen eli VATE:n johdolla. Sen jälkeen valmistelu jatkui vaaleilla valitun aluevaltuuston johdolla. Kanta-Hämeessä sote-uudistuksen hallinnollista muutosta on valmistellut hyvinvointialueen valmistelutoimisto. Valmistelutoimiston tehtävät on jaettu neljään kokonaisuuteen:

1. Konsernihallinto ja siirrot
2. Konsernitalous ja -rakenne
3. Tietohallinto ja ICT sekä
4. Palvelut ja järjestäminen

Valmistelukokonaisuuksien sisällä valmisteltiin muun muassa henkilöstösiirtoihin, sopimuksiin ja omaisuuteen, talouteen, hallintoon, tietojärjestelmiin ja lukuisiin muihin toiminnan organisointiin liittyviä asioita. Jokaiseen neljästä kokonaisuudesta valittiin kesällä 2021 oma projektijohtaja. (OmaHäme n.d.)

Kanta-Hämeen hyvinvointialueelle siirtyi Kanta-Hämeen maakunnan yhdentoista kunnan (Hämeenlinna, Janakkala, Hattula, Riihimäki, Loppi, Hausjärvi, Forssa, Jokioinen, Humppila, Tammela, Ypäjä), Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin, maakunnassa toimivien kahden vapaaehtoisen kuntayhtymän eli Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän ja Riihimäen seudun terveydenhuollon kuntayhtymän sosiaali- ja terveystoimen palvelutuotanto sekä maakunnan pelastustoimi. Lisäksi alueelle siirtyi osa erityishuoltoapiiri Eteva kuntayhtymän toiminnasta. Näiden tehtävien tekijät siirtyvät liikkeenluovutuksella hyvinvointialueen työntekijöiksi 1.1.2023 alkaen. Myös tukipalvelutehtävissä (esim. laitoshuolto, sihteerityö, hr- ja talouspalvelut) toimivat henkilöt siirtyivät, mikäli heidän työtehtävistään vähintään puolet (50 %) liittyi sosiaali- ja terveydenhuollon tai pelastustoimen tehtäviin (OmaHäme n.d.). Näin

ollen myös kuntien ja kuntayhtymien taloushallinnon työntekijät, joiden tehtävät liittyivät yli 50 %:n osuudelta sote-toimintaan, siirtyivät hyvinvointialueen palvelukseen.

Alueen kunnissa ja kuntayhtymissä oli kussakin järjestetty taloushallinnon toiminta, organisaatio ja prosessit omalla tavallaan. Vuoden 2022 kuntien taloushallinnon prosessit pitivät sisällään muun kunnan toiminnan ohella myös sote- ja pelastustoimintaa varten tarvittavat talouden toiminnot. Kuntien ja kuntayhtymien taloushallinnon prosesseja ei voitu sellaisenaan siirtää hyvinvointialueelle, vaan oli valmistettava uusi taloushallinnon organisaatio ja prosessit hyvinvointialueen käyttöön.

Alueen kunnista ja kuntayhtymistä kaikilla oli myös ulkoistettuja taloushallinnon prosesseja. Taloushallinnon palveluja alueen kunnat ja kuntayhtymät ostivat kolmelta eri palveluntuottajalta. Tämäkin osaltaan lisäsi prosessien erilaisuutta keskenään, kun käytettävät taloushallinnon järjestelmät olivat organisaatiokohtaisia. Lisäksi samankin palveluntuottajan tarjoamat palvelut erosivat laajuudeltaan ja käytettävien talousjärjestelmien osalta eri kuntien välillä toisistaan. Ei siis ollut mahdollista siirtää tai kopioida minkään olemassa olevan organisaation prosesseja sellaisenaan hyvinvointialueen käyttöön.

Hyvinvointialueelle siirtyvistä organisaatioista suurin oli Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Hyvinvointialuelain mukaisesti sairaanhoitopiirit siirtyivät kukin varoineen ja velkoineen hyvinvointialueille. Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirissä oli siirtymähetkellä työssä n. 1900 työntekijää, jotka kaikki siis siirtyivät muutoksessa hyvinvointialueen työntekijöiksi. Pääosa vapaaehtoisten sote-kuntayhtymien (Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymä ja Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymä) työntekijöistä ja toiminnasta siirtyi myös, mutta varat ja velat eivät näistä kuntayhtymistä siirtyneet hyvinvointialueille vaan kuntayhtymät jäivät omistajiensa eli kuntien hoidettavaksi.

## **5.4 Valmistelua ohjannut päätöksenteko**

Hyvinvointialueet perustettiin eduskunnassa kesäkuussa 2021 ja ne aloittivat toimintansa 1.7.2021. Ensimmäisen puolentoista vuoden ajan, vuoden 2022 loppuun asti, hyvinvointialueet eivät olleet järjestämisvastuussa sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen järjestämisestä, vaan järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille vuoden 2023 alusta alkaen.

Hyvinvointialueiden päätöksentekoa vuoden 2021 heinäkuusta alkaen ohjasi kunkin hyvinvointialueen väliaikainen valmistelutoimielin (VATE). Väliaikainen valmistelutoimielin sai



järjestäytyä jaostoiksi, mikäli katsoi sen tarpeelliseksi valmistelun kannalta.

Valmistelutoimielimen tehtävänä oli mm. valmistella henkilöstön siirtosuunnitelma ja -sopimukset aluevaltuustolle, osallistua siirtyvän irtaimiston ja omaisuuden selvittämiseen, osallistua siirtyvien sopimusten selvittämiseen sekä osallistua hyvinvointialueen toimintaa tukevien tietojärjestelmäratkaisujen selvittämiseen. (Soteuudistus, n.d.)

Väliaikainen valmistelutoimielin osallistui ensimmäisten aluevaalien järjestämiseen.

Aluevaalit järjestettiin tammikuussa 2022. Vaaleilla valittiin hyvinvointialueiden valtuutetut.

Hyvinvointialueiden valtuustojen koko on määritelty laissa. Kanta-Hämeen hyvinvointialueen valtuustossa on 59 valtuutettua. (Omahäme, n.d.)

## 5.5 Valmistelutyötä tukevat verkostot

Talouden valmistelutyössä tunnistettiin jo syksyllä 2021 tarve yhteiselle valmistelijoiden ja hyvinvointialueiden rahoituksen määrittelevien ministeriöiden yhteiselle verkostolle. Ryhmän perustamiseen aloite tuli Kanta-Hämeen hyvinvointialueen ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen talousvalmistelua johtavilta projektijohtajilta. Verkosto koottiin hyvinvointialueiden talousvalmistelijoista sekä ministeriöiden eli valtiovarainministeriön, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön sekä sisäministeriön edustajista. Ryhmään oli avoin pääsy kaikkien hyvinvointialueiden talousvalmistelijoilla tehtävästä riippumatta. Teams-kokouksia ryhmällä oli kymmenen kertaa vuoden 2022 aikana eli noin kerran kuukaudessa kesäaikaan lukuun ottamatta. Kokouksissa käsiteltiin mm. eri hyvinvointialueiden valmistelutilanteita ja valmistelutyössä esille tulleita haasteita, rahoitukseen liittyviä kysymyksiä, vuoden 2023 talousarvion laadintaan sekä investointeihin ja lainanottovaltuuteen liittyviä asioita. Kokouksissa ministeriöiden edustajat toivat esiin ajankohtaisia valmistelutyöhön liittyviä ohjeistuksia. Kokouksissa käsiteltiin myös rahoitukseen liittyviä kysymyksiä. Kokouksista laadittiin muistiot, jotka olivat saatavilla valmistelijoiden yhteisessä teams-kanavassa. Teams-kanava perustettiin Kanta-Hämeen hyvinvointialueen teams-ympäristöön, ja sinne annettiin vierailijaoikeudet muille valmisteluverkoston jäsenille. Teamsiin vietiin myös kaikki palaverissa läpikäytyt materiaalit ja tätäkin kautta pyrittiin jakamaan tietoa ja saamaan yhteistyöstä hyötyä kunkin alueen valmistelutyölle.

Kanta-Hämeen hyvinvointialue kokosi myös omia verkostojaan valmistelutyön tueksi. Yksi valmistelutyön tukiverkosto syntyi Pirkanmaan hyvinvointialueen talousvalmistelutoimiston työntekijöiden kanssa. Talousvalmistelijat pitivät säännöllisesti yhteisiä teams-palavereja ja kävivät läpi käytännön valmistelun haasteita ja sitä, missä tilanteessa kumpikin hyvinvointialue sillä hetkellä valmistelussaan oli. Hyvinvointialueiden valmistelijat pitivät myös

yhteisen projektipäivän Tampereella toukokuussa 2022. Verkostoon kuului Kanta-Hämeestä projektijohtaja, projektipäällikkö ja controllerit. Pirkanmaalta mukana olivat projektijohtaja ja eri valmisteluosa-alueiden projektipäälliköitä.

Hyvinvointialueen projektipäällikkö piti säännöllisesti teams-palavereja myös Satakunnan hyvinvointialueen ja Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen talousvalmistelun projektipäälliköiden kanssa. Palaverit toteutettiin teams-tapaamisina. Näissä tapaamisissa keskityttiin erityisesti kunkin hyvinvointialueen talousjärjestelmien valmistelun tilanteeseen ja haasteisiin, mutta myös muihin talousvalmistelussa kulloinkin meneillään oleviin tehtäviin. Tapaamisia oli noin kerran kuukaudessa.

Molemmista yllä kuvatuista hyvinvointialueiden välisistä verkostoista oli valmistelutyölle paljon tukea. Verkotot toimivat epämuodollisesti ilman virallisia esityslistoja ja pöytäkirjoja. Ennen teams-palavereja saatettiin sopia, mistä asioista ja ajankohtaisista teemoista halutaan tapaamisessa keskustella. Kokouksissa läpikäytyä materiaalia jaettiin ja siten tuettiin osapuolten valmistelutyötä.

## 5.6 Riskienhallinta

Kaikki neljä hyvinvointialueen valmistelukokonaisuutta (konsernihallinto ja siirrot, konsernitalous ja -rakenne, tietohallinto ja ICT sekä palvelut ja järjestäminen) koostivat yhteisen riskikartoituksen. Siinä määriteltiin kunkin osa-alueen merkittävimmät riskit häiriöttömän aloituksen toteutumisen kannalta. Riskilistaa päivitettiin säännöllisesti valmistelijoiden toimesta ja sitä seurattiin sekä valmistelukokonaisuuksissa että hyvinvointialueen johtoryhmässä.

Konsernitalous ja -rakenne-valmistelukokonaisuudessa riskejä tunnistettiin kaikkiaan noin 60 kappaletta. Tunnistetut riskit olivat keskenään eritasoisia, ja niitä vertailtiin arvioimalla riskin merkittävyyttä ja todennäköisyyttä asteikolla 1-5, eli mitä suurempi arvo, sen merkittävämpi vaikutukseltaan ja todennäköisempi riskin toteutuminen on. Tällöin suurimmat tunnistetut riskit voivat saada arvon 25 ja pienimmät arvon 1. Jokaisen tunnistetun riskin osalta tehtiin myös arvio sen vaikutuksista valmistelun aikatauluun, resursseihin, kustannuksiin, päätöksentekovalmiuteen ja viestintään. Näitä arvioitiin värikoodeilla vihreä, keltainen ja punainen, joista vihreä ilmaisi sitä, ettei riskiä havaittu, keltainen sitä, että riski oli tunnistettu ja punainen sitä, että riski toteutuu, tilanne vaatii muutosta. Lisäksi riskikohtaisesti arvioitiin ratkaisut ja toimenpiteet, joilla riskiä hallitaan ja pienennetään, tai mitä tehdään, mikäli riski toimenpiteistä huolimatta toteutuu.

Talousjärjestelmien valmistelussa riskejä läpikäytiin myös palveluntuottajan kanssa. Järjestelmäprojektissa tunnistettuja riskejä seurattiin järjestelmävalmistelun ohjausryhmässä. Myös tässä riskien tunnistamisessa ja hallinnoimisessa käytettiin riskien merkittävyyden ja todennäköisen toteutumisen arvioita ja värikoodeja niiden seuraamisessa.

## **5.7 Muutosprojektin toteutus**

Tämän opinnäytetyön laatijan tehtävä oli toimia hyvinvointialueen talousvalmistelussa projektipäällikkönä. Projektipäällikön vastuulla oli mm. talousjärjestelmävalmistelu sekä taloushallinnon prosessien valmistelu aloittavan hyvinvointialueen talouspalvelujen yksikön osalta. Projektia ohjasi tiukan valmisteluajataulun lisäksi myös mm. valmistelevan henkilöstöresurssin vähyys ja Kanta-Hämeen maakunnan alueen sote-toiminnan sirpaloitunut järjestämistapa, josta tarkemmin on kerrottu kappaleessa 5.9.2.

Talousjärjestelmien ja taloushallinnon valmisteluprojekti oli osa hyvinvointialueen konsernitalous ja -rakenne kokonaisuuden valmistelua, jota johti valmistelukokonaisuudelle valittu projektijohtaja. Samaan konsernitalous ja -rakenne-kokonaisuuteen kuuluivat lisäksi rahoitus, tarvittavien palvelujen kilpailutus, sopimusten siirto kunnista ja kuntayhtymistä, henkilöstöhallinnon järjestelmien käyttöönotto ja prosessien määrittely, tukipalvelujen valmistelu sekä tilahallinnon valmistelu. Lisäksi tulevan konsernin organisaatorakenne valmisteltiin tämän osa-alueen toimesta. Konsernitalous ja -rakenne-kokonaisuuden valmistelussa työskenteli talousvalmistelun projektipäällikön lisäksi jokaisessa edellä luetelluista osa-alueista oma vastuullinen projektipäällikkö tai valmistelua tekevä projektiassistentti.

### **5.7.1 Talous-projektin henkilöstöresurssit**

Talousvalmistelun projektipäällikkö työskenteli projektissa 50 %:n työpanoksella 1.10.2021-28.2.2022 välisen ajan, ja tämän jälkeen vuoden 2022 loppuun asti 100 %:n työpanoksella. Projektipäällikkö siirtyi tehtäviinsä Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin laskentapäällikön tehtävistä. Projektipäällikön lisäksi talousjärjestelmien ja taloushallinnon valmisteluresurssiksi rekrytoitiin vuoden 2022 alussa 50 %:n työpanoksella sairaanhoitopiirin controller sekä 100 %:n työpanoksella projektiassistentti. Controllerin tehtäviin kuului erilaisten hyvinvointialueen rahoitukseen liittyvien laskelmien laadinta ja talousarvion 2023 valmistelun aloittaminen. Projektiassistentin tehtäviin kuului erilaisten tietojen kerääminen, selvittelyt, yhteydenpito ja

tiedottaminen kuntiin ja kuntayhtymiin sekä monet talousjärjestelmävalmistelun ja taloushallinnon organisoitumisen avustavat tehtävät.

Sairaanhoitopiiristä 50 %:n työpanoksella valmistelutehtäviin osallistuneen controllerin tehtävä päättyi kesällä 2022. Kesällä 2022 valmistelutoimistoon rekrytoitiin kaksi controlleria, joiden päätehtävä oli valmistella talousarviota vuodelle 2023. Toinen controllereista osallistui myös talousjärjestelmien valmisteluun, erityisesti kirjanpidon ja käyttöomaisuuden valmistelun osalta. Controllerit rekrytoitiin hyvinvointialueelle sote-toiminnan luovuttavien organisaatioiden ulkopuolelta, eli heidän työpanoksensa ei ollut pois alueen kuntien ja kuntayhtymien työstä. Lisäksi Hämeenlinnan kaupungilta saatiin talousarviovalmisteluun osaa aikaista valmisteluresurssia loppuvuoden 2022 ajalle. Talousarviovalmistelussa tunnistettiin tarve ohjaukselle, ja sen valmistelun vastuuvetäjäksi saatiin sairaanhoitopiiristä projektipäällikön 50 %:n työpanos syksystä 2022 alkaen loppuvuoden ajaksi. Lisäksi projektijohtaja osaltaan vastasi mm. hyvinvointialueen rahoitukseen liittyvistä laskelmista ja skenaarioista sekä ohjasi ja ohjeisti valmistelutyötä.

Kaikkiaan taloushallinnon valmistelua tehtiin hyvin vähäisellä työpanoksella valmistelun laajuuteen nähden. Osin työpanoksen vähyys johtui siitä, ettei rekrytointiin avattuihin määräaikaisiin projektityötehtäviin ollut hakijoita. Koska työntekijöitä haettiin valmistelutoimistoon, jonka toiminta päättyi vuoden 2022 lopussa, ei työsuhteita juurikaan voitu laittaa hakuun vakituisina työsuhteina. Vuotta 2022 leimasikin eräänlainen epävarmuus myös työnhakijoiden osalta siitä, jatkuvatko määräaikaiset tehtävät vakituisena tehtävänä tai pidempiaikaisena määräaikaisuutena hyvinvointialueen aloittaessa järjestämisvastuullisen toimintansa vuoden 2023 alusta, ja tämä saattoi merkittävästi rajoittaa määräaikaisiin tehtäviin hakeutumista.

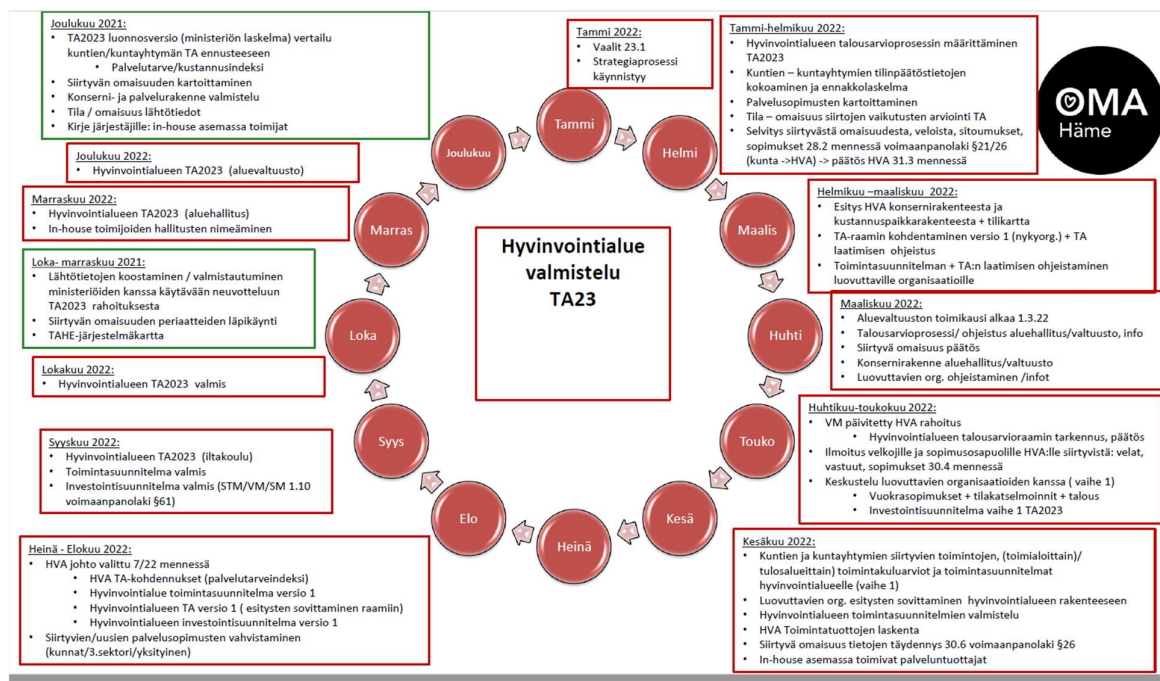
Vuoden 2022 loppupuolella hyvinvointialueelle rekrytoitiin toimialojen johtajat ja muita johtajia, mm. talousjohtaja, henkilöstöjohtaja ja tietohallintojohtaja. Nämä viranhaltijat ottivat osaa valmistelutyöhön siltä osin kuin pystyivät ennen vuoden vaihdetta. Kuitenkin pääosa valmistelutyöstä toteutettiin vuoden 2022 loppuun asti valmistelutoimistoon valittujen projektihenkilöiden toimesta.

### **5.7.2 Projektin aikataulu**

Projektin aikataulujen hallintaa varten laadittiin erilaisia valmistelun aikatauluja valmistelutyötä helpottamaan ja sen varmistamiseksi, että kaikki tarvittavat tehtävät tulevat ajoissa ja järjestämisvastuullisen toiminnan aloitusta varten tehtyä.

Talouden valmistelun osalta laadittiin mm. talousarvion 2023 ja suunnitelman 2023–2025 laadinnan vuosikello, jossa kuvattiin työvaiheet vuoden 2021 ja 2022 aikana. Kaikilla hyvinvointialueilla oli sama talousarvion ja -suunnitelman laadinta työn alla, joten vuosikelloa esiteltiin myös hyvinvointialueiden talousvalmistelun valtakunnallisessa verkostossa. Talousarvion 2023 ja taloussuunnitelman 2023–2025 valmisteluprosessi oli lainsäädännön takia erilainen, kuin mitä se tulevana vuosina toiminnan alettua tulee olemaan, osin johtuen kireästä aikataulusta, jonka lainsäädäntö valmistelulle asetti. Myös mm. investointisuunnitelman valmistelu ja sen vaikutus hyvinvointialueen lainanottovaltuuteen oli merkittävä työmäärältään ja investointisuunnitelman valmisteluajataulu poikkesi valmisteluvuonna tulevien vuosien investointisuunnitelmien laadinnan aikatauluista.

Kuva 4. Hyvinvointialueen valmistelu TA2023. (Oma Hämeen talousvalmistelun materiaalia)



Myös talousjärjestelmävalmistelulle laadittiin aikataulu. Tämä tehtiin yhteistyössä hyvinvointialueen hallituksen valitseman taloushallinnon palvelujen ja järjestelmien palveluntuottajan kanssa. Aikataulussa mm. priorisoitiin ja aikataulutettiin eri järjestelmäintegraatioiden valmistelu. Tätä aikataulua seurattiin koko projektin ajan. Järjestelmävalmistelun aikatauluissa otettiin huomioon hyvinvointialueen valmistelun päätavoite eli häiriötön siirtymä. Talousjärjestelmien integraatiot jaettiin viiteen eri prioriteettitasoon huomioiden niiden vaikutus asiakkaisiin ja hyvinvointialueen talouteen.

### 5.7.3 Taloushallinnon tietojärjestelmien valmistelu

Talousjärjestelmien käyttöönoton valmistelua varten laadittiin projektisuunnitelma yhdessä talousjärjestelmien palveluntuottajan kanssa. Käyttöönottoprojektissa määriteltiin talousjärjestelmien valmistelua varten tarvittavat tehtävät, aikataulutettiin valmistelun vaiheet sekä vastuutettiin eri valmistelukokonaisuudet tarpeen mukaan. Järjestelmävalmistelua ohjattiin projektin ohjausryhmän kautta. Ohjausryhmä oli yhteinen hr-järjestelmävalmistelun kanssa, koska järjestelmät hankittiin talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmäkokonaisuutena samalta palveluntuottajalta. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi hyvinvointialueen konsernitalous ja -rakenne-valmistelun projektijohtaja.

Palveluntuottajan kanssa järjestelmävalmistelusta pidettiin yhteisiä projektipalavereita, joissa hyvinvointialueen projektipäällikkö toi asiakkaan näkökulman ja tarpeet esiin sekä tuotti tarvittavia valmistelun pohjatietoja ja määrittelyjä palveluntuottajan käyttöön. Tällaisia määrittelyjä olivat mm. kirjaussuunnitelma, jossa päätettiin kustannuspaikkahierarkia, kirjanpidon käytettävät tilit sekä myyntilaskutukseen liittyen laskulajit ja laskutusnimikkeet ja ostolaskuihin liittyvät laskujen käsittelijäroolit ja -rajaukset ym. Projektipalavereja pidettiin viikoittain. Projektipalaverihin osallistuivat hyvinvointialueelta projektipäällikkö ja tietohallinnon valmistelun projektipäällikkö sekä palveluntuottajan projektipäällikkö ja tietojärjestelmäarkkitehti. Hyvinvointialueen tietohallinnon valmistelun projektipäällikkö tarvittiin järjestelmäprojektiin mukaan, jotta järjestelmien valmisteluun liittyvä tekninen järjestelmäosaaminen varmistettiin myös hyvinvointialueen näkökulmasta.

Maakunnan talousjohtajien kokouksessa alkuvuodesta 2022 projektipäällikkö pyysi alueen talousjohtajia nimeämään organisaatioistaan henkilöt, jotka osallistuvat hyvinvointialueen taloushallinnon tietojärjestelmien valmistelua varten kootun talousjärjestelmien valmistelutyöryhmän työskentelyyn. Työryhmän muodostumisessa oli haasteita. Osa ryhmän jäsenistä oli henkilöitä, jotka eivät lopulta siirtyneet kunnalta hyvinvointialueelle työhön. Tällöin heille valmistelutyössä kertynyt kokemus ja osaaminen ei tullutkaan hyvinvointialueen hyödyksi järjestämisvastuullisen toiminnan alettua. Osa osallistujista taas oli paikalla enemmin kuulemassa mitä on tulossa, ei aktiivisesti osallistumassa työryhmän työhön tai tuomassa asiantuntijuuttaan työryhmän käyttöön. Kaikista organisaatioista ei saatu osallistujaa mukaan lainkaan.

Projektipäällikkö määritteli, että talousjärjestelmien valmistelutyöryhmän alaisuuteen perustetaan ns. alatyöryhmät, joita tarvitaan kolme:

1. ostolaskujärjestelmän ja -prosessin valmistelu
2. myyntilaskujärjestelmän ja -prosessien valmistelu ja
3. kirjanpidon ja käyttöomaisuuden valmistelu

Tarkoitus oli, että työryhmille olisi saatu kunnissa ja/ tai kuntayhtymissä työskentelevistä, mutta hyvinvointialueelle siirtävistä taloushallinnon työntekijöistä vetäjiä, jotka voisivat samalla profiloitua hyvinvointialueelle siirtyessään ko. prosessien asiantuntijoiksi.

Työryhmien vetäjiä ei kuitenkaan saatu nimettyä valmistelutoimiston ulkopuolelta. Kukaan ei halunnut ottaa näitä vastuurooleja itselleen, vaikka projektipäällikkö totesi useaan kertaan, että vastuu kunkin osa-alueen ja taloushallinnon kokonaisuuden valmistelun onnistumisesta on projektipäälliköllä. Työryhmät olivat siis vahvasti projektipäällikkövetoisia ja niissä lähinnä kerrottiin valmistelun tilanteesta ja annettiin tehtäviä tarvittavien tietojen keräämistä varten.

Laissa sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta todettiin, että sosiaali- ja terveydenhuollosta lain voimaantulohetkellä vastanneilla kunnilla, sairaanhoitopiireillä, erityishuoltopiireillä ja muilla toimijoilla on velvollisuus osallistua hyvinvointialueen toiminnan ja hallinnon käynnistämisen valmisteluun ja virka-avun antamiseen. Tästä lain määräämästä velvoitteesta huolimatta talousjärjestelmien ja -prosessien valmistelutyöryhmiin oli melko hankalaa saada osallistujia, jotka varsinaisesti veisivät eteenpäin valmistelua. Kaikista luovuttavista organisaatioista ei saatu työryhmiin osallistujia lainkaan. Lisäksi joissakin tapauksissa työnantaja määritteli, ettei työaikaa saa käyttää valmistelutyöhön, koska se on pois työpanoksesta sen hetkisellemme työnantajalle. Työnantajan direktio- eli työnjohto-oikeuden mukaan työnantajalla on oikeus valvoa ja johtaa alaistensa työtä. Työnantaja päättää missä, miten, milloin ja millä välineillä työtä tehdään. Hyvinvointialueen valmistelutoimistosta ei siten voitu määrätä ketään kunnan tai kuntayhtymän työntekijöistä osallistumaan valmisteluun, vaikka työtehtävät olisivat liittyneet suoraan esim. jonkin taloushallinnon järjestelmän käyttöön ja oli tiedossa, että työntekijän tehtävät liittyvät yli 50 %:sti sote-toimintaan, jolloin työntekijä on siirtymässä hyvinvointialueelle. Näiden työntekijöiden työn johtaminen vuoden 2022 loppuun asti tapahtui kunnista ja kuntayhtymistä. Lisäksi useilla siirtyneillä työntekijöillä entisen työnantajan työtehtävät jatkuivat vielä vuoden 2023 alussa vuoden 2022 tilinpäätöksen valmistelussa. Koska osassa kuntia tai kuntayhtymiä tilinpäätöksestä vastanneet tai siihen liittyviä tehtäviä tehneet taloushallinnon työntekijät siirtyivät hyvinvointialueelle, oli heidän välttämätöntä vielä valmistella tai osallistua vuoden 2022 tilinpäätöksen valmisteluun. Tämä työpanos oli vastaavan ajan pois hyvinvointialueen saamasta työpanoksesta.

Valmisteluprojektissa tehty taloushallinnon järjestelmien valmistelu liittyi kiinteästi myös taloushallinnon prosessien valmisteluun. Tarkoitus ei ollut, eikä ollut mahdollistakaan kopioida tai siirtää minkään olemassa olevan organisaation taloushallinnon prosesseja sellaisenaan uuden aloittavan organisaation eli hyvinvointialueen prosesseiksi, mutta parhaat tunnistetut käytännöt otettiin valmistelutyössä huomioon.

#### **5.7.4 Kirjaussuunnitelman valmistelu**

Taloushallinnon tietorakennetta ylläpidetään kirjaussuunnitelmassa. Kirjaussuunnitelmassa määritellään laskentatunnisteet eli tunnisteet, joilla kirjanpitoa toteutetaan ja talouden raportointia ja seuranta sekä suunnittelua on mahdollista tehdä. Kirjaussuunnitelmassa laskentatunnisteita ovat mm. kustannuspaikat ja niiden muodostama hierarkia, erilaiset seuranta- ja projektitunnisteet sekä kirjanpidon tilikartta, jonka mukaan tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma laaditaan.

Valtiovarainministeriön Kunta- ja hyvinvointialuejaosto määritteli hyvinvointialueiden tilikartan luonnoksen loppuvuodesta 2021. Luonnos perustui pitkälti kuntien ja kuntayhtymien tilikarttaan. (Valtiovarainministeriö, 2021). Kanta-Hämeen hyvinvointialueen tilikartta muodostui tämän pohjalta. Hyvinvointialueen kirjaussuunnitelmaa lähdettiin kokoamaan luovuttavien organisaatioiden kustannuspaikkojen ja muiden tunnisteiden pohjalta, jotka käännettiin hyvinvointialueen organisaatorakenteeseen. Tämä kustannuspaikkojen valmistelu perustui talousarvion 2023 laadintasuunnitelmaan. Sen mukaan luovuttavat organisaatiot laativat sote-toiminnan talousarvioesitykset vuodelle 2023. Hyvinvointialueen talousvalmistelusta ohjeistettiin kuntia ja kuntayhtymiä valmistelun euroraamista ja muista talousarvioesityksissä huomioitavista asioista. Talousarvioesitys pyydettiin tekemään kuntien ja kuntayhtymien omille vuoden 2022 sotetoiminnan kustannuspaikoille, ja nämä tiedot pyydettiin toimittamaan hyvinvointialueelle excel-pohjina. Pohjista saatiin kerättyä Power BI-ohjelmaan talousarvion jatkovalmistelua varten talousarvioesitysten eurot. Samalla saatiin tietoon kustannuspaikat, joita sote-toiminnassa oli käytetty. Kustannuspaikat sijoitettiin sellaisinaan suoraan hyvinvointialueen rakenteeseen, säilyttäen niiden nimet. Tällä saatiin helpotettua vuoden 2023 alusta mm. ostolaskujen kirjaamista, kun voitiin hyödyntää vanhoja tuttuja kirjaamisen rakenteita ja hakea kustannuspaikkaa nimen perusteella. Kuntien ja kuntayhtymien käyttämät muut laskentatunnisteet, mm. seuranta- ja toimintokoodit, läpikäytiin myös ja yhtenäistettiin ne kaikki hyvinvointialueen kohde-laskentatunnisteelle. Kirjaussuunnitelman valmistelussa kuitenkin tunnistettiin se, että vuoden 2023 aikana on tarpeen tehdä laaja kustannuspaikkojen ja hierarkian sekä mahdollisesti muidenkin laskentatunnisteiden muutos, jolla tullaan yhtenäistämään hyvinvointialueen toimialojen



kustannuspaikkarakennetta ja lisäksi helpottamaan hyvinvointialueen talouden kirjaamista ja tuottojen ja kuluja seurantaa, raportointia ja talouden ennusteiden laadintaa.

### **5.7.5 Muutoksen viestintä**

Taloushallinnon valmistelusta ja erityisesti järjestelmiin liittyvästä valmistelusta laadittiin hyvinvointialueella viestintäsuunnitelma, jossa määriteltiin viestinnän kohderyhmät eli asiakkaat, henkilöstö, esimiehet/lähijohtajat, luovuttavat organisaatiot eli kunnat ja kuntayhtymät sekä muut eli esim. palvelun tai tavarantoimittajat. Viestintäsuunnitelmassa määriteltiin myös viestintäkanavat, joiden kautta kohderyhmiä tavoitellaan. Lisäksi määriteltiin viestinnän aikataulua siltä osin kuin se viestintäsuunnitelman laadintahetkellä oli mahdollista. Viestinnän aikataulua täsmennettiin valmistelun edetessä. Seuraavalla sivulla esitetyssä kuvassa on Kanta-Hämeen hyvinvointialueen viestintäsuunnitelma. Suunnitelmassa ei oteta kantaa viestinnän vastuuhenkilöön, osin siitä syystä, että projektiorganisaatio oli niin pieni, että käytännössä tiedotus jäi projektipäällikön ja projektiassistentin vastuulle.

Kuva 5. Kanta-Hämeen hyvinvointialueen talousjärjestelmävalmistelun viestintäsuunnitelma

## Viestintäsuunnitelma

### 1. Asiakkaille/potilaille

- Asiakaslaskutukseen liittyvät ohjeet, yhteystiedot ym.
  - Asiakaslaskut
  - Uudet internetsivut
- Tiedote suoramaksu ja e-laskusopimuksien uusintatarpeesta
  - Kuntien kautta
  - Oma Hämeen internetsivuille
  - Uusille internetsivuille
  - Sosiaalinen media, painettu media
  - Pankit

### 2. Henkilöstö

- Ostolaskujärjestelmän käyttökoulutus
  - henkilöstökirje 10.11 mennessä viestintään
- Myyntilaskutus-koulutus
  - henkilöstökirje 10.11 mennessä viestintään
  - intranet, valmistuu 12/2022
- Talousasioiden koulutus lähijohtajille
  - lähijohtajainfo 2.12 projektipäällikkö
  - lähijohtajien teams-kanava

### 3. Kunnat/kuntayhtymät (luovuttavat organisaatiot)

- Toimittajakirje sis. laskutusosoitteen 2023
  - lähetetään 7.11.2022 alkavalla viikolla
- Tiedote suoramaksu- ja e-laskusopimuksien uusintatarpeesta
  - lähetetään 7.11.2022 alkavalla viikolla

### 4. Muut

- Toimittajakirje toimittajille
  - Palveluntuottaja lähettää 7.11 alkavalla viikolla

Kunnille ja kuntayhtymille lähetettäviä tietopyyntöjä varten laadittiin oma pohja, jossa oli hyvinvointialueen logo ja jolla pyydettiin aina samalla strukturoidulla tavalla tietoja luovuttavista organisaatioista eli kunnilta ja kuntayhtymiltä.

Projektin aikana valmistelutoimistossa pidettiin myös kaikkien neljän eri valmistelukokonaisuuden (konsernihallinto ja siirrot, konsernitalous ja -rakenne, tietohallinto ja ICT sekä palvelut ja järjestäminen) yhteistä päätöslokia, jossa tuotiin esiin eri valmistelukokonaisuuksissa tehdyt päätökset. Tämän lokin kautta oli mahdollista viestiä muille tehdyistä päätöksistä ja kaikkien seurata muiden valmistelukokonaisuuksien päätöksiä ja huomioida niiden mahdolliset vaikutukset omassa valmistelutyössä.

Tavarantoimittajia informoitiin hyvinvointialueuutoksesta toimittajakirjeellä lokamarraskuun vaihteessa 2022. Toimittajakirjeessä kerrottiin sosiaali- ja terveydenhuollon sekä ja pelastustoiminnan muutoksesta ja sen vaikutuksista laskutukseen. Kirjeessä kerrottiin uusi laskutusosoite sotetoiminnan laskutukselle sekä laskuihin tarvittavista tiedoista. Kirjeessä myös muistutettiin, että vuoden 2022 aikaisista palveluista ja tavaroiden ostojen kustannuksista vastuussa ovat kunnat ja kuntayhtymät. Hyvinvointialueen maksuvastuu alkaa vasta vuoden 2023 toimintaa varten ostetuista tavaroista ja palveluista. Tämä toimittajakirje saatiin toimitettua hyvinvointialueen laatiman ja talouspalvelujen palveluntuottajan koostaman toimittajarekisterin perusteella toimittajille. Lisäksi kirje lähetettiin hyvinvointialueen kirjaamon kautta tiedoksi ja tarvittaessa eteenpäin jaeltavaksi myös kuntiin ja kuntayhtymiin.

## **5.8 Taloushallinnon järjestäytyminen Kanta-Hämeen hyvinvointialueella**

Tämän opinnäytetyön laatija työskenteli Kanta-Hämeen hyvinvointialueen valmistelutoimistossa projektipäällikkönä konsernitalous- ja rakennevalmistelukokonaisuudessa. Projektipäällikkö siirtyi valmistelutoimiston tehtäviin vuoden 2021 syksyllä varsinaisesta työstään Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin laskentapäällikkönä aluksi 50 %:n työpanoksella ja maaliskuusta 2022 alkaen vuoden 2022 loppuun asti 100 %:n työpanoksella.

Hyvinvointialuevalmistelussa projektipäällikön vastuulla oli taloushallinnon järjestelmien valmistelu hyvinvointialueen käyttöön sekä taloushallinnon suunnittelu sisältäen mm. taloushallinnon toimintojen ja prosessien valmistelua. Kappaleessa 5.7.1 on kuvattu muut hyvinvointialueen talousasioiden valmistelutyöhön osallistuneet valmistelutoimiston henkilöstöresurssit.

### 5.8.1 Talouspalvelujen rakenne

Hyvinvointialueen konsernirakenne valmisteltiin konsernitalous- ja rakenne valmistelukokonaisuudessa. Hyvinvointialueen rakenteesta päätettiin aluehallituksessa ja valtuustossa keväällä 2022. Hyvinvointialueen rakenne muodostui viiden toimialan pohjalle, joita täsmennettiin vielä vuoden 2022 valmistelun aikana. Vuoden 2023 aloittavan organisaation toimialoja olivat konserni- ja tukipalvelut, terveydenhuollon palvelut, ikäihmisten palvelut, perhe-, sosiaali- ja vammaispalvelut sekä pelastustoimi. Näistä suurimmaksi järjestämisvastuullisen toiminnan alkaessa muodostui henkilöstömäärältään ja budjetiltaan on terveydenhuollon toimiala (alkup. TA2023 toimintakulut 326,7 milj. euroa) ja pienin pelastustoimen toimiala (alkup. TA2023 toimintakulut 23,9 milj. euroa). Talouspalvelut sijoituivat konserni- ja tukipalvelujen toimialalle. (Oma Häme, n.d.)

Toimialojen alle muodostettiin tulosalueet. Tulosalueiden määräksi muodostui toiminnan alkaessa noin 30. Tulosalueiden alla organisaatorakenteessa olivat palvelualueet. Palvelualueiden alaisuuteen sijoituivat palveluyksiköt, jotka olivat samalla kirjanpidollisia kustannuspaikkoja. Pääosin kustannuspaikat vastasivat hyvinvointialueen vuoden 2023 organisaatiossa luovuttaneiden organisaatioiden vuoden 2022 kustannuspaikkoja. Tämä ratkaisu helpotti mm. talousarvion laadintaa, koska talousarvioesitykset vuodelle 2023 tuotettiin luovuttavissa organisaatioissa. Näiden tietojen pohjalta hyvinvointialue muodosti oman talousarvionsa vuodelle 2023. Tarkoitus oli laatia aloittava rakenne kustannuspaikkahierarkian osalta, ja jatkaa hierarkian kehittämistä järjestämisvastuullisen toiminnan päästyä alkuun vuonna 2023.

Konserni- ja tukipalvelujen toimiala jaettiin vuoden 2023 alkaessa neljään eri tulosalueeseen, jotka olivat konsernipalvelut, tekniikka ja tilat, palvelutuotannon tukipalvelut ja hyvinvointialueen esikunta ja järjestäminen. Talouspalvelut sijoittui tässä rakenteessa konsernipalveluihin, jonne sijoituivat myös hyvinvointialueen hallinnon, viestinnän, tietohallinnon ja henkilöstöhallinnon palvelut. (Oma Häme, n.d.)

Hyvinvointialueen talousvalmisteluun kuului myös taloushallinnon organisoitumisen alustava suunnittelu. Perinteisesti taloushallinnossa on hoidettu mm. osto- ja myyntilaskutus ja -reskontrat, kirjanpito ja käyttöomaisuuskirjanpito, taloussuunnittelu, talousraportointi, maksuvalmius, rahoitus, viranomaisraportointi sekä tilinpäätöksen laadinta. Tältä pohjalta suunniteltiin taloushallinnonorganisaation alustavaa rakennetta. Projektipäällikkö tunnisti eri osa-alueita, joiden toiminta ja tehtävät sekä prosessit poikkeavat siinä määrin toisistaan, että

niiden olisi tarpeen olla erillisiä yksiköitä. Projektipäällikön alustavan suunnitelman mukaan talouspalvelut olisi tarkoituksenmukaista jakaa neljään eri yksikköön, jotka olivat:

- asiakasmaksuyksikkö
  - o asiakaslaskutus, asiakaspalvelu ja laskun elinkaaripalvelut
- talouspalvelut
  - o osto- ja myyntireskontra, kirjanpito, tilinpäätös ja konsernitilinpäätös sekä viranomaisraportointi
- rahoituspalvelut
  - o lainanhallinta, maksuvalmius, investointien hallinta
- controllerpalvelut
  - o taloussuunnittelu ja -raportointi, talousennusteet, kustannuslaskenta ja hinnoittelu
  - o toimialojen tuki talouden osalta

Taloushallinnon, kuten muunkin hyvinvointialueen toimintojen organisoituminen on tätä opinnäytetyötä tehdessä vielä kesken, ja kehittämistyö jatkuu vähintään vuoden 2023 ajan. Suuren hallinnollisen muutoksen tekeminen ja usean eri organisaation taloushallintojen yhdistäminen yhden uuden organisaation taloushallinnoksi, prosessien ja tehtäväkuvien määrittely vie aikaa ja on osa jatkuvan parantamisen ja kehittämisen työtä. Ulkoiselta palveluntuottajalta hankitaan kirjanpidon, käyttöomaisuuden ja reskontrien hoito sekä näihin liittyvät taloushallinnon järjestelmät. Tälläkin on oma vaikutuksensa prosessien kehittämiseen.

Opinnäytetyön kappaleessa 3.5 on kuvattu erilaisia organisaatiomalleja, erityisesti antihierarkista organisaatiota sekä itseohjautuvien tai yhdessäohjautuvien tiimien toimintaa. Valmisteluvaiheessa ei vielä tarkemmin päästy määrittelemään miten hyvinvointialueen talouspalvelujen tiimit talousyksiköiden sisällä muodostuvat ja mitkä ovat tiimien tarkemmat työtehtävät. Kuitenkin jo vuoden 2022 puolella projektipäällikkö tunnisti tarpeen ostolaskujen käsittelyn ja ostolaskujärjestelmän käytön opastuksesta ja koulutuksesta vastaavan tiimin perustamiseen taloushallintoon. Hyvinvointialueella on hajautettu ostolaskujen käsittelymalli, joten ostolaskujärjestelmän käyttäjiä oli jo toiminnan alkaessa lähes 1 000. Ostolaskutiimi perustettiin jo vuoden 2022 lopussa ja sille otettiin käyttöön myös oma ns. rinkipuhelinnumero, josta ostolaskujen käsittelijät voivat pyytää hyvinvointialueen talouspalveluista neuvoa ja tukea ostolaskujen käsittelyssä. Ostolaskutiimissä oli alkuvaiheessa kahdeksan jäsentä. Tiimi toimi aluksi projektipäällikön johtamana, mutta tarkoitus oli, että kun kokemusta kertyy ja organisaation alkuvaiheesta päästään yli, tiimi

jatkaa itseohjautuvasti koulutus- ja neuvontatoimintaansa ja ostolaskuprosessin kehittämistä hyvinvointialueella.

### 5.8.2 Prosessien kehittäminen

Talouden prosessien kehittämistä ohjasi vahvasti koko hyvinvointialuevalmistelulle Kanta-Hämeen hyvinvointialueella annettu päämäärä eli häiriötön toiminnan aloitus vuonna 2023. Tämä tavoite oli myös talousvalmistelua ohjaava valmistelun prioriteetti. Häiriöttömän aloituksen varmistamiseksi näkökulma mm. taloushallinnon järjestelmien käyttöönotossa oli se, että niiden sekä järjestelmäintegraatioiden pitää olla tuotantokäytössä suunnitellun aikataulun mukaisesti ja järjestelmien käyttäjät koulutettuina niiden käyttöön, kun järjestelmiä aletaan laajemmin käyttää. Lisäksi oli tarpeellista järjestää järjestelmien käytön tuki käyttöönoton aloituksen jälkeen. Siihen panostettiin mm. erilaisten talousjärjestelmiin liittyvien klinikkatyypisten tilaisuuksien kautta, laatimalla ohjeistuksia ja jakamalla palveluntuottajan laatimia ohjevideoita, pitämällä info- ja koulutustilaisuuksia, ottamalla käyttöön erilaisia tukikanavia kuten sähköpostiosoitteita ja puhelinrinki. Osa näistä, mm. ostolaskujen puhelinrinki, oli toiminnassa jo ennen kuin järjestämisvastuullinen toiminta alkoi. Tarve ostolaskujen käsittelyn neuvonnalle syntyi siitä, että vuotta 2023 koskevia laskuja saapui hyvinvointialueelle jo loppuvuodesta 2022.

Talousvalmistelussa tunnistettiin, että on tarpeen ohjata eri prosesseja ominaan. Näitä prosesseja ovat mm. asiakasmaksuihin ja -laskutukseen liittyvät prosessit, myyntilaskutusprosessi ja ostolaskuprosessi. Näitä prosesseja ohjaamaan tunnistettiin tarve rekrytoida vastuuhenkilöt, mutta tätä ei päästy toteuttamaan kaikilta osin vielä vuoden 2022 valmistelutyön aikana.

Opinnäytetyön kappaleessa 3.5.2 kerrotaan itseohjautuvasta organisaatiosta. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät tekevät työtä itsenäisesti ja pystyvät myös tekemään työtään koskevia päätöksiä itse. Itseohjautuvassa organisaatiossa hierarkiaa madalletaan ja päätöksentekoa viedään alemmalle tasolle. Perinteisesti sote-organisaatiot ovat olleet professiojohtoisia hierarkkisia organisaatioita, joissa professiojohtajat ovat johtaneet omaa ammattikuntaansa ja pitkän työkokemuksen omalta alalta on ajateltu tuovan pätevyyttä myös johtamiseen. Esim. lääkäreitä johtaa usein kokenein kollega. Nykyorganisaatioissa toimii myös ammattijohtajia, jolloin itse substanssin osaamisen tarve on vähäisempi, mutta johtaminen painottuu enemmän prosessien, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden johtamiseen.

Hyvinvointialueen taloushallinnon organisoituminen oli vielä tämän työn käsittelemällä tarkasteluajanjaksolla osittain kesken, ja tarkoitus onkin kehittää prosesseja ja organisaatiota järjestämistä vastuullisen toiminnan alettua vuoden 2023 aikana. Valmistelutoimistossa tehdyn työn tarkoitus oli päästä mahdollisimman helposti ja sujuvasti alkuun hyvinvointialueen toiminnassa. Pääperiaate oli se, että jokainen siirtynyt työntekijä jatkaa omissa tehtävissään alkuvaiheessa.

### **5.8.3 Henkilöstöressurssien varmistaminen**

Hyvinvointialueen toimipisteitä on useita eri puolilla Kanta- Hämeen maakuntaa. Myös taloushallinnon henkilöstön työpisteitä oli toiminnan alkaessa useammassa eri toimipisteessä Forssassa, Riihimäellä, Hattulassa, Janakkalassa ja Hämeenlinnassa. Lisäksi tehtiin paljon etätöitä lähinnä koti-toimistoissa. Tämä fyysinen etäisyys asetti myös haasteita valmistelun yhteistyölle ja johtamiselle. Luovuttavissa organisaatioissa oli ollut erilaisia tapoja toimia ja järjestää taloushallinnon tehtävät, ja taloushallinnon työntekijöillä erilaiset työnkuvat samasta tai vastaavasta nimikkeestä riippumatta. Työnkuviin liittyvä kehittäminen oli tarkoituksenmukaista jättää tehtäväksi vuoden 2023 aikana, kun nähtäisiin, miten hyvinvointialueen talouspalvelujen olisi sujuvinta ja kustannustehokkainta toimia.

Kilpailu osaavista työntekijöistä on entistä kovempaa, kun työikäisten määrä suhteessa eläköityvien määrään jatkuvasti vähenee. Sote-alalla on pula työvoimasta jo tällä hetkellä, ja työvoimapula vain kasvaa tulevina vuosina työntekijöiden eläköityessä ja huoltosuhteen muuttuessa. Työikäisiä on yhä vähemmän ja erityisesti sote-alalla työvoimasta tulee olemaan tulevinakin vuosina pulaa. Palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden varmistaminen on yksi sote-uudistuksen tavoitteista, ja asiakkaat myös osaavat vaatia palveluja ja tietävät oikeuksistaan.

Yksi yritysten kilpailukyvyyn ja menestyksen avaintekijöistä on henkilöstö ja erityisesti osaavien työntekijöiden rekrytoimisessa onnistuminen. Osaavan työvoiman varmistaminen on keskeinen asia kilpailukyvyyn ja tuottavuuden kehittämisen osalta. Työnantajat kilpailevat osaavista työntekijöistä, ja kun osaavaa henkilöstöä saadaan rekrytoitua, on tärkeää myös varmistaa, että osaajat pysyvät työnantajan palveluksessa eivätkä lähde kilpailijalle töihin.

Puhutaan usein työnantajan veto-, pito- ja työntövoimasta, eli siitä miten houkuttelevana työnantaja näyttyy rekrytointivaiheessa työntekijöille (vetovoima), miten varmistetaan työntekijöiden pysyvyys ja motivoituneisuus (pitovoima) sekä mitä mahdollisia ongelmia ja puutteita on työntekijöiden kokemuksessa organisaatiosta ja siellä työskentelystä, joka saa

työntekijän aktiivisesti hakeutumaan muualle töihin (työntövoima). (Ota HR haltuun, 28.4.2022)

Työnantajan vetovoima on erittäin tärkeää, jotta yritykseen saadaan osaavaa henkilöstöä. Vetovoimatekijöitä tuodaan usein esiin rekrytointivaiheessa. Työnantajat panostavat rekrytointitapoihin ja -kanaviin, jotta parhaat osaajat saadaan hakemaan avoinna olevia tehtäviä. Rekrytointi-ilmoituksissa kerrotaan työsuhde-eduista, mainitaan palkkauksen kilpailukykyisyys ja kerrotaan kouluttautumisen- ja kehittymismahdollisuuksista sekä korostetaan hyvää ilmapiiriä, työhyvinvoinnin eteen tehtyjä toimia jne. (Ota HR haltuun, 2022)

Kun osaava työntekijä on saatu rekrytoitua, pitää varmistaa, että hän pysyy työnantajan palveluksessa. Tarvitaan pitovoimatekijöitä, joilla työntekijä saadaan motivoitumaan jatkuvasti työstään ja siten myös olemaan tuottava ja lisäämään työnantajan kilpailukykyä. Tässä esimiestyö, johtaminen ja joustavuus ovat avaintekijöitä. (Talouselämä, n.d.)

Työntövoimasta puhutaan silloin, kun tarkoitetaan tekijöitä, jotka työntävät työntekijöitä pois työnantajan palveluksesta, eli saavat työntekijän aktiivisesti hakeutumaan pois työnantajan palveluksesta muihin tehtäviin. Tällaisia tekijöitä voivat olla esim. johtamisen haasteet ja ongelmat, koettu arvostuksen puute (sekä palkkioiden että kohtelun osalta), viestinnän ongelmat, jatkuva kiire ja henkilöstön suuri vaihtuvuus. (Talouselämä, n.d.)

Resurssien turvaamiseksi kaikkien työnantajien on lisättävä veto- ja pitovoimaansa sekä tehtävä muita toimia työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden turvaamiseksi. Tärkeitä asioita tämän varmistamiseksi ovat mm. johtaminen, työntekijöiden ansiotaso ja sen kehittymismahdollisuudet, urapolkujen mahdollistaminen, osaamisen kehittäminen sekä työntekijöiden omien tarpeiden ja toiveiden kuuleminen.

Myös taloushallinnon alalla osaavia ja kokeneita työntekijöitä eläköityy ja vaikka prosesseja tehostetaan ja erilaisia digitaalisia innovaatioita ja robotiikkaa hyödynnetään järjestelmissä ja rutiinitehtävissä, osaavasta työvoimasta tulee ja osittain on ollut jo nähtävissä pulaa. Kilpailussa työntekijöistä on tärkeä kiinnittää huomiota pitovoimaan, eli niihin keinoihin ja toimintaan, joilla työntekijät pysyvät motivoituneina ja haluavat työskennellä omalle työnantajalleen. Taloushallinnon työntekijöiden osalta on ollut viime vuosina vaihtuvuutta ja osin myös halutun osaamisen saatavuuteen liittyviä ongelmia. Tutkittaessa avoinna olevia taloushallinnon tehtäviin sijoitettavia työpaikkoja, löytyi helmikuussa 2023 yhteensä 354 avointa laskentatoimen erityisasiantuntijan tai asiantuntijan tehtävää, joista 254 kirjanpitäjän



nimikkeellä. Tarvetta laskentatoimen osaaville ammattilaisille siis on laajasti, myös julkisessa taloushallinnossa. (Työmarkkinatori.fi, 19.2.2023) Työnantajat voivat varmistaa osaavan työvoiman saatavuutta myös kehittämällä jo työssä olevan henkilöstön osaamista ja mahdollistamalla urapolkuja työntekijöiden toiveiden ja kykyjen mukaan. Urapolkuihin ja kehittymiseen hyvinvointialueiden henkilöstöllä on jo pelkästään organisaatioiden koon vuoksi laajemmat mahdollisuudet kuin aiemmin pienempien kuntaorganisaatioiden sisällä.

#### **5.8.4 Taloushallinnon henkilöstörakenne**

Haastavaa hyvinvointialueen taloushallinnon järjestäytymisessä oli sen tunnistaminen, ketkä työntekijät sijoittuvat talouspalveluihin ja keiden työ sijoittuu varsinaisille sote-toimialoille. Oli useita työntekijöitä, joiden työhön sisältyi osittain esim. asiakaslaskutusta tai laajasti ostolaskujen käsittelyä. Rajapinta toimialojen ja taloushallinnon eli tukipalvelun välillä oli osin epäselvä ja muutoksia joidenkin tehtävien sijoittumisessa tunnistettiin tarpeelliseksi tehdä vielä järjestämisvastuullisen toiminnan alettua vuoden 2023 alussa. Osaksi sijoittumista hankaloittivat myös kovin kirjavat nimikkeet, joilla kunnissa ja kuntayhtymissä oli tehty samoja tehtäviä sisältäneitä töitä, tai toisaalta samalla nimikkeellä toimivat työntekijät, joiden työnkuva kuitenkin poikkesi toisistaan huomattavasti. Taloushallinnon henkilöstöön hyvinvointialueelle siirtyi työntekijöitä hyvin erilaisilla nimikkeillä luovuttavista organisaatioista eli kunnista ja kuntayhtymistä. Nimikkeitä olivat mm. taloussihteeri, toimistos sihteeri, laskentasihteeri ja talousassistentti. Aiemmissa organisaatioissa taloushallinnon työntekijöille oli usein myös kuulunut muita esim. hr-palveluihin tai asiakirjahallinnon toimintaan kuuluvia tehtäviä. Näiden työnkuvien selvittelyä ja rajaamista ei kaikilta osin saatu tehtyä opinnäytetyön kuvaaman valmistelutyön aikana, vaan se jäi tehtäväksi järjestämisvastuullisen toiminnan alettua.

Hyvinvointialueen talouspalveluihin kuului opinnäytetyön kuvaaman valmistelutyön päättyessä kaikkiaan noin 30 työntekijää. Valmistelua tehdessä oli haastetta tunnistaa siirtävistä työntekijöistä kaikki, joiden tehtävät sijoittuvat talouspalveluihin, koska siirtyneistä työntekijöistä, erityisesti palvelusihteereistä, monen tehtäviin kuuluu paljon laskutusta tai maksupäätöksiä, mutta heidän työnsä oli vahvasti sote-toimialalta ohjattua. Työntekijöiden sijoittumisessa pohdittiin ensisijaisesti sitä, minkä verran laskutusta tai muuta taloushallinnon tehtävää tehtäviin kuuluu, ja sen perusteella määriteltiin mihin ko. työntekijä sijoittuu. Talouspalveluita oli luovuttavissa organisaatioissa järjestetty kovin eri tavalla, joten suoraan ei voitu päättää edes millä nimikkeillä toimivat henkilöt sijoittuisivat suoraan talouspalveluihin ja ketkä jäisivät toimialoille. Sijoittumisen määrittely kesti joidenkin työntekijöiden kohdalla lähes vuoden 2022–2023 vaihteeseen saakka, ja tämä aiheutti epävarmuutta sekä

työntekijöissä itsessään että myös päälliköiden vastuulla olevien tehtävien ja niitä tekemään tulevien henkilöresurssien järjestäytymiseen. Epävarmuus voi myös synnyttää muutosvastarintaa. Sitä oli tässä tapauksessa hankala todeta ja torjua, koska organisaatiot olivat valmistelun ajan vielä erillisiä. Organisoituminen ja yksiköiden ja tiimien muodostuminen jäi pitkälti tehtäväksi vuoden 2023 aikana.

## **5.9 Valmistelutyön haasteet**

Haasteita valmistelutyössä tuli erityisesti valmistelulle annetusta lakiin perustuvasta aikataulusta. Muita haasteita olivat mm. aiemman sote-toiminnan järjestämisen sirpaloitunut malli, siirtyvän henkilöstön sijoittumisen tunnistaminen ja viestintään liittyvät haasteet.

### **5.9.1 Aikatauluun liittyvät haasteet**

Eryityisesti aikataulun ehdottomuus oli yksi tunnistettu haaste. Kun hyvinvointialueet perustettiin 1.7.2021, valmistelutyölle jäi vain puolitoista vuotta aikaa. Järjestämisvastuullinen toiminta alkoi lain mukaan 1.1.2023 eikä siitä aikataulusta ollut hyvinvointialueella mahdollista tinkiä. Käytännössä työt eivät päässeet aivan heti heinäkuusta 2021 alkamaan, koska ensin valmistelutoimistojen piti organisoida ja saada valmistelun tarvittavat henkilöstöresurssit. Myös tekniset asiat, kuten työvälineet ja valmistelutyölle tarvittavat toimitilat, piti ratkaista. Varsinainen valmistelutyö pääsi täyteen vauhtiin vasta myöhemmin loppuvuoden 2021 aikana.

Ymmärrys aikataulun ehdottomuudesta leimasi koko valmistelutoimiston työtä, ja tärkeimmäksi tavoitteeksi kaikessa valmistelutyössä asetettiin häiriötön siirtymä. Tällä tarkoitettiin sitä, ettei järjestämisvastuun siirtyminen aiheuta ammattilaisille katkosta esim. käytettäviin tietojärjestelmiin tai asiakkaalle tule katkosta palveluihin.

### **5.9.2 Sirpalemaakunnan malli**

Yksi haasteita talouden valmistelutyössä aiheuttanut asia oli sirpalemaakuntamalli, jossa Kanta-Häme toimi ennen hyvinvointialueen aloitusta. Maakunnan alueella sotepalvelut oli järjestetty joko kuntakohtaisesti tai alueellisissa terveyskeskuksissa. Hattulan kunnan osalta perusterveydenhuolto tuotettiin ostopalveluna. Erikoissairaanhoidon hoito tuotettiin maakunnallisen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kautta, tai ostopalveluna muista sairaanhoitopiireistä.

Maakunnan alueella ei ollut yhteistä sote-toimintaa, vaan sote-palvelut olivat keskittyneet kolmen kaupunkikeskuksen, Hämeenlinnan, Riihimäen ja Forssan alueille. Koko maakunnan asukkaita palvelevan Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymän yksiköt toimivat Hämeenlinnassa ja Riihimäellä. Forssan seudun alueella toimi viiden kunnan omistama hyvinvointikuntayhtymä, joka tuotti myös jonkin verran erikoissairaanhoidon palveluja Forssan seudun asukkaille. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta lähdettiin siis tekemään hyvin hajautuneen järjestämismallin pohjalta. Kanta-Hämeessä ja muissa vastaavissa sirpalemaakunnissa lähdettiin valmistelutyöhön takamatkalta maakunnan sote-toiminnot yhteisiin hyvinvointikuntayhtymiin jo aiemmin yhdistäneisiin alueisiin verraten. Kuitenkin valmistelu-aika oli kaikille alueille aiemmasta järjestämistavasta riippumatta sama, eikä siihen saatu helpotusta aiemman järjestämistavan ja siitä johtuvan uudelleen organisoitumiseen liittyvän työmäärän perusteella.

### **5.9.3 Siirtyvä henkilöstö**

Hyvinvointialue ei voinut määrätä ketään valmistelutyöhön mukaan, koska työntekijät olivat kuntien ja kuntayhtymien palveluksessa 31.12.2022 saakka. Myös sen määrittely, ketkä kuuluvat lopulta hyvinvointialueen talouspalvelujen yksikköön, vei yllättävän paljon aikaa. Esim. asiakaslaskutusta ja siihen kiinteästi liittyviä maksupäätöksiä on perinteisesti hoidettu sosiaali- ja ikäihmisten palveluissa kiinteänä osana toimintaa ja siksi tätä työtä tekevien palvelusihteereiden tai vastaavalla nimikkeellä toimivien työntekijöiden työpanosta ei ollut mahdollista siirtää talouspalveluihin. Jo valmisteluvaiheessa tunnistettiin tarvetta jatkokehittää työnjakoa varsinaisten palvelutoimintojen toimialoille jääneiden taloushallintoon liittyvien työtehtävien ja konsernipalveluihin sijoittuvan talouspalvelujen välillä.

Kunnissa ja kuntayhtymissä oli hyvin toisistaan poikkeavia käytäntöjä siinä, miten taloushallinnon palvelut ylipäätään oli järjestetty. Kaikilla toimijoilla oli ulkoistettuja palveluja taloushallinnossa, eli missään kunnassa kaikkea talouteen liittyvää ei hoidettu omana toimintana. Tämä vähensi taloushallintoon hyvinvointialueelle siirtyvää resurssia. Lisäksi kuntiin jäi osa taloushallinnon henkilöstöstä, koska raja tukipalvelutoimintojen henkilöstön siirtymiselle oli se, että työtehtävistä yli 50 % tuli liittyä sote-toimintaan. Jos yli 50 % taloushallinnon työntekijän tehtävistä liittyi kunnan muihin toimintoihin, esim. sivistystoimeen tai infraan, heidän työpanoksensa jäi kuntaan. Samalla myös sote-talouden osaamista jäi siirtymättä hyvinvointialueelle.

#### 5.9.4 Viestinnän haasteet

Valmistelutyötä hankaloitti myös viestinnässä todetut vaikeudet. Hyvinvointialueelle perustettiin omat internet-sivut vuoden 2022 alussa, ja niiden kautta tiedotettiin maakunnan asukkaille hyvinvointialueen valmistelusta. Lisäksi pidettiin avoimia tiedotustilaisuuksia ympäri maakuntaa. Myös aluevaltuuston aloitettua toimintansa sen kokoukset olivat kaikkien halukkaiden katsottavissa suorina lähetyksinä internetissä.

Tiedotusta luovuttaville organisaatioille eli kunnille ja kuntayhtymille hoidettiin myös hyvinvointialueen kirjaamosta kuntien ja kuntayhtymien kirjaamoihin. Tätä kanavaa käytettiin erityisesti virallisten valmistelutyöhön liittyvien tieto- ja selvityspyynnöiden sekä tiedotteiden välittämisessä. Useamman kerran huomattiin, että tietopyynnot tai tiedotteet eivät olleet välittyneet kuntien ja kuntayhtymien kirjaamoista eteenpäin tarvittaville henkilöille. Hyvinvointialueella ei pystytty tunnistamaan henkilötasolla kuntien ja kuntayhtymien työntekijöitä, joiden tehtäviin kulloinenkin tiedotettava asia liittyi, joten vastuu tiedon ohjaamisesta oikeaan paikkaan organisaatiossa jäi kunnan tai kuntayhtymän kirjaamoille.

Laissa sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaapanosta 616/2021 määrättiin hyvinvointialueen viranomaisten tietojensaantioikeudesta valmistelun edellyttämien välttämättömien tietojen osalta. Osalta luovuttavista organisaatioista jouduttiin pyytämään tietoja useampaan kertaan. Jos tietoja ei saatu pyydettyssä aikataulussa, se hidasti ja aiheutti haasteita valmistelutyössä. Kun tietoja kunnista ja kuntayhtymistä saatiin, hyvinvointialueella ei ollut mahdollisuutta eikä myöskään osaamista varmistaa saatujen tietojen oikeellisuutta. Joissakin tapauksissa huomattiin myöhemmin, etteivät saadut tiedot olleetkaan olleet täsmällisiä, oikeita tai pyynnön mukaisia.

Tuleville työntekijöille järjestettiin useita teams-tiedotustilaisuuksia. Näistä viestittiin hyvinvointialueen internetsivuilla. Lisäksi hyvinvointialueen teamsiin perustettiin lähijohtaja-kanava, johon annettiin pääsyoikeudet kaikille kuntien ja kuntayhtymien sote-toiminnan esimiehille, joiden tehtävien tunnistettiin olevan siirtymässä hyvinvointialueelle. Tämä teams-kanava oli olennainen tiedonvälityksen kanava. Haaste kanavan käytössä tuli siitä, että siellä jaettava tieto piti vielä kanavan käyttäjien jakaa omissa organisaatioissaan eteenpäin. Tätä tiedon siirtymistä asianosaisille kussakin organisaatiossa ei hyvinvointialueen valmistelijoiden ollut mahdollista varmistaa.

Viestintää osaltaan hankaloitti myös se, ettei ollut valmiita sähköpostijakelulistoja, koska tulevat työntekijät toimivat muissa organisaatioissa vuoden 2022 loppuun asti. Ei ollut

käytettävissä myöskään hyvinvointialueen intranetiä eli sisäistä tiedotuskanavaa, jota tulevat työntekijät olisivat voineet hyödyntää. Tilanne oli varmasti toinen niillä hyvinvointialueilla, joissa sote-toiminta oli jo ennen hyvinvointialueiden perustamista keskitetty yhteen sote-kuntayhtymään koko maakunnan alueella.

Sen tunnistaminen, keitä kaikkia valmistelutilanteeseen liittyvät asiat koskevat, oli haasteellista, eikä hyvinvointialueen talousvalmistelussa pystytty nimeämään kuntien ja kuntayhtymien henkilöstöryhmiä tarkalla tasolla, joille tietoa olisi pitänyt jakaa. Toisaalta ei voitu varmistua siitäkään, että tiedotus oli toimitettu luovuttavissa organisaatioissa, eli kunnissa ja kuntayhtymissä kuten tiedotteen tai muun vastaavan jakelussa oli pyydetty. Hyvinvointialueen kirjaamo tiedotti usein laajoilla jakeluilla kuntiin ja kuntayhtymiin, mutta viestinnän katkos saattoi syntyä kunnan tai kuntayhtymän kirjaamossa, tai sitten organisaatioiden sisällä, jos tietoa ei ollut huomattu tai ehditty jaella tarvittavissa määrin eteenpäin tai oikeille tahoille. Tämä haaste tuli esiin mm. hyvinvointialueen vuoden 2023 kirjaussuunnitelman osalta. Se toimitettiin alueen kuntien ja kuntayhtymien kirjaamoihin vuoden 2022 syksyllä. Myöhemmin tuli esiin talousjärjestelmävalmistelun työryhmässä, ettei kirjaussuunnitelma ollut tavoittanut kaikkia työntekijöitä, jotka kyseistä asiakirjaa ja tietoa olisivat tarvinneet.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että kehittämistyössä havainnoinut muutos oli poikkeuksellinen laajuudessaan ja muutoksen koskiessa koko valtakuntaa. Kyseessä oli uuden organisaation perustaminen, johon henkilöstö siirtyi vanhoina työntekijöinä tekemään pääosin samoja tehtäviä kuin aiemmin. Samalla kuitenkin työnantaja vaihtui, lisäksi lähijohtaja ja työntekotapa, käytettävät tietojärjestelmät ja prosessit saattoivat kukin muuttua. Uuden organisaation aloituksessa on aina haasteita, ja poikkeuksellisen haastavaa on yhdistää 11 kunnan ja 3 kuntayhtymän organisaatiot ja niiden taloushallinto toisiinsa.

Tutkimuksen tuloksia analysoidaan alla tämän työn kappaleessa 2.3 esitettyihin tutkimuskysymyksiin vastaten.

### 1. Minkälaisia tehtäviä uuden organisaation taloushallinnon järjestäytymiseen kuuluu?

Taloushallinnon järjestämistavoille on erilaisia vaihtoehtoja. Kanta-Hämeen hyvinvointialueella järjestämistavaksi oli päätetty kirjanpidon ja reskontrien, niihin liittyvien palvelujen sekä talousjärjestelmien hankkiminen ulkoiselta palveluntuottajalta. Palveluntuottajan kanssa yhdessä valmisteltiin talousjärjestelmien käyttöönottoa. Opinnäytetyön laatijan vastuulla projektipäällikkönä oli valmistella järjestelmät hyvinvointialueen tarpeeseen vastaavaksi. Järjestelmien valmistelussa haasteena näkyi valmistelua tekevän henkilöstöresurssin niukkuus sekä luovuttavilta organisaatioilta hyvinvointialueelle saadun valmistelupanoksen niukkuus. Tavoitteena oli koko ajan häiriötön siirtymä myös taloushallinnon prosessien osalta. Taloushallinnon työtä kuitenkin leimaa perinteisesti joka alkuvuosi tilinpäätöksen valmistelukiireet. Kunnista siirtyneillä taloushallinnon työntekijöistä useilla oli kuntien tilinpäätösvalmistelun veloitteita, ja heidän työpanoksestaan osa kului edellisen työnantajan tehtäviin vielä uuden työnantajan eli hyvinvointialueen palveluksessa alkuvuodesta 2023.

Taloushallinnon järjestäytymiseen kuului myös tarvittavien tehtäväkokonaisuuksien, toimintatapojen – ja prosessien suunnittelu. Taloushallinnon tehtäviin kuuluvat mm. ulkoinen laskentatoimi eli kirjanpito, myyntilaskutus, ostolaskujen käsittely ja tilinpäätöksen laadinta sekä sisäisen laskentatoimen osalta taloussuunnittelu, talouden raportointi ja käyttösuunnitelman laadinta. Toimintatavoista ja -prosesseista valmisteltiin vuoden 2022 aikana pääosin talousjärjestelmiin liittyviä prosesseja. Valmistelutyön aikana tunnistettiin, että prosessien jatkokehitystä on mahdollista tehdä oikeastaan vasta sitten, kun

järjestämisvastuu on siirtynyt, henkilöstö on sijoittunut oikeille tehtävänsä mukaisille paikoille organisaatiossa ja saadaan kokonaiskuva hyvinvointialueen taloushallinnosta. Lisäksi todettiin, että työntekijät jatkavat heti vuoden 2023 alussa pääosin edellisen vuoden tehtävissään, ja muutoksia tullaan tekemään vasta vuoden 2023 aikana, kun muutostarpeet tarkemmin saadaan selville.

## **2. Miten nämä valmistelutehtävät toteutettiin?**

Taloushallinnon järjestäytymisen sekä talousjärjestelmien valmistelun tehtävät toteutettiin osa-alueittain projektipäällikköjen vetäminä hyvinvointialueen valmistelutoimistossa. Haasteiksi muodostuivat henkilöstön saaminen kuntien ja kuntayhtymien organisaatioista valmistelutoimintaan mukaan sekä näiden henkilöiden sitouttaminen. Valmistelutoimistolla ei ollut työjohto-oikeutta eikä siten keinoa ohjata tai määrätä hyvinvointialueelle siirtyviä työntekijöitä valmistelutoimintaan mukaan.

Valmistelua varten perustettiin kolme erillistä järjestelmävalmistelutyöryhmää (kirjanpito ja käyttöomaisuus, ostolaskut ja -reskontra ja myyntilaskutus ja -reskontra) ja lisäksi ns. ylätason talousjärjestelmien valmistelutyöryhmä, jossa kaikkien alaryhmien asiat koottiin yhteen. Työryhmiin ei saatu kuntien tai kuntayhtymien taloushallinnon työntekijöistä vetäjiä, joten projektipäällikkö ja valmistelutoimistoon rekrytoitu controller hoitivat ko. työryhmien johtamisen. Alun perin tarkoitus oli, että työryhmille olisi saatu omat vetäjät, jotka olisivat profiloituneet jo valmiiksi hyvinvointialueelle siirtyessään tietyn toiminnon asiantuntijoiksi. Tämä tavoite jäi valmistelutyössä saavuttamatta.

Yleisesti valmistelutyön henkilöstöressurssien voi sanoa olleen niukat. Työtä tehtiin kaikissa valmistelukokonaisuuksissa erittäin vähällä henkilöstömäärällä. Rekrytoinneissa ei aina onnistuttu, koska hakijoita määräaikaisiin projektitehtäviin oli niukasti tai ei lainkaan. Tämä kasvatti erityisesti henkilömuutoksiin liittyvää riskiä, koska suurin osa valmistelun etenemiseen liittyvästä tiedosta oli ainoastaan eri osa-alueiden projektipäälliköillä. Toisaalta hyvinvointialueen projektipäälliköt pysyivät lähes kaikilta osin valmistelukokonaisuuksissa samoina, eli sitouttaminen valmistelutehtävään onnistui heidän kohdallaan.

## **3. Mitä erilaisia yllättäviä elementtejä valmisteluprosessissa tuli eteen?**

Viestinnän toteuttaminen oli haastavaa ja siihen liittyneitä haasteita on kuvattu tarkemmin tämän työn kappaleessa 5.9.4. Onnistuneessa viestinnässä on tarpeen tunnistaa kohderyhmät, suunnitella kohderyhmittäin parhaat viestintätavat ja -kanavat ja lisäksi laatia

aikataulu, jotta viestintä tehdään oikea-aikaisesti oikeille kohderyhmille. Erityisen haastavaa oli tulevan henkilöstön tavoittaminen, koska muutoksesta viestittiin hyvinvointialueen ulkopuolelle eikä ollut saatavilla esim. sähköpostijakelulistoja tai käytettävissä intranettiä sisäiseen tiedotukseen.

Tavaran- ja palveluntoimittajia informoitiin hyvinvointialuemuutoksesta toimittajakirjeellä lokamarraskuun vaihteessa 2022. Tuli jonkinlaisena yllätyksenä, että tämä muutos ei ollutkaan tavaran- ja palveluntoimittajille selvää. Jopa suuret sote-alan toimijat eivät tienneet mitä organisaatiota tulisi laskuttaa, vaikka asiasta oli tiedotettu heitä. Lisäksi muutos oli valtakunnallinen, eli kaikkien kuntien ja kuntayhtymien sote-toiminta siirtyi jollekin hyvinvointialueelle ja todennäköisesti toimittajat olivat saaneet vastaavia toimittajakirjeitä muiltakin hyvinvointialueilta. Laskutukseen liittyvät epäselvyydet aiheuttivat kuntien ja kuntayhtymien sekä hyvinvointialueen yhteydenottoja toimittajiin, koska organisaatiot eivät voi käsitellä toiselle laskunsaajalle osoitettuja laskuja ja siten vain siirtää niitä toisilleen. Toimittajat joutuivat siis korjaamaan laskujaan ja se osaltaan pidensi aikaa hyvinvointialueen maksusuoritusten saamiselle.

Tiedossa oli, että vuoden 2023 alussa talouspalvelujen henkilöstöllä on tarve tehdä aiempien vuoden 2022 työnantajinsa tilinpäätöksiä. Tästä tiedettiin aiheutuvan haasteita hyvinvointialueen taloushallinnossa, koska hyvinvointialueen taloushallinnon tehtäville ei tule jäämään aikaa vuoden 2023 alussa. Kuitenkin uuden organisaation aloituksessa on aina haasteita ja paljon tehtävää, ja olisi ollut tärkeää saada kaikki resurssit käyttöön heti hyvinvointialueen järjestämisvastuullisen toiminnan alkaessa 2023 alussa.

#### **4. Miten valmistelussa kertyneistä kokemuksista voidaan ottaa opiksi tulevia muutoksia varten?**

Viestintään pitää panostaa. Pitää tavoittaa ne henkilöt, joita muutokset koskevat. Tässä olisi voinut olla laajemmin yhteistyötä kuntien kanssa. Toisaalta muutos oli sillä tavoin poikkeuksellinen, että muutoksessa 11 kunnan ja kolmen kuntayhtymän henkilöstö siirtyi uuden työnantajan palvelukseen. Jatkossa pienemmissä muutoksissa on muutoksen tiedottamisen kohderyhmät, viestintäkanavat ja viestinnän aikataulu varmasti helpompi suunnitella. Myös viestintään olennaisesti kuuluva vastavuoroisuus ja keskustelun mahdollisuus kannattaa ottaa huomioon tulevissa projekteissa. Erilaiset kysymys – vastaus - palstat tai tiedotustilaisuudet, joissa on mahdollisuus joko etukäteen tai tilaisuuden aikana esittää kysymyksiä, ovat tärkeitä. Tätä kautta voidaan saada myös arvokasta tietoa ja palautetta muutoksen toteuttamiseksi ja näkökulmia sen valmisteluun.



Verkostot olivat valmistelutyössä tärkeitä. Verkostoista voi saada arvokasta tietoa ja tukea muutokselle sekä hyödyllisiä yhteistyökumppaneita myös muutoksen jälkeen.

Valtakunnallinen muutos toi tietysti hyvinvointialuevalmisteluun oman leimansa, kun vastaavassa tilanteessa oltiin joka puolella Suomea. Mutta jatkossa pienemmän mittakaavankin muutoksissa kannattaa pohtia löytyisikö sellaisia muutostyötä tukevia tahoja, joiden kanssa voisi keskustella ja sparrailla muutoksesta ja ehkä myös saada uutta näkökulmaa muutoksen läpiviemiseen.

Projektipäälliköllä oli suuri vastuu valmistelutyössä. Haastavaa projektipäällikön työssä oli se, ettei näin suuressa muutoksessa voi tietää mitä kaikkea yksityiskohtia pitää valmistella ja siten jotain vaikutuksiltaan merkittäväkin voi jäädä huomiotta. Kenelläkään ei ollut aiempaa kokemusta näin suuresta muutoksesta taloushallinnon järjestäytymisessä. Oikeita vastauksia kaikkiin kysymyksiin ei ollut mistään saatavilla. Projektipäällikön kokemus aiemmista talousjärjestelmien muutoksista oli hyödyksi valmistelutyössä. Projektissa oli kuitenkin pakko tehdä päätöksiä osin vähäisen tiedon tai valmistelun pohjalta, jotta valmistelussa päästiin eteenpäin ja valmisteluaiakataulussa pysyttiin. Tämä toki tunnistettiin projektissa myös riskiksi.

Muutoksissa pitää myös tunnistaa mikä on riittävä taso tai valmiusaste, jolloin voidaan siirtyä projektissa eteenpäin. Sen hyväksyminen, että kaikkea ei voida saada täydellisen valmiiksi annetussa ajassa, taloudellisilla tai henkilöstöresursseilla, on tärkeää. Tavoitteen mielessä pitäminen ja sen tunnistaminen, mitkä tavoitteeseen pääsemiseksi ovat tärkeimmät tehtävät, on projektipäällikön tärkeintä osaamista. Projektipäällikön työssä vaaditaan päätöksentekokykyä, joustavuutta, hyvää paineensietokykyä ja kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. Myös alan substanssin eli taloushallinnon kokemuksesta ja osaamisesta oli tässä projektissa merkittävää hyötyä.

Projektin henkilöstöressurit ovat myös projektin onnistumisen kannalta olennainen asia. Projektille täytyy saada tarvittavaa osaamista ja asiantuntijuutta. Tässä työssä on edellä kuvattu projektin niukkoja henkilöresursseja. Olisi myös riskienhallinnan kannalta parempi, ettei projekti olisi niin kokonaisvaltaisesti projektipäällikön vastuulla, että hänen työpanoksensa poisjääminen saattaisi aiheuttaa projektin onnistumiselle vakavaa vahinkoa tai pahimmillaan jopa estää projektin toteutumisen. Projektipäällikön tehtävä on toki kaikissa projekteissa olennainen ja hän vastaa kokonaisuudesta, mutta samalla se muodostaa riskin, jota voitaisiin pienentää laajentamalla projektiosaamista ja -vastuuta organisaatiossa.

Robottiikan ja automaation hyödyntäminen jäi projektin aikana vähemmälle huomiolle, mutta tässä tunnistettiin jo projektin aikana mahdollisuuksia prosessien kehittämiseksi ja

kustannustehokkuuden lisäämiselle tulevaisuudessa. Taloushallinnon toteuttamiseen voidaan saada lisää tehokkuutta, kun saadaan asiantuntijoiden työpanos kohdennettua rutiinitehtävistä kehittämiseen ja vaativampiin tehtäviin. Tässä tunnistettiin selvästi jatkokehittämisen tarvetta vuoden 2023 järjestämisvastuullisen toiminnan aloittamisen jälkeen.

## 7 Johtopäätökset

Valmistelun aikataulu oli poikkeuksellisen tiukka, käytännössä valmistelu-aikaa jäi kaikkiaan vain hieman yli vuosi. Deadline eli 1.1.2023 ei joutanut, jonka vuoksi valmistelua ohjasi vahvasti myös pakko onnistua tietyissä asioissa, koska valmisteluprojektissa ei ollut varaa tarkistaa aikataulua. Lisäksi päätavoite häiriötön aloitus oli koko ajan valmistelun ykkösprioriteetti.

Talospalvelut ja talousjärjestelmät saatiin toimintaan vuoden 2023 alkuun mennessä, tosin järjestelmien käytettävyydessä oli joitakin haasteita. Pääosin siirryttäessä hyvinvointialueelle työntekijät hoitivat tehtäviään aiempien vuoden 2022 työnkuvien mukaan. Muutaman työntekijän kohdalla työnkuvien muutoksia tunnistettiin olevan tarpeen tehdä toiminnan alettua. Tarkempi organisoituminen oli kuitenkin vuoden 2023 alussa vielä kesken ja jatkumassa vähintään vuoden 2023 ajan.

Valmistelun oppeja oli myös se, ettei kaikki tule kerralla valmiiksi. On hyväksyttävä jonkinlainen keskeneräisyys ja lähdettävä riittävän hyvällä liikkeelle. Muutoksessa tarvitaan ketteryyttä ja valmiutta muuttaa toimintatapoja, kun huomataan että jossakin on toimimattomuutta. Tulevaisuuden suunnittelu, jota tehtiin valmistelussa ilman selkeää sovittua ja päätettyä strategiaa, on hankalaa, vaikka osin toki myös tuo vapautta työhön. Kun lähdetään tyhjästä tekemään uutta, voidaan käyttää pohjana vanhoja malleja, luoda osin uutta, kopioida tai lainata muiden hyviä käytäntöjä, mutta lopulta on kuitenkin löydettävä omaan toimintaan parhaiten sopiva tapa tehdä työtä.

Viestintä avoimesti ja vuorovaikutteisesti on tärkeää. Lisäksi kun toimitaan etänä tai ainakin fyysisesti erillään eri puolilla maakuntaa, niin sekin aiheuttaa omat haasteensa. Tämä fyysinen etäisyys näkyi myös taloushallinnon projektitehtävissä. Projektiryhmien jäsenet tapasivat vain teamsinä ja verkon välityksellä vuorovaikutus voi jäädä heikommaksi ja sitoutuminen tehtäviin vähäisemmäksi, kuin kasvokkain tavatessa.

Jatkossa muutostilanteissa on hyvä kiinnittää huomiota enemmän työntekijöiden osallistamiseen ja tiedonkulkuun. Tässä nimenomaisessa muutoksessa työntekijöiden osallistaminen oli haasteellista, koska he olivat toisen työnantajan (kuntien tai kuntayhtymien) palveluksessa vuoden 2022 loppuun asti, ja työpanoksen kohdentamisen määräsivät silloiset työnantajat. Lisäksi kaikilta osin ei ollut kuin vasta ihan loppuvuodesta 2022 selvillä, ketkä ylipäättään siirtyvät kunnista ja kuntayhtymistä hyvinvointialueiden työntekijöiksi ja mikä heidän sijoittumisensa uudessa hyvinvointialueorganisaatiossa tulee

olemaan, taloushallinnossa vai toimialalla. Tähän asiaan olisi ollut syytä kiinnittää paremmin huomiota ja pyrkiä kohdentamaan työntekijöiden sijoittuminen jo paljon varhaisemmassa vaiheessa. Se olisi ollut myös työntekijöiden kannalta parempi ja työhyvinvointiinkin vaikuttava asia. Epätietoisuus omasta työpaikasta, omasta organisaatiosta ja yksiköstä sekä omasta esimiehestä voi olla raskasta ja lisätä työn tekemisen haasteita. Muutoksensietokyky on eri henkilöillä erilainen, ja on ymmärrettävää ja inhimillistä, että toisille muutos aiheuttaa pelkoa tai ahdistusta. Jatkuvat kyselyt henkilöstöltä siitä, mitä minä teen, miten minun työni muuttuu, voivat olla lähijohtajalle hankalia, koska niihin ei ole keskellä muutosta aina mahdollista antaa vastauksia.

Mahdollinen muutosvastarinta pystytään varmasti paremmin ottamaan huomioon, koska jatkossa muutokset tuskin ovat näin valtavia laajuudeltaan ja vaikutukseltaan työntekijöihin. Tässä projektissa muutosvastarintaa pyrittiin torjumaan tiedottamisella. Koska sote-työntekijät toimivat kunnissa ja kuntayhtymissä vuoden 2022 loppuun asti, oli muutosvastarinnan huomioiminen valmistelutoimiston työssä haastavaa. Tiedonkulku on muutoksissa aina olennaisen tärkeä asia, ja harvoin jos koskaan kuulee sitä, että jostakin muutoksesta olisi tiedotettu liikaa. Siihen siis jatkossakin on entistä enemmän tarpeen kiinnittää huomiota. Tässä muutoksessa haasteensa tiedottamiselle toi se, että ei ollut olemassa sähköpostin jakelulistoja, joilla olisi tavoittanut kuntien ja kuntayhtymien työntekijät sähköpostiviesteillä vuoden 2022 aikana. Erilaisia henkilöstö- ja esimiesinfoja kyllä järjestettiin useita, mutta niistä tiedottaminen oli haastavaa, lisäksi osallistuminen jäi henkilöiden itsensä vastuulle. Viralliset tietopyynnöt ja ilmoitukset hyvinvointialueelta kuntiin ja kuntayhtymiin hoidettiin kirjaamon kautta, ja kävi joitakin kertoja ilmi, ettei tieto kuitenkaan ollut tavoittanut kunnan tai kuntayhtymän organisaatiossa oikeita henkilöitä. Viestintä kaikkineen vaatii muutoksissa suunnittelua ja aikataulun sekä kohderyhmien määrittelyn. Lisäksi on tärkeää sopia, kuka vastaa mistäkin viestintään liittyvästä asiasta. Myös viestinnän vastavuoroisuus on tärkeää, eli on tarpeen huomioida myös se, miten muutokseen liittyviin kysymyksiin vastataan. Lisäksi viestintäsuunnitelmassa kannattaa määritellä, miten saadaan kerättyä muutoksen aikana esim. asiakkailta tai henkilöstöltä palautetta tai mielipiteitä ja näkemyksiä, joilla saattaa jopa olla vaikutusta muutoksen toteuttamiseen.

Tämän kokoluokan valtakunnallisessa muutoksen tekemisessä ja ytimessä mukana oleminen ei ole mahdollista kaikille jo senkään vuoksi, että vastaavan laajuisia muutoksia tehdään hyvin harvoin eikä mahdollisuutta osallistua sellaiseen edes kaikkien työuran ajalle osu. Valmisteluaikaa kaikkiaan leimasi valmistelutoimiston ”tekemisen meininki” ja vahva yhteistyö. Tavoite, eli häiriötön siirtymä, oli kirkkaana mielessä koko valmistelun ajan ja tavoite oli kaikille valmistelutyötä tekeville täysin selvä. Valmistelutyössä projektipäällikkönä

toimiessa sai käyttää koko osaamistaan laajasti. Valmistelutyöstä kertyi myös valtavasti uutta ammattiosaamista ja henkilökohtaista kehittymistä. Myös verkostojen laajentuminen oli positiivista. Kaikkiaan valmistelutyö oli raskasta, kiireistä ja monenlaisia tässä työssä kuvattuja haasteita täynnä, mutta myös antoisaa ja suuri mahdollisuus käyttää ja näyttää omaa osaamistaan, päästä kehittymään ja kehittämään ja lisäksi saada sellaista oppia ja osaamista, jolla on vaikutusta myös jatkossa oman työn ja uran suunnittelussa. Valmistelutyöhön osallistuminen oli kerran elämässä kohdalle osuva mahdollisuus, ja projektipäällikkönä siihen työhön mukaan pääseminen oli poikkeuksellinen ja mieleenpainuva kokemus.

## Lähteet

- Ahonen E., Ahopelto M., Heikkinen M., Huovinen-Tervo M., Pekkala T. & Tolonen E. (2021). *Sote-sopan keittokirja - Sote-uudistuksen taustatekijät ja käännekohdat*. Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Finlex. 29.6.2021. *Laki hyvinvointialueesta 611/2021*. Haettu 9.3.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611>
- Finlex. 29.6.2021. *Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021*. Haettu 9.3.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>
- Finlex. 29.6.2021. *Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoja ja pelastustoimeja koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaansaattamisesta 616/2021*. Haettu 9.3.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210616>
- Finlex. 29.6.2021. *Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 617/2021*. Haettu 9.3.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210617>
- Jarenko K. & Martela F. (2017) *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Juhila, K. (n.d.). *Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet*. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Jääskeläinen, H. (27.5.2020). *Muutoksen johtaminen kuuluu lähijohtajan arkeen – Aiheuttaako muutos päänvaivaa?* <https://brik.fi/brik-lehti/aiheuttaako-muutosvastarinta-paanvaivaa/>
- Kanta-Hämeen hyvinvointialue. (n.d.). *Oma Häme*. Haettu 9.3.2024 osoitteesta <https://omahame.fi/>
- Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri. *Alueellinen koulutus*. Haettu 18.2.2023 osoitteesta <https://www.khshp.fi/koulutus-ja-kehittaminen/alueellinen-koulutus/>
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä*. Alma Talent.

- Kotter, J. P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Suom. Maarit Tillmann. Rastor.
- Löow, M. (2002). *Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja suunnittelun käsikirja*. Tietosanoma.
- Mäntyneva, M. (2016). *Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen*. Helsingin seudun kauppakamari.
- OmaHäme. *Etusivu*. Haettu 18.2.2023 osoitteesta <https://omahame.fi/>
- Oma Häme. *Meille töihin*. Haettu 18.2.2023 osoitteesta <https://omahame.fi/meille-t%C3%B6ihin>
- OmaHäme. *Strategia ja arvot*. Haettu 18.2.2023 osoitteesta <https://omahame.fi/strategia-ja-arvot>
- OmaHäme. *Talous*. Haettu 20.3.2024 osoitteesta <https://omahame.fi/talous>
- Ota HR haltuun. (28.4.2022). *Pitovoima: Kyse on ihmisistä ja kohtaamisista*. Haettu 5.3.2023 osoitteesta <https://otahrhaltuun.fi/pitovoimatekijat-ja-tyontekijaymmarrys/>
- Paasivaara, L., Suhonen, M., Virtanen, P. (2013). *Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa*. Tietosanoma Oy.
- Pirinen, H: (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum Media Oy.
- Pirkanmaan hyvinvointialue. (n.d.). *Tietoa Pirkanmaan hyvinvointialueesta*. Haettu 9.3.2024 osoitteesta <https://www.pirha.fi/tietoa-meista/tietoa-pirkanmaan-hyvinvointialueesta>
- Spiik, K-J. (2022). *Yhteisöohjautuvuus, yhdessäohjautuva tiimi*. Karlex.
- Soback, D. (2021) *Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Basam Books.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (n.d.). <https://stm.fi/soteuudistus>

Sotenavigaattori. (n.d.) *Lait haltuun*. Haettu 9.3.2024 osoitteesta

<https://sotenavigaattori.fi/lait-hallussa/>

Soteuudistus.fi (n.d.). Haettu 19.2.2023 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/etusivu>

Soteuudistus.fi (n.d.). *Hyvinvointialueiden rahoituksen valmistelun lähtökohdat*. Haettu 19.2.2023 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueiden-rahoitus>

Soteuudistus. *Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen keskeiset lait*. Haettu 19.2.2023 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/lainsaadanto>

Sundvik, L. (toim.) (2006). *Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Edita Prima Oy.

Talouselämä. (n.d.) *Keusote aikoo kääntää henkilöstön työntövoiman pitovoimaksi*. Haettu 5.3.2023 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/kumppanisisallot/accenture/keusote-aikoo-kaantaa-henkiloston-tyontovoiman-pitovoimaksi-kuinka-tama-onnistuu/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (n.d.). <https://thl.fi/fi/web/sote-palvelujen-johtaminen>

Työmarkkinatori. Haettu 19.2.2023 osoitteesta

<https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/avoimet-tyopaikat/?ae=NOW&f=NOW&in=241,331&p=0&ps=30>

Valtioneuvosto (n.d.). <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/soteuudistus-fi>

Valtiovarainministeriö. (10.11.2021). *Tilikartta, luonnos*. Haettu 31.3.2024 osoitteesta

[https://vm.fi/documents/10623/90687149/Hyvinvointialueiden+tililuettelo+\(luonnos\),+julkaistu+10.11.2021.pdf/f97b3b50-1acf-a7f2-c41f-e5c0745d486c/Hyvinvointialueiden+tililuettelo+\(luonnos\),+julkaistu+10.11.2021.pdf?t=1636555655438](https://vm.fi/documents/10623/90687149/Hyvinvointialueiden+tililuettelo+(luonnos),+julkaistu+10.11.2021.pdf/f97b3b50-1acf-a7f2-c41f-e5c0745d486c/Hyvinvointialueiden+tililuettelo+(luonnos),+julkaistu+10.11.2021.pdf?t=1636555655438)



## **Aineistonhallintasuunnitelma**

Opinnäytetyö Organisaatiomuutoksen valmistelu taloushallinnossa – case Kanta-Hämeen hyvinvointialue

Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistyö. Opinnäytetyön laatija on toiminut Kanta-Hämeen hyvinvointialueen valmistelutoimistossa projektipäällikkönä lokakuusta 2021 joulukuuhun 2022, vastuullaan talousjärjestelmien valmistelu sekä taloussuunnittelu ja rahoitus.

Opinnäytetyössä kerätty materiaali on kertynyt osallistuvan havainnoinnin kautta. Opinnäytetyö perustuu valmistelun ajalta kertyneeseen työkokemukseen, sekä erilaisiin valmisteluun liittyviin asiakirjoihin mm. päätöksenteosta ja erilaisten valmistelutyöryhmiin osallistumisesta ja johtamisesta saatuun kokemukseen. Työn pohjana käytetty aineisto on julkista ja esitetty lähdeluettelossa.