



# Hyvinvointialueen sisäisen integraation kehittäminen

## Siiloutumisen tarkastelu uudessa organisaatiossa

Aimo Walamies

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2024

Verkostojohtaminen, teknologia (YAMK)

**Walamies Aimo****Hyvinvointialueen sisäisen integraation kehittäminen. Siiloutumisen tarkastelu uudessa organisaatiossa.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 79 sivua

Tekniikan ala. Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

**Tiivistelmä**

Tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella siiloutumista ja integraation kehittämistä Keski-Suomen hyvinvointialueella. Lähtökohtana tälle tarkastelulle oli sote-uudistuksen vuonna 2022 asetetut tavoitteet hyvinvointialueille. Tutkimuksella haluttiin selvittää miten sekä missä hyvinvointialueen siiloutumista ilmenee. Tämän lisäksi haluttiin selvittää kuinka organisaation sisäistä integraatiota tulisi kehittää. Näitä tavoitteita lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Tutkimuskysymykset ohjasivat tutkimuksen toteutusta.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstöä johto- ja päällikötasolta. Tutkimusaineistoa varten haastateltiin kuusi henkilöä. Tutkimushaastatteluiden kysymykset olivat johdettu tutkimuskysymyksistä. Kerätystä tutkimusaineistosta luotiin hieman yli kahden sadan huomion tietokanta. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla ja koodaamalla. Lisäksi tutkimuksessa tehtiin vertaileva asiantuntijahaastattelu Pirkanmaan integraatiojohtajan kanssa.

Tutkimuksen tuloksena saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Keski-Suomen hyvinvointialueella esiintyy siiloutumista ja paremmassa integraatiossa nähdään potentiaalia. Tiukka taloustilanne nähtiin siilouttavana tekijänä, mutta myös integraatiotyön ajurina. Siiloutuminen ilmeni esimerkiksi oman reviirin puolustamisena säästökeskusteluissa. Hyvänä integraatiokehityksenä nähtiin useita ammattiryhmiä kokoavat keskuksat sekä palvelu- ja hoitoketjujen kehittäminen. Keski-Suomen hyvinvointialueen järjestäytyminen oli tutkimuksen tekemisen aikana kesken ja organisaatioiden fuusion aiheuttama muutos oli käynnissä. Tähän muutokseen vastattiin esimerkiksi aktiivisella sisäisellä tiedotuksella.

Tutkimuksen tuloksena syntyi kehittämissuhteita siiloutumisen syvempään tarkasteluun ja integraation kehittämiseen. Palveluiden integraation tilannekuvaa voitaisiin selvittää jatkossa laajemmalla Scirocco-tutkimuksella, joka on toteutettu esimerkiksi Pirkanmaan hyvinvointialueella 2023.

Tutkimuksen tulokset kohdistuivat yhteen hyvinvointialueeseen, mutta kehittämissuhteita voidaan hyödyntää muillakin hyvinvointialueilla. Tutkimuksella voidaan nähdä yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

**Avainsanat (asiasanat)**

Siiloutuminen, integraatio, organisaation kehittäminen, hyvinvointialue

**Walamies Aimo**

**Development of integration within the wellbeing services county. Examining siloing in the new organization.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 79 pages

Engineering and technology. Degree Program in Business Network Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

The starting point of the study was to examine siloing and the development of integration in the wellbeing services county of Central Finland. The starting point for this review was the social welfare reform's goals set for wellbeing services counties in 2022. The aim of the study was to find out how and where siloing of the organization occurs. In addition to this, the study wanted to find out how the organization's internal integration should be developed. These objectives were approached through three research questions. The research questions guided the implementation of the research.

The research material was collected by interviewing the personnel of the wellbeing services county of Central Finland from management and manager level. Six people were interviewed for the research material. The questions of the research interviews were derived from the research questions. A database of slightly more than two hundred observations was created from the collected research material. The research material was analyzed by thematizing and coding. In addition, the study conducted a comparative expert interview with director of integration from wellbeing services county of Pirkanmaa.

As a result of the research, answers to the research questions were obtained. In the wellbeing services county of Central Finland, there is siloing in the organization and potential is seen in better integration. The tight economic situation was seen as both a siloing factor and a driver of the integration work. Siloing manifested itself, for example, in the defense of one's territory in savings discussions. The centers bringing together several professional groups and the development of service and treatment chains were seen as a good integration development.

The research resulted in development proposals for a deeper examination of siloing and development of integration. The situational picture of the integration of services could be clarified in the future with a larger Scirocco study. Similar study has been carried out, for example, in wellbeing services county of Pirkanmaa in 2023.

The results of the study focused on one wellbeing services county, but the development proposals can be used in other wellbeing services counties as well. The research can be seen to have had a social impact.

**Keywords/tags (subjects)**

Siloing, integration, organizational development, wellbeing services county

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>8</b>
2.1	Lähestymistapa .....	8
2.2	Tutkimusmenetelmä ja haastateltavat .....	9
<b>3</b>	<b>Sote- ja maakuntauudistus.....</b>	<b>11</b>
3.1	Sote-uudistuksen nykyinen malli .....	12
3.2	Sote-uudistuksen tavoitteet.....	13
3.3	Keski-Suomen Hyvinvointialue.....	15
3.4	Keski-Suomen Hyvinvointialueen talous.....	16
<b>4</b>	<b>Organisaation fuusion johtaminen .....</b>	<b>18</b>
4.1	Onnistuneen muutoksen ainekset .....	19
4.2	Yksityisen sektorin opit fuusioon .....	21
4.3	Yhteensulauttamisen työkalut .....	23
4.4	Julkinen sektori fuusiossa.....	25
<b>5</b>	<b>Siiloutuminen ja integraatio.....</b>	<b>26</b>
5.1	Siiloutumisen hyödyt ja haitat .....	27
5.2	Hyvinvointialueen siilot.....	31
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>32</b>
6.1	Tutkimusprosessi.....	32
6.2	Tutkimusaineiston käsittely .....	34
<b>7</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>37</b>
7.1	Siiloutuminen, missä ja miten se ilmenee?.....	38
7.2	Taloudentilan vaikutukset siiloutumiseen .....	42
7.3	Integraation nykytila .....	45
7.4	Integraation tavoitetila ja kehittäminen .....	48
7.5	Hyvinvointialue muutoksessa .....	52
7.6	Muuta tärkeää.....	55
7.7	Vertailevan asiantuntijahaastattelun tulokset.....	57
<b>8</b>	<b>Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>72</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>77</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>79</b>
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	79

## Kuviot

Kuvio 1. Sosiaali- ja terveyden huollon tavoitteet vuosille 2023-2026. ....	13
Kuvio 2. Keski-Suomen hyvinvointialueen kunnat.....	15
Kuvio 3. Integraation työkalut. ....	23
Kuvio 4. Tutkimusprosessin eteneminen.....	32
Kuvio 5. Esimerkki poimintojen teemoittelusta ja suurennos poiminnosta.....	35
Kuvio 6. Esimerkki teemoitellusta ja koodatusta vastauksesta.....	36
Kuvio 7. Siiloutumisen esiintyminen .....	61
Kuvio 8. Henkilöstöressurssin saatavuuden ongelma .....	63
Kuvio 9. Muutoksen käsittely eri puolella organisaatiota .....	64
Kuvio 10. Scirocco-mittarin 12 eri osa-aluetta.....	67
Kuvio 11. Asiakaskeskeisen palveluintegraation tavoitetila. ....	69

## Taulukot

Taulukko 1. Tuloslaskelma, ote Keski-Suomen hyvinvointialueen talousarviokirjasta .....	17
---	----

# 1 Johdanto

Sote-uudistus. Se sana on ollut politiikan ja median huulilla ainakin vuosikymmenen, ylikin. Sote-uudistuksen yrityksiä on ollut useita ja se on jopa kertaalleen kaatanut maan hallituksen, joskin toimikautensa lopussa. Näissä erilaisissa sote-uudistuksen yritelmissä on ollut yksi yhteinen nimitäjä: Eri toimijoita sosiaali- ja terveydenhuollosta liitettäisiin yhdeksi organisaatioksi saman hallinnon alle. Sote-uudistusten historiaa käyn tarkemmin läpi tietoperustan luvussa 3.1.

Sanna Marinin hallitus pääsi lopulta sopuun sote-uudistuksen lainsäädännöstä vuonna 2022. Tämä uudistus konkretisoitui hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa vuoden 2023 alussa. Yhdeksi sote-uudistuksen tavoitteeksi oli mainittu parempi integraatio palveluiden välillä. Uuden yhteisen hallinnon alle sijoittuvan palvelutuotannon halutaan toimivan paremmin yhdessä ja yhteistyössä toistensa kanssa. Tällaisella paremmalla integraatiolla tavoitellaan erityisesti asiakkaan näkökulmasta sujuvampia ja toisistaan tietoisia palveluja.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään uuden hyvinvointialueen siiloutumisen tarkasteluun ja siihen kuinka tämä tavoiteltu parempi integraatio toimii käytännössä. Vai toimiiko? Tarkastelun alla on Keski-Suomen hyvinvointialue, joka on myös tämänhetkinen työnantajani. Koska kyseessä on verkostojohtamisen koulutusohjelma, on tarkastelussa erityisesti johto- ja päällikkötason näkemys hyvinvointialueen mahdollisesta siiloutumisesta sekä siiloutumisen syistä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan myös hyvinvointialueen sisäisen integraation tavoitteita ja käytännön toimia integraation edistämiseksi.

Opinnäytetyön prosessi on sijoittunut ajallisesti elokuusta 2023 toukokuuhun 2024. Kesän 2023 jälkeen hyvinvointialueiden taloudellinen tila on noussut pinnalle julkisessa keskustelussa. Myös Keski-Suomen hyvinvointialueen talous on ensimmäisen vuoden osalta siinä tilassa, että sen vuoden kuluja oli yli 100 miljoonaa euroa enemmän kuin tuloja. Näin pitkä miinus on johtanut tuottavuusohjelmaan ja useisiin muutosneuvotteluihin niin ikään ensimmäisen vuoden aikana. Tämän erityisen taloustilanteen vuoksi opinnäytetyössä tarkastellaan myös sitä, kuinka tiukka taloustilanne mahdollisesti vaikuttaa organisaation siiloutumiseen.

Opinnäytetyössä ei pelkästään keskitytä nykytilanteen tarkasteluun, vaan pyritään löytämään kehittämisen paikkoja ja niihin kehittämisehdotuksia. Olen ottanut tietoperustassa tähän kehittämi-

seen näkökulmaa esimerkiksi yritysfuusioista ja kuntaliitoksista. Näiden lisäksi tutkimushaastattelussa kysyttiin haastateltavien näkemyksiä nykytilan kehittämiseksi.

Keski-Suomen hyvinvointialue on valtava kokonaisuus. Se toimii työnantajana n. 12.000 ihmiselle. Ei ole realistista kuvitella, että tämä yksi opinnäytetyö kehittämehdotuksineen olisi sellainen hopealuoti, joka ratkaisisi koko organisaation siiloutumisen. Tämä on kuitenkin tietääkseni ensimmäinen tutkimus tai opinnäytetyö, joka tähän ilmiöön Keski-Suomen hyvinvointialueella pureutuu.

Aiheen valinta on herättänyt kysymyksiä kollegoissani hyvinvointialueella. *”Et sitten isompaa ai-  
hetta keksinyt?”* Samoin eräs haastateltavista kysyi heti haastattelun aluksi, että *”miksi kiinnostuit  
juuri tästä aiheesta?”* Kiinnostuin siiloutumisesta siksi, että olin nähnyt sitä itse työnantajani orga-  
nisaation toiminnoissa. Kiinnostuin myös siksi, että siiloutuminen sekä integraatio ovat hieman  
abstrakteja asioita ja siiloutumista pidetään jopa viheliäisenä ongelmana. Haluan tuoda tällä opin-  
näytetyöllä hieman selkeyttä ja näkemystä tähän vaativaan aiheeseen. Ehkä jo tämän opinnäyte-  
työn tekeminen, keskustelut työn tilaajaa edustavan strategiajohtajan kanssa ja haastattelututki-  
mukseen osallistujien ääneen ajattelu, ovat saaneet joitain pyöriä liikkeelle.

Toivon, että tämä opinnäytetyö on ensimmäisiä askeleita pitkällä maratonilla sosiaalihuollon, ter-  
veydenhuollon ja pelastustoimen integraation kehittämiseksi. Kuten haastateltava 5 totesi ytimek-  
käästi: *”Meidän täytyy siirtyä kokonaisuuksien johtamiseen, pois osaoptimoinnista.”*

## 2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelman tärkein asia on tutkimuskysymykset. Mihin kysymyksiin tällä opinnäytetyöllä etsitään vastauksia? Tätä aihetta käytiin läpi opinnäytetyön tilaajan edustajana toimivan strategiajohtajan kanssa. Pohdinnan tuloksena päädyttiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Onko Keski-Suomen hyvinvointialueen toiminta siiloutunutta? Jos on, niin missä ja miten se ilmenee?
2. Miten organisaation integraatiota tulisi kehittää, ja kuinka sen kehittäminen on resursoitu?
3. Milloin olemme saavuttaneet tavoitteet paremmasta integraatiosta?

Nämä eivät vielä ole itse tutkimushaastatteluiden kysymyksiä, vaan niitä kysymyksiä, joihin etsitään näkemystä ja uutta tietoa. Käytettävän tutkimusmenetelmän pohdinta on hyvä aloittaa lähestymistavan valitsemisesta.

### 2.1 Lähestymistapa

Kehittämistyössä kehittämiskohdetta on hyvä lähestyä suunnitelmallisesti. Valittu lähestymistapa kehittämistyössä vastaa tutkimusstrategiaa tieteellisessä tutkimuksessa. Lähestymistapa ei siis ole vielä valittu tutkimusmenetelmä, esimerkiksi haastattelu tai kysely, vaan siinä valitaan, mistä kulumasta kehitettävänä olevaa asiaa lähestytään. Tällaisia lähestymistapoja voivat olla esimerkiksi tapaustutkimus tai toimintatutkimus. Yhdessä kehittämistyössä voi olla myös piirteitä useammasta lähestymistavasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 51.)

Tapaustutkimus tunnetaan myös yleisesti englanninkielisestä nimestään ”case study”. Siinä tutkimuksen kohde on joku tapaus, esimerkiksi yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimus ei välttämättä anna tietoa siitä, kuinka yleistä jokin asia on, vaan se vastaa enemmän siihen, kuinka jokin asia tapahtuu tai on mahdollista. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tällaisella tutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Tarkoituksena on enemmänkin tuottaa uutta tietoa kehittämistyön tueksi. Tapaustutkimus siis soveltuu hyvin lähestymistavaksi silloin, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.)



Toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin ja saamaan aikaan muutosta. Tällaisella lähestymistavalla halutaan kerätä tietoa siitä, miten asioiden tulisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta. Toimintatutkimuksessa on tärkeää tutkittavien ja tutkijoiden jatkuva yhteistyö. Usein kehitettävää asiaa on edistämässä ryhmä tutkittavia. Heitä osallistetaan kehittämään ratkaisuja käsittelyssä oleviin ongelmiin, ja tutkittavilla on aktiivinen rooli muutoksen aikaansaamisessa. (Ojasalo ym. 2009, 58–59.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on yhdistelmä tapaustutkimusta ja toimintatutkimusta. Pääasiassa lähestymistapa muistuttaa tapaustutkimusta, koska kyseessä on yhden hyvinvointialueen siiloutumisen tarkastelu. Toimintatutkimuksen piirteitä taas ilmenee, kun tässä opinnäytetyössä lähestytään organisaation sekä palveluiden integraation kehittämistarpeita, ja tutkittavien (haastateltavien) näkemyksiä niihin. Tässä työssä ei siis etsitä vastauksia vain siihen, miten asiat nyt ovat, vaan myös siihen, miten niiden tulisi olla tulevaisuudessa.

Tässä opinnäytetyössä halutaan kuitenkin kunnioittaa tutkittavien anonymiteettiä ja se anonymiteetti antaa selkänöjan rehellisille vastauksille. Tutkittavat eivät siis saa tietää toisistaan, eikä näin ollen tässä työssä voida hyödyntää ryhmätoimintaa.

## **2.2 Tutkimusmenetelmä ja haastateltavat**

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä yleinen. Sillä saadaan kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta hyvinkin nopeasti. Haastattelua voidaan pitää hyvänä tutkimusmenetelmänä, kun tutkittavasta kohteesta halutaan uusia näkökulmia. Samoin, jos tutkittava aihe on ongelmana vaikea tai arka, on silloin asiantilan selvittäminen mahdollista haastatteleamalla. Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Menetelmän valinta vaatii pohdintaa siitä, millaista tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Puolistrukturoitu tutkimushaastattelu on menetelmänä sellainen, että siinä haastatteluilla on yhteinen kysymysten runko, mutta keskustelua saa syntyä vapaastikin haastattelun yhteydessä. Tällainen haastattelu sijoittuu formaaliudessaan strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun väliin. Tällaisessa haastattelussa on mietityt teemat, mutta niiden lisäksi on tarkat

haastattelukysymykset, jotka esitellään kaikille haastateltaville. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän työn tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Kaikilta haastateltavilta kysytään samat haastattelukysymykset, mutta keskustelu saa polveilla niiden sisällä ja välissä. Jos jostain haastattelusta nousee esiin tärkeä huomio, se voidaan nostaa esiin seuraavan haastateltavan kanssa ajattelun virikkeeksi. Pyrin antamaan haastatteluissa haastateltaville hetken pysähtyä pohtimaan siiloutumista ja integraation kehittämistä ääneen. Keski-Suomen hyvinvointialueen ensimmäiset 15kk ovat olleet vaativaa järjestäytymisen aikaa. Samalla talouden realiteetit ovat tulleet vastaan, eikä muutosneuvotteluiltakaan ole säästyty. Kiire ja priorisointi on varmasti ollut monen haastateltavan arkipäivää koko hyvinvointialueen alun ajan. Sellaisessa toimintaympäristössä saattaa abstraktien asioiden ajattelu jäädä kiireellisempien asioiden jalkoihin. Toivon, että haastateltavat pystyvät pysähtymään hetkeksi näiden hieman abstraktien teemojen pariin. Tarkemmat haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastateltavat on valittu yhdessä opinnäytetyön tilaajan edustajana toimivan strategiajohtajan kanssa. Koska kyseessä on verkostojohtamisen koulutusohjelma, päädyttiin yhdessä tilaajan edustajan kanssa siihen, että haastateltavat olisivat johto- ja päällikkötehtävistä. Sellaisia henkilöitä, joilla on mahdollista vaikuttaa asioiden tilaan omalla toiminnallaan. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan siis johto- ja päällikkötason henkilöiden näkemyksiä organisaation siiloutumisesta ja integraatiosta. Sellainen näkökulma voi olla eri, kuin mitä löytyisi esimerkiksi palvelutuotannossa toimivalta henkilöstöltä.

Teimme tilaajan edustajan kanssa mahdollisista haastateltavista nimilistan, josta lähdin rekrytoimaan haastatteluun suostuvaisia. Tällä varmistettiin se, että haastateltavien anonymiteetti säilyy myös tilaajan suuntaan. Opinnäytetyön tekijä ja haastattelija on ainoa, joka tietää kaikkien haastateltavien henkilöllisyyden. Tilaaja ei tiedä haastateltavia, eivätkä haastateltavat tiedä toisiaan.

Tutkimushaastatteluiden lisäksi opinnäytetyön prosessin aikana selvisi, että Pirkanmaan hyvinvointialueella on integraatiojohtaja. Häntä voisi haastatella asiantuntijana ja verrata tutkimushaastatteluista nousseita huomioita toisen hyvinvointialueen toimintaan.

### 3 Sote- ja maakuntauudistus

Sote- ja maakuntauudistuksessa synnetyttiin 1.1.2023 Suomen kamaralle 21 hyvinvointialuetta. Nämä alueet kattavat kaikki muut Suomen kunnat, paitsi Helsingin, jonka toiminnasta vastaa HUS-yhtymä. Nämä hyvinvointialueet ovat itsehallinnollisia julkisyhteisöjä, joiden toiminnan järjestämisestä vastaa kansalaisten valitsevat aluevaltuustot. (Sote-uudistus 2023.)

Tämä syntynyt uudistus ei kuitenkaan ole ensimmäinen kerta, kun sitä yritetään. Laskutavasta riippuen tämä on kolmas, neljäs tai jopa viides kerta, kun tällaista uudistusta tehdään. Ensimmäisen uudistuksen alku saatetaan nähdä jopa vuodessa 2006, jolloin Matti Vanhasen hallitus laittoi vireille kunta- ja palvelurakennemuutoksen (Paras-hanke). Tämän jälkeen uudistus on ollut eduskunnan käsittelyssä useita eri kertoja, useilla eri sisällöillä. Vuonna 2011 Jyrki Kataisen hallitus keskeytti Paras-hankkeen ja vuonna 2015 Alexander Stubbin hallitus halusi torjua valtion talouden kestävyysvajetta. Stubbin hallitus toi pöydälle esityksen viidestä sote-alueesta, mutta se pysähtyi perustuslakivaliokuntaan. 2018 Juha Sipilän hallitus loi esityksen 18 maakunnasta ja 15 sotealueesta, jossa olisi mukana valinnanvapauslaki (Strömberg 2019).

Valinnanvapauslaki olisi tuonut palveluiden järjestämiseen mukaan yksityiset toimijat, kuten terveystalot. Mediassa puhuttiin ”pörriäisistä”, jotka kävisivät vallan kabineteissa lobbaamassa soteuudistukseen sisältöjä (Tiiri 2017). ”Pörriäisellä” viitattiin esimerkiksi terveystalo Mehiläiseen, mutta myös muihin yksityisiin terveystaloihin ja heidän lobbaajiin. Lopulta Sipilän hallituksen esitys ei mennyt eteenpäin, vaan se pyöri lausunnoilla sosiaali- ja terveysvaliokunnassa ja perustuslakivaliokunnassa (Mäntymaa 2019). Perjantaina 8.3.2019 Juha Sipilä pyysi hallituksen eroa presidentti Sauli Niinistöltä, eikä tämän jälkeen toimitusministeristöllä ole edellytyksiä jatkaa uudistusta (Soteuudistus 2019). Hallituksen eronpyynnössä oli vahvasti taustalla sote-uudistus ja sen poliittiset sekä lainsäädännölliset ongelmat.

Vuonna 2019 aloittanut Sanna Marinin hallitus otti sote- ja maakuntauudistuksen uuteen käsittelyyn. Tämä hallitus yksinkertaisti sitä ja teki siitä ainoastaan sosiaali- ja terveydenhuoltoa sekä pelastustoimea koskevan uudistuksen (Merikanto 2021). Yksityiset toimijat eivät enää olleet osa näitä suunnitelmia. Tällä kertaa uudistus menee eduskunnassa läpi ja hyvinvointialueet päätetään alkavaksi 1.1.2023 (Soteuudistus 2021).

Kuten sote-uudistuksen lyhyt historia meille kertoo, ei uudistuksen tekeminen ole ollut poliittisesti helppoa. Sen muodot ovat heijastelleet kulloinkin vallassa olevan hallituksen hallituspohjaa. Jopa lakeja kommentoivien valiokuntien on väitetty politisoituneen, vaikka se ei niiden tehtävään kuulu. Uudistusta on pidetty ikiliikkujana, joka vain vaihtaa muotoaan, mutta ei koskaan etene toteutukseen. Uudistuksesta saatiin kuitenkin lopulta eduskunnan päätös. Tämän työn raportointivaiheessa uudet hyvinvointialueet ovat toimineet 17kk ajan.

### 3.1 Sote-uudistuksen nykyinen malli

Sote-uudistuksessa syntyneet hyvinvointialueet ovat kunnista ja valtiosta erillisiä julkisoikeudellisia yhteisöjä, joilla on itsehallinto. Hyvinvointialueiden tehtävät koostuvat sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen järjestämisestä. Aikaisemmin näitä tehtäviä ovat hoitaneet kunnat ja kuntayhtymät. Aluevaltuusto on hyvinvointialueella korkeinta valtaa käyttävä päätöksentekoeelin. Kansalaisilla on äänioikeus ja he saavat valita edustajansa aluevaltuustoon oman alueen aluevaaleissa. (Soteuudistus 2022.)

Kun sote- ja pelastuspalvelut siirtyivät hyvinvointialueille, säilyivät hyvinvointia ja terveyttä edistävät palvelut kuntien vastuulla. Julkinen sektori on palveluiden järjestäjä, ja julkinen sektori tuottaa pääasiallisesti tarvitsemansa palvelut. Yksityiset ja kolmannen sektorin palvelut voivat täydentää julkisia sosiaali- ja terveyspalveluja. Järjestöt halutaan nähdä osana hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä ja niiden roolia halutaan vahvistaa. Järjestöjen mahdollisuus palvelujen tuottamiseen halutaan turvata. (Soteuudistus 2022.)

Hyvinvointialueista puhutaan korjaavien palveluiden järjestäjänä, kun taas kunnat nähdään ennaltaehkäisevien palveluiden tuottajana. Järjestöt liikkuvat siinä välissä monipuolisella palvelutarjonnalla ja moninaisella toimijakentällä. Eri toimijoilla on kuitenkin yhteinen kohderyhmä, eli hyvinvointialueen asukas. Tämän vuoksi yhden toimijan palvelut ja toimenpiteet vaikuttavat toisen toimijan palveluihin ja palvelutarpeeseen. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa eri toimijoiden on tehtävä yhteistyötä. Tai, jos yhteistyötä ei tehdä, saattaa se vaikuttaa negatiivisesti asukkaan tilanteeseen.

### 3.2 Sote-uudistuksen tavoitteet

Valtioneuvosto hyväksyi ja julkaisi 1.12.2022 sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023-2026. Alla oleva kuvio 1 esittelee 11 eri tavoitetta, joihin uudistuksella lähivuosina tähdätään (Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026 2022, 16).



Kuvio 1. Sosiaali- ja terveyden huollon tavoitteet vuosille 2023-2026.

Kuvioon 1 on merkattu vihreällä kehyksellä tämän opinnäytetyön kannalta olennaisia tavoitteita. Siiloutumisen estämisen ja organisaation integraation näkökulmasta ainakin tavoitteet 2., 4. ja 7. ovat olennaisia.

Tavoitteessa 2. halutaan vahvistaa perustason palvelujen toimintavarmuutta, ja lisätä integraatioita. Tässä on erityisesti asukkaan näkökulma esillä. Hyvinvointialueen asukkaalle halutaan turvata palvelut, jotka toimivat saumattomasti keskenään.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa painotetaan myös, että sosiaali- ja terveyspalvelujen integroimisella tavoitellaan palvelujen sujuvuuden, jatkuvuuden ja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten yhteistyön lisäämistä. Ja näin integroiduissa palveluissa asiakkaalle muodostuu kokonaisuus niistä palveluista, mitä hän tarvitsee. (Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset

tavoitteet vuosille 2023–2026 2022, 18.) Hyvinvointialueen eri palveluiden oletetaan kommunikoidan keskenään niin, että asukkaalle välittyy kokemus yhtenäisestä palvelurakenteesta. Suomeksi sanottuna, asukkaan halutaan saavan palvelut yhdestä paikasta, ei useammasta. Ja näiden palveluiden oletetaan olevan tietoisia saman asukkaan asioista toisessa palvelussa. Esimerkiksi sosiaalihuollossa tiedetään, mitä palveluja tai toimenpiteitä on asukkaalle tehty terveydenhuollossa. Tämä tapahtuu tietysti asukkaan luvalla.

Tavoitteessa 4. hyvinvointialueiden toiminta halutaan taloudellisesti kestäväälle pohjalle. Palveluiden integroitumisella ja siiloutumisen estämisellä on tässäkin iso rooli. Kun palvelut toimivat tietoisena toisistaan, on toiminnan tuottavuus ja vaikuttavuus paremmalla tasolla. Tilanteessa, jossa organisaation osat eivät tiedä toistensa toimista, tehdään helposti päällekkäistä työtä. Asiakkaan ongelmat saattavat olla monitahoisia, jolloin yhden esimerkiksi terveydenhuoltoa vaativan ongelman ratkaiseminen ei ratkaise asiakkaan sosiaalihuollon tarvetta. Ja mitä paremmin hyvinvointialueen asukkaat voivat, sitä vähemmän he tarvitsevat palveluja.

Tavoite 7. ei käsittele organisaation sisäistä integraatiota, vaan siinä halutaan kehittää rajapintoja oman organisaation ulkopuolisten palvelujen kanssa. Hyvinvointialueen asukkaan hyvinvointia edistäviä palveluita tuottaa koko joukko muita toimijoita. Isossa roolissa ovat kunnat, yksityiset palvelun tuottajat, seurakunnat ja järjestöt. Edellä mainitut tahojen palvelut lisäävät asukkaan hyvinvointia ja *ennaltaehkäisevät* hyvinvointialueen tuottamien palveluiden palvelutarvetta. Hyvinvointialueiden halutaan toimivan näiden ennaltaehkäisevien palveluiden kanssa yhteistyössä, etteivät hyvinvointialueet olisi omia itsenäisiä siilojaan asukkaan palvelukentässä. Vaikka tavoite 7. on asiakkaan palveluiden ja niiden integraation näkökulmasta aiheellinen huomio, rajataan se tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Pelkästään tämän yhden tavoitteen toteutuminen ja edistäminen voisi olla yhden opinnäytetyön aihe.

Tiivistettynä sote-uudistukseen lähdettiin sen vuoksi, että julkisten palveluiden kulujen kasvua haluttiin hillitä, asukkaalle haluttiin tuottaa yhtenäisemmät palvelut ja sairastuvuutta haluttiin estää ennaltaehkäisevin keinoin. Näihin kaikkiin tavoitteisiin pääsemisen yhdeksi keinoksi nähdään hyvinvointialueen palvelutuotannon integraation lisääminen ja eri toimijoiden (esim. hyvinvointialueet, kunnat ja järjestöt) parempi yhdessä tekeminen.

### 3.3 Keski-Suomen Hyvinvointialue

Keski-Suomen hyvinvointialue koostuu 22 kunnasta ja sen yhteen laskettu väkimäärä on n. 273.000 asukasta (Keski-Suomen hyvinvointialueen esittely 2023). Alue on pinta-alaltaan hyvinvointialueiden keskikastia, mutta pohjois-etelä -suunnassa alue on pitkä, ja näin ollen välimatkatkin voivat koostua suuriksi. Esimerkiksi Keski-Suomen pohjoisimman kunnan, Pihtiputaan, Muurasjärven kylästä on 170 km ajomatka Jyväskylään sairaala Novaan. Kuviossa 2 on esitelty Keski-Suomen hyvinvointialue ja sen kunnat (Keski-Suomen hyvinvointialueen esittely 2023, 4).



Kuvio 2. Keski-Suomen hyvinvointialueen kunnat.

Kuten muillakin hyvinvointialueilla, Keski-Suomen hyvinvointialueen tehtävä on järjestää sosiaali- ja terveyspalvelut sekä pelastustoimen palvelut asukkailleen. Tarkemmin lueteltuna vastuualueeseen kuuluvat esimerkiksi seuraavat palvelut:

- Terveysasemien ja -keskusten palvelut

- Sosiaalipalvelut
- Lasten, nuorten ja perheiden palvelut
- Oppilas- ja opiskeluhuollon palvelut
- Mielenterveys- ja päihdepalvelut
- Hammashoitoloiden ja suunterveydenhuollon palvelut
- Ikääntyneiden palvelut
- Vammaispalvelut
- Erikoissairaanhoidon palvelut, Sairaala Novan palvelut
- Pelastustoimi ja ensihoito, Keski-Suomen pelastuslaitoksen palvelu

(Keski-Suomen hyvinvointialueen esittely 2023, 5.)

Keski-Suomen hyvinvointialue ilmoittaa omiksi tavoitteikseen palveluiden ihmislähtöisyyden ja sen, että palveluiden yhdenvertaisuus, saatavuus sekä saavutettavuus paranevat. Keski-suomalais-ten hyvinvointi- ja terveyseroja halutaan kaventaa. Tämän lisäksi palveluista halutaan vaikuttavia ja kustannustehokkaita. Lisäksi Keski-Suomen hyvinvointialue tavoittelee sitä, että keski-suomalais-ten kokemus omasta hyvinvoinnistaan, terveydestään ja turvallisuudestaan vahvistuu ja on maan kärkeä. (Keski-Suomen hyvinvointialueen esittely 2023, 8.)

Henkilöstöä Keski-Suomen hyvinvointialueella on 11.500, ja tällä henkilöstömäärällä se on Keski-Suomen suurin työnantaja (Keski-Suomen hyvinvointialueen esittely 2023, 7).

### 3.4 Keski-Suomen Hyvinvointialueen talous

Keski-Suomen hyvinvointialueen taloutta kuvaa esimerkiksi vuoden 2022 lopulla laadittu talousarvio-kiirja. Siinä on talousarvio vuodelle 2023 ja talouden suunnitelmat vuosille 2024 sekä 2025. Alla olevasta taulukosta 1. näkee talouden mittaluokan (Talousarvio-kiirja 2022). Talouden menojen arvellaan olevan vuositasolla n. 1,3 miljardia euroa ja menojen arvioidaan lisääntyvän vuoteen 2025 mennessä lähemmäs 1,4 miljardia euroa. Tulopuolella on huomion arvoista se, että suurinta osaa tuloista näyttelee valtion rahoituksen könttäsomma. Sote-uudistuksessa palveluiden rahoitus siirtyi kuntien vastuulta valtiolle. Rahoituksen muodoksi hyvinvointialueille valikoitui könttäsomma. Hyvinvointialueilla ei siis ole omaa verotusoikeutta, kuten kunnilla ja valtiolla on.



**TULOSLASKELMAOSA**

1 000 €	TA 2023	TS 2024	TS 2025
<b>Toimintatulot</b>	<b>172 305</b>	<b>178 444</b>	<b>184 801</b>
Myyntitulot	40 508	41 952	43 446
Maksutulot	80 817	83 696	86 678
Tuet ja avustukset	37 169	38 494	39 865
Muut toimintatulot	13 810	14 302	14 812
<b>Toimintamenot</b>	<b>-1 269 911</b>	<b>-1 327 330</b>	<b>-1 380 253</b>
Henkilöstömenot	-582 475	-608 812	-633 086
Palvelujen ostot	-490 568	-512 749	-533 193
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-81 286	-84 961	-88 348
Avustukset	-38 736	-40 488	-42 102
Muut toimintamenot	-76 846	-80 321	-83 523
<b>Toimintakate</b>	<b>-1 097 606</b>	<b>-1 148 886</b>	<b>-1 195 452</b>
<b>Valtion rahoitus</b>	<b>1 100 506</b>	<b>1 234 489</b>	<b>1 234 507</b>
<b>Rahoitustulot ja -menot</b>	<b>-6 900</b>	<b>-9 803</b>	<b>-9 455</b>
Muut rahoitustulot	300	300	300
Korkomenot	-7 200	-10 103	-9 755
<b>Vuosikate</b>	<b>-4 000</b>	<b>75 800</b>	<b>29 600</b>
<b>Poistot ja arvonalentumiset</b>	<b>-40 000</b>	<b>-31 800</b>	<b>-29 600</b>
Suunnitelman mukaiset poistot	-40 000	-31 800	-29 600
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-44 000</b>	<b>44 000</b>	<b>0</b>
<b>Tilikauden ylijäämä (alijäämä)</b>	<b>-44 000</b>	<b>44 000</b>	<b>0</b>

Taulukko 1. Tuloslaskelma, ote Keski-Suomen hyvinvointialueen talousarviokirjasta

Kuten taulukosta 1. voi huomata, Keski-Suomen hyvinvointialueen talous on suunniteltu niin, että ensimmäisenä toimintavuotena se olisi 44 miljoonaa euroa alijäämäinen. Vuosi 2024 olisi jo saman verran ylijäämäinen. Tilanne tasoittuisi vuonna 2025 nollatulokseen. Vuoden 2022 lopun jälkeen tilanne on kuitenkin muuttunut (Talousarviokirja 2022.)

14.9.2023 julkaistun tiedotteen mukaan, hyvinvointialueen talous on jäämässä alijäämäiseksi huomattavasti ennakoitua enemmän. Tiedotteessa viitataan vuoden 2023 tammi-kesäkuun tilinpäätösennusteeseen, jonka mukaan vuoden alijäämä olisi muodostumassa 84 miljoonan euron suuruiseksi. Ja pelkästään menojen kasvun hillitsemiseksi käynnistetään koko hyvinvointialuetta koskeva tuottavuusohjelma. (Hyvinvointialueen tiedote 2023.)

Samaisessa tiedotteessa hyvinvointialueen johtaja Jan Tollet kritisoi valtion könttärahoitukseen perustuvaa rahoitusmallia. Tollet kritisoi myös sitä, ettei rahoitusmalli huomioi hyvinvointialueen järjestämisvastuulle siirtyneen toiminnan tosiasiallista kustannustasoa, eikä jo vuoden 2023 aikana tapahtunutta nopeaa kustannustason nousua. Kustannusten nousun taustatekijöiksi mainitaan valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan palkkaratkaisu, yleinen inflaatio sekä ostopalveluiden hintojen, tilavuokrien ja korkojen nousu. Oman kritiikkinsä saa myös rahoitusmallin jälkijättöisyys. Kustannusten nousua vastaava valtion rahoitus hyvinvointialueille tarkistetaan vasta vuonna 2025. (Hyvinvointialueen tiedote 2023.)

Tiedotteessa mainittu tuottavuusohjelma pyrkii etsimään säästöjä ja tehokkaampia tapoja toimia. Yhteistoimintaneuvottelut käynnistettiin, eikä irtisanomisista tai lomautuksista suljettu toimenpiteinä pois. Tarvittavien muutoksien arveltiin olevan noin 200 henkilötyövuoden vähennyksen luokkaa. Hyvinvointialueen HR-johtaja Erja Heikkilä kommentoi, että lomautukset tai irtisanomiset eivät koske asiakasrajapinnassa tehtävää työtä. (Hyvinvointialueen tiedote 2023.)

Keski-Suomen hyvinvointialue ei ole talousongelmiensa kanssa yksin. Samat taustatekijät vaivaavat hyvinvointialueiden talouksia jotakuinkin koko Suomen mittakaavassa. Syksyn 2023 aikana poliittinen keskustelu asian tiimoilta on ollut kiivasta. Sitä keskustelua on käyty niin mediassa kuin eduskuntatalon suuressa salissakin. Opinnäytetyön aiheen kannalta on mielenkiintoista se, miten kiristyvä talous vaikuttaa uuden organisaation sisäisen integraation kehittymiseen ja organisaation siiloutumiseen. Johtavatko yhteistoimintaneuvottelut ja irtisanomisen uhka henkilöstön ”siilipuolustukseen”? Onko johdolla aikaa keskittyä organisaation toiminnan kehittämiseen, jos talouden ongelmat ja säästöpainet täyttävät työpöydän? Voiko alijäämäinen talouden tila johtaa jopa lisääntyneeseen siiloutumiseen, jos tuottavuusohjelmaa toteuttaessa syntyykin ajatus, että ”*meiltä* ei ainakaan oteta”?

## 4 Organisaation fuusion johtaminen

Hyvinvointialueen synnyttäminen, eli kolmen ison toimialan yhteen liittäminen, on muutos ja iso sellainen. Kuten aikaisemmin on mainittu, on Keski-Suomen hyvinvointialueeksi yhdistynyt yhteensä 26 eri toimijaa. Tässä työssä tarkastellaan sitä, kuinka tätä muutosta on johdettu. Tarkastelussa on myös se, kuinka sitä aiotaan johtaa tulevaisuudessa. Tässä luvussa käsitellään organisaation fuusion johtamista sekä yksityisen sektorin että julkisen sektorin näkökulmasta.

Sote-uudistuksessa hyvinvointialueet synnitettiin uusiksi organisaatioiksi, eikä mikään fuusioituva organisaatio ole ”isäntä-organisaatio”, johon muut organisaatiot sulautettaisiin. Myös toiminnan näkökulmasta hyvinvointialueen organisaatiot omaavat omat tarkoituksensa. Terveystieteillä, sosiaalihuollolla ja pelastustoimella on omat tehtävänsä yhteiskunnassa. Integraatiota halutaan syntyvän näiden toimintojen välille, koska asukkaalla voi olla tarvetta kaikkien palveluille, ja silloin olisi hyvä, että asukkaan tilanne nähtäisiin kokonaisvaltaisesti.

Esimerkkinä voi pitää tilannetta, jossa asukkaan koti tuhoutuu tulipalossa. Pelastustoimen tehtävää on sammuttaa tulipalo, suojata uhrin terveyttä ja omaisuutta, ja rajoittaa suurempaa tuhoa, esimerkiksi tulipalon leviämistä. Terveystieteiden hoito taas hoitaa uhrin mahdollisia fyysisiä ja henkisiä vammoja, joita onnettomuudesta on syntynyt. Sosiaalihuolto taas auttaa vaikka tarjoamalla sosiaalista tuotusta ja muuta apua, jotta onnettomuuden uhri saa taas elämän syrjästä kiinni.

On tärkeää, että onnettomuuden kohtanut asukas saa näitä palveluita oikea-aikaisesti. Tämän onnistumiseksi eri toimijoiden on oltava tietoisia asukkaan tilanteesta. Ei ole yhteiskunnan etu, että asukkaan tilanne on eri palveluissa ristikkäisen tai jopa sekavan tiedon varassa. Asukkaan pitää myös saada ohjausta hänelle kuuluvista palveluista, ja siitä, kuka häntä auttaa hädän hetkellä.

Integraatio ei kuitenkaan ole pelkkää parempaa asiakastiedon liikkuvuutta. On hyvä, että eri alojen ammattilaiset ymmärtävät toisiaan ja toistensa työtä. Tällöin osataan toimia oikealla tavalla palveluiden rajapinnoilla. Parhaimmillaan näillä rajapinnoilla voi syntyä jopa innovaatioita siitä, miten asiat voidaan hoitaa jatkossa paremmin.

#### **4.1 Onnistuneen muutoksen ainekset**

Kirjassaan ”Organisaatiot yhteen - muutosjohtamisen käytännön keinot” Anneli Valpola (2004) ottaa esiin onnistuneen muutoksen aineksia. Valpola tiivistää, että onnistuneen muutoksen tärkein lähtökohta on määritellä, mikä on se muutos, joka halutaan saavuttaa. Muutosta voidaan tarvita uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön tai olemassa olevien puutteiden korjaamiseen. Muutoksen johtaminen taas on ohjattua siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan. (Valpola 2004, 27.)

Sote-uudistuksen tavoitteet ovat kyllä selkeät. Uusilla hyvinvointialueilla tavoitellaan tehokkuutta, tuottavuutta, vaikuttavuutta, sosiaali- ja terveydenhuoltoa osana toimivaa yhteiskuntaa sekä esimerkiksi parempaa tiedolla johtamista (kuvio 1). Se mikä tästä uudistuksesta tekee omanlaisensa, on sen koko. Uudistus on käynnissä käytännössä koko maassa, ja koskee jokaista Suomen kansalaista. Uudistus on myös ylhäältä päin annettu. Se on valtioneuvoston laatima ja eduskunnan hyväksymä. Ja kuten yhteiskunnalliset päätökset usein ovat, on tämäkin lopulta poliittinen kompromissi. Hyvinvointialueet taas tuovat tämän muutoksen käytäntöön. Tällä muutoksella haetaan pitkää ja laaja vaikutusta yhteiskuntaan.

Valpola esittää viisi tekijää, joita muutos aina tarvitsee onnistuakseen:

1. Muutostarpeen määrittely
2. Yhteisen näkemyksen luominen
3. Muutoskyvystä huolehtiminen
4. Ensimmäiset toimenpiteet
5. Ankkurointi käytäntöön

(Valpola 2004, 29.)

Mikäli esimerkiksi muutoskyvystä huolehtiminen ontuu, voi muutoksen lopputuloksena henkilöstön keskuudessa syntyä mm. ahdistuneisuutta ja turhautuneisuutta. Jos taas muutoksen hedelmiä ei ankkuroida käytäntöön, saattaa tuloksena olla syvää pettymystä ja kyynisyyttä. (Valpola 2004, 29.)

Jokainen meistä voi kuvitella työtilanteen, jossa päivittäisen kiireen päälle lankeaa ylhäältä päin muutostavoitteet. Mikäli näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ei anneta resursseja, esim. aikaa ja rahaa, voi kyky muutokseen todellakin olla koetuksella. Jos taas muutoksen eteen on tehty iso työ, laitettu itsensä likoon ja joustettu, mutta muutos ei ankkuroitunutkaan, voi mieleen juolahtaa kysymys: Oliko tällä panostamisella mitään merkitystä?

Valpolan listan kolme viimeisintä kohtaa on hyvä ottaa tarkastelun alle tässä työssä. Keski-Suomen hyvinvointialueella on ensimmäiset toimenpiteet tehty, mutta muutoskyvystä on edelleen aiheellista huolehtia. Ankkurointi käytäntöön on tällä hetkellä saamassa muotoa.

## 4.2 Yksityisen sektorin opit fuusioon

Yksityisellä puolella organisaation integraatiot eivät ole harvinaisia. Yritykset ostavat toisiaan, jolloin ostava yritys sulauttaa itseensä toisen yrityksen toimintaa ja henkilöstöä. Yrityksen ostamiseen ja sulauttamiseen voi olla monenlaisia syitä. Saatetaan hankkia toisen yrityksen osaamista tai ostaa esimerkiksi kilpailija pois markkinoilta. Tässä opinnäytetyössä lähestytään organisaatioiden fuusioita myös yrityssektorin näkökulmasta, vaikka opinnäytetyön kohteena onkin julkisen sektorin toimija. Tällä pyritään laajentamaan näkemystä ja etsiä sektorirajat ylittäviä oppeja.

Organisaatioiden yhdistyessä tulisi laatia yhdistymisstrategia tai yhteensulauttamisstrategia. Kun puhutaan yrityksistä ja yritysostoista, on vaihtoehtojen kirjo ostetun yrityksen säilymisestä itsenäisenä toimijana ja brändinä aina täysin integroituu yhteistoimintaan, jossa ostetusta yrityksestä ei jää juuri mitään jäljelle. Yhteensulauttamisstrategian suhteen on hyvä pohtia seuraavat kysymykset:

- Haetaanko täydellistä osittaista vai pinnallista yhteensulautumista?
- Sulautetaanko kaikki toiminnot vai ainoastaan hallinnolliset toiminnot?
- Keskitytäänkö yhteensulauttamisessa yhtä voimakkaasti kaikkiin ostetun yrityksen yksiköihin vai osaan näistä?
- Miten osto vaikuttaa ostavaan yritykseen - onko sinnekin odotettavissa muutoksia?

(Teerikangas 2008, 68.)

Hyvinvointialueen synnyttämisessä ei kuitenkaan yritetä sulauttaa toisen organisaation toimintaa omaksi, vaan yksinkertaistettuna yhdistää useamman organisaation toiminta yhdeksi isommaksi ja paremmin toimivaksi organisaatioksi. Teerikankaan kysymyksistä voi kuitenkin ottaa oppia hyvinvointialueelle. Onko mietitty, mikä osa toiminnasta sulautuu ja mikä jää omakseen? Esimerkiksi palkanmaksu on varmasti kaikilla organisaatioilla kohtuullisen samanlaista. Entä toimitilat? Saadaanko niistä haettua synergiaetuja? Saadaanko työvälineiden isommilla yhteishankinnoilla laskettua yksikköhintaa? Pelastuslaitoksen Teams-ohjelma on varmasti samanlainen myös sosiaalihuollon käytössä.

Teerikangas (2008) ottaa kirjassaan esille yhteensulauttamisen hiljaiset voimat. Ne ovat voimia, jotka hidastavat yhteensulautumista ja nakertavat sen onnistumispotentialiaa. Mikäli yritysoston yhteensulauttamisvaihe on huonosti johdettu, näkyy tämä henkilöstön lisääntyneenä tyytymättömyytenä, epätietoisuutena ja motivaatiohukkana. (Teerikangas 2008, 71.)

Yritysoston yhteensulauttamisvaiheessa voidaan nähdä viisi peruspilaria, jotka tulisi ottaa huomioon jo enne oston toteutumista. Nämä pilarit ovat:

1. Yhteensulauttamisen suunnittelu
2. Oston jälkeisen toiminnan nopeus
3. visio ja tavoitteet ostolle
4. yhteensulauttamisen työkalujen käyttö
5. viestintä oston jälkeen

(Teerikangas 2008, 71.)

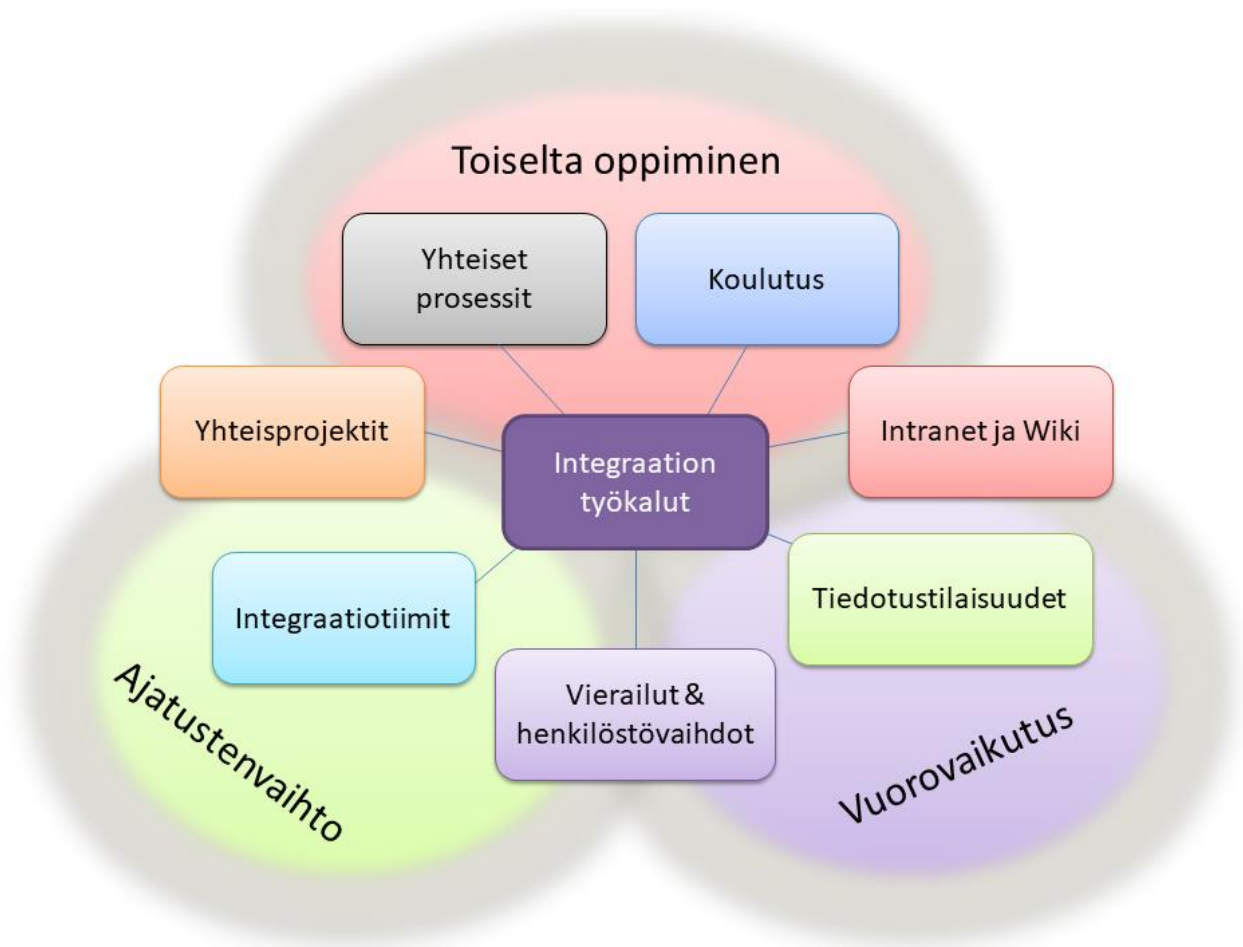
Koska Keski-Suomen hyvinvointialue on jo aloittanut toimintansa vuoden 2023 alusta, on tässä työssä hyvä keskittyä yhteensulauttamisen suunnitteluun, toteuttamiseen ja yhteensulauttamisen työkaluihin. Visio ja tavoitteet ovat olemassa toimintansa aloittaneelle hyvinvointialueelle, mutta mitkä ovat käytännön suunnitelmat ja työkalut organisaation integraation lisäämiseksi.

Tässä työssä selvittää haastattelututkimuksella, missä vaiheessa johto näkee nykyisen organisaation olevan. Onko toiminta siiloutunut ja miten se näkyy? Onko organisaation sisäisen integraation lisäämiselle suunnitelmaa? Onko käytännön toimenpiteitä tehty? Onko mietitty, mistä tiedetään, että organisaatio on kehittynyt sisäisesti? Onko organisaatio kehittynyt siihen suuntaan, mitä kuviossa 1 esitellyt sote-uudistuksen tavoitteet ovat?

Henkilöstö, ja sen kyvykyys tehdä töitä yhdessä, tärkeä näkökulma. Uudella hyvinvointialueella on paljon yhdistettävää toimintaa. On yhtenäistettävää hallintoa, potilastietojärjestelmiä ja yhtenäistä viestintää kansalaisten suuntaan. Kuitenkin, jos hyvinvointialueella halutaan tehdä jokin asia uudella ja paremmalla tavalla kuin ennen, sen työn tekee henkilöstö.

Seuraavassa luvussa esittelen Satu Teerikankaan näkemyksiä siitä, millä työkaluilla juuri henkilöstön voi saada mukaan muutokseen.

### 4.3 Yhteensulauttamisen työkalut



Kuvio 3. Integraation työkalut.

Kuviossa 3 on esitelty Teerikankaan työkaluja henkilöstön integraation lisäämiseksi. Kirjassaan *Integraation johtaminen* Teerikangas (2008) katsoo uuden organisaation integroitumista yritysos-  
ton näkökulmasta. Hänen esittelemillä työkaluilla halutaan saada aikaisemmin kahden erillisen  
yrityksen henkilöstöt toimimaan jatkossa paremmin yhdessä, yhden organisaation alla. Tästä on  
johdettavissa apuja myös julkisen sektorin integraatioon. (Teerikangas 2008, 75.)

Kuviossa 3 on esitelty kolme isompaa pääteemaa: toiselta oppiminen, vuorovaikutus ja ajatusten  
vaihto. Niiden alle on niputettu työkaluja sisäisestä viestinnästä yhteiseen tekemiseen. Koulutus,  
intranet ja tiedotustilaisuudet ovat selkeästi yksisuuntaisempia tiedottamisen kanavia organisaatiossa.  
Toisissa yksiköissä vierailut, yhteisprojektit ja yhteiset prosessit taas kuvastavat keinoja,  
joissa kollegat kohtaavat toisiaan. Tällainen toiminta on luonteeltaan vuorovaikutteista.

Teerikankaan (2008) mukaan viestinnälliset kanavat ovat integraation lisääntymisen näkökulmasta tärkeitä siksi, että tällä tavalla henkilöstö saa tiedon, mihin uusi organisaatio tähtää. Näillä sisäisen viestinnän keinoilla on mahdollista kertoa henkilöstölle suunta, johon he voivat sitoutua. (Teerikangas 2008, 75.)

Keski-Suomen hyvinvointialueella tällaisia viestinnän kanavia ovat esimerkiksi yhteinen intranet Polku-intra, johdon tiedotustilaisuudet henkilöstölle ja hyvinvointialueen oma koulutustoiminta.

Näiden kanavien lisäksi Teerikangas (2008) huomioi myös arkisemmat vuorovaikutustilanteet ja ihmisten välisen toiminnan. Erilaisissa vierailuissa ja yhteisprojekteissa henkilöstö kohtaa toisiaan, ja kollegat viestivät samalla käsillä olevasta muutoksesta toisilleen. Tämän keskinäisen viestinnän ja kommunikaation sävyillä on Teerikankaan mukaan merkitystä sille, kuinka uuden organisaation integraatio alkaa toteutua. Mikäli kohtaamisissa hehkutetaan epävarmuutta ja välitetään eteenpäin negatiivisia huhuja, ei uuden organisaation tulevaisuus ole ruusuinen. Jos taas tällaisia arkisia keskusteluja käydään rakentavassa hengessä, on sillä positiivisia vaikutuksia organisaation toiminnalle. Teerikangas kehottaakin johtoa huomioimaan myös nämä arkiset kohtaamiset, ja pohtimaan kuinka henkilöstö saadaan ymmärtämään roolinsa uuden organisaation onnistumisen edesauttajina. (Teerikangas 2008, 76.)

Tarkastellessa Teerikankaan keinoja uuden organisaation integraation kehittämiseksi, on siinä nähtävissä kaksi toisiaan täydentävää toimintamallia. Ensimmäinen on sisäinen viestintä uuden organisaation tavoitteista ja uusista yhdessä tekemisen tavoista. Hyvinvointialueen näkökulmasta kerrotaan, minkälaista yhdessä tekemistä hyvinvointialueen eri palveluiden henkilöstöltä halutaan, ja kuinka sitä on ajateltu edistettävän. Tähän käyvät hyvin yksisuuntaisemmat viestinnän keinot, kuten tiedotustilaisuudet, Polku-intran uutiset ja koulutukset.

Toinen toimintamalli edistää integraatiota ovat henkilöstön viralliset ja epäviralliset kohtaamiset, joissa uusi organisaatio luo toimintatapojaan vuorovaikutustilanteissa. Voidaanko näitä vuorovaikutustilanteita ohjata rakentavan keskustelun suuntaan? Itse näen, että näitä vuorovaikutustilanteita ei kannata jättää vain käytäväkeskusteluiden tasolle. Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstö on tärkeä osa uudistuksen onnistumista. Muutos on varmasti luonut myös painetta keskustelulle. Näiden vuorovaikutustilanteiden organisoiminen ja fasilitoiminen työnantajan toi-



mesta voisi olla merkittävä mahdollisuus Keski-Suomen hyvinvointialueen sisäisen integraation kehittämiseksi.

On siis hyvä huomioida sekä sisäisen viestinnän yhteinen sanoma että vuorovaikutustilanteet ja niiden tärkeys. Uuden organisaation integraatio ei välttämättä toteudu täysimääräisesti vain johdon yksisuuntaisilla tiedotustilaisuuksilla. Fasilitoidut vuorovaikutustilanteet eivät myöskään synny ilman resursseja. Esimerkiksi fasilitoidut koulutukset vaativat kouluttajan/fasilitoijan ja tilat. Tilaisuuksiin osallistuvilta siihen kuluu työaika. On otettava huomioon, ettei Keski-Suomen hyvinvointialueella ole resursseja ylen määrin.

#### **4.4 Julkinen sektori fuusiossa**

Julkisen sektorin viime aikojen suurimpia fuusioita ovat olleet 2000-luvulla tehdyt kuntaliitokset. Näissä liitoksissa pienemmät kunnat ovat liittyneet isompaan tai useampi kunta on perustanut uuden kunnan aikaisempien tilalle.

Vuosien 2007-2023 aikana Suomessa on tehty 77 kuntaliitosta. Näissä liitoksissa kuntien lukumäärä on vähentynyt 121 kunnalla. Ennen kuntaliitosten aaltoa, vuonna 2006, Suomessa oli 431 kuntaa. Vuonna 2023 kuntien määrä on vähentynyt 309 kuntaan. Nämä luvut sisältävät Ahvenanmaan kunnat. (Kuntaliitto 2023.)

Näissä kuntaliitoksissa voi nähdä yhtäläisyyksiä hyvinvointialueen uudistuksen kanssa. Myös hyvinvointialueille on siirtynyt paljon henkilöstöä, jotka aikaisemmin ovat toimineet kuntien palkkailistoilla. Tämä henkilöstö on siirtynyt julkiselta työnantajalta uudelle toiselle julkiselle työnantajalle. Mutta toisin kuin kuntaliitoksissa, hyvinvointialueen järjestettäväksi on siirtynyt osa aikaisemmin kuntien järjestämisvastuulle kuuluneista palveluista. Kun taas kuntaliitoksissa varsinkin pienimpien kuntien palvelut ja henkilöstö ovat siirtyneet usein kokonaisuudessaan isomman kunnan alaisuuteen. Sekä sote-uudistuksessa että kuntaliitoksissa julkisen puolen henkilöstö on joutunut kohtaamaan omaa työtä koskevan organisaatiomuutoksen.

Tutkimusraportissa Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala ja Selin (2007) ottavat esille kuntaliitosten vaikutuksia henkilöstöön. Yksilöt ja organisaatio käyvät muutosta läpi psykologisesti vaihteittain. Ensimmäisenä vaiheena esitellään lamaannus. Siinä muutoksen kohteena oleva henkilöstö

lamaanntuu tai järkyttyy, kun muutoksesta kuullaan ensimmäisiä kertoja. Tällaiselle lamaanntuvaiheelle on kuvaavaa se, että informaatiota pystytään ottamaan vastaan rajallisesti. Tähän vaiheelle ominaista on myös muutoksen kieltäminen ja kritisointi. Toisena vaiheena esitellään epäilemisen vaihe. Silloin saatetaan aika ajoin uskoa muutokseen ja uudistuksen etenemiseen, mutta välillä epäusko tilanteeseen ottaa vallan, eikä muutosvaiheesta uskota koskaan selvittävän. Kolmantena vaiheena otetaan esiin hyväksymisen vaihe. Tässä vaiheessa henkilöstö alkaa nähdä muutoksen optimistisemmin. Muutoksessa nähdään uusia mahdollisuuksia ja organisaatio alkaa elää uutta tilannetta todeksi. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin, 58-59.)

Stenvall ja muut (2007) ottavat esille myös eri henkilöstöryhmien eritahtisuuden muutoksen käsittelyssä. Muutosta tai uudistusta eteenpäin vievä johto voi yleensä toimia kaiken saatavilla olevan tiedon varassa. He ovat saattaneet olla jo suunnittelemassa muutosta ennen sen aloittamista. Hierarkiassa alempana toimivat henkilöstöryhmät taas saattavat saada itseä koskevan tiedon myöhemmin, jolloin sen sisäistäminenkin ei tapahdu samanaikaisesti johdon kanssa. Johto saattaa nähdä jo tulevaisuuden mahdollisuudet, kun osa henkilöstö käsittelee vielä muutoksen tuomaa lamaanntusta. (Stenvall ym. 2007, 59.)

Tässä työssä on oleellista tarkastella Keski-Suomen hyvinvointialueen tilaa sisäisen integraation näkökulmasta. Missä muutoksen vaiheessa uuden organisaation nähdään olevan? Onko sisäisen integraation kehittäminen sellainen asia, joka ei vielä ole esimerkiksi henkilöstön näkökulmasta mahdollista? Nähdäänkö organisaatiossa eri tahtisuutta muutoksen käsittelyssä?

## 5 Siiloutuminen ja integraatio

Kun organisaatiota kuvataan kansankielisesti ”siiloutuneeksi”, silloin organisaation rakenteelle ja toiminnalle haetaan vertauskuvaa viljan säilytykseen tarkoitetuista viljasiiloista. Tällaiset siilot ovat pystysuuntaisia lieriömäisiä rakenteita, jotka ovat aikojen saatossa olleet tärkeä osa viljan säilöntää ja Suomen huoltovarmuutta. Monet muistavat suuret kymmeniä metrejä korkeat betoniset siilorakennukset osana kaupunkien siluetteja. Tässä opinnäytetyössä siiloilla tarkoitetaan organisaation hierarkiassa pystysuuntaisia, eli vertikaaleja, rakenteita ja toimintatapoja.

Vuonna 2010 taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD nosti esille, että yksi Suomen suurimmista hallinnollisista haasteista on siilomainen valmistelu- ja toimeenpanotapa. OECD:n

maa-arvioinnissa huomautettiin poikkihallinnollisen koordinaation ja yhteistyön puutteesta ministeriöiden tasolla. Tämä yhteistyön puute näkyi esimerkiksi johtamisen prioriteeteissa sekä liikkuvuudessa valtion hallinnon sisällä ja ulkopuolella. Ministeriöiden henkilöstölle ei ollut osoitettu, kuinka he hyötyisivät poikkihallinnollisesta yhteistyöstä, eikä sellaiselle yhteistyölle ollut kannustimia. Niin ikään seuraamukset tekemättömästä yhteistyöstä puutuivat. (Valtionvarainministeriö 2010, 15.)

Tässä työssä tarkastellaan Keski-Suomen hyvinvointialueen toimintaa eikä esimerkiksi tietyn ministeriön toimintaa. OECD:n maa-arviointi kuvaa kuitenkin hyvin organisaation ja toiminnan siilomaisuutta. On tärkeä huomio, että henkilöstön toiminnalla ja yhteistyöllä on suuri merkitys organisaation toimivuudelle. Vaikka hallinnollisia rakenteita muokattaisiin ns. paperilla, ei se tarkoita vielä sitä, että toiminta olisi aidosti erilaista kuin aikaisemmin.

Siiloutuminen ei ole pelkästään suomenkielinen ja vain Suomessa käytetty termi. Esimerkiksi julkaisussaan ”It’s hard to play ball: A qualitative study of knowledge exchange and silo effects in public health” tutkijat käyttävät termiä siiloutunut määrittelemään sellaista organisaation toimintaa, jossa englantilaisen julkisen terveydenhuollon tiimit ja eri projektit toimivat kommunikoimatta keskenään. Siis ikään kuin eristyksissä toisistaan. (Johnson, Grove & Clarke 2018, 11).

Kommunikaatio, tai sen puute, vaikuttaa olevan keskeinen osa siiloutumista. Jos organisaation eri osat eivät ole viestinnän tasolla yhteydessä toisiinsa, on tällöin kaikki yhteistyö varsin vähäistä. Tällaista toimintaa voidaan kuvata siiloutuneeksi. Tämä työ on haastattelututkimus, ja haluan antaa myös haastateltaville mahdollisuuden määritellä oman organisaationsa *siiloutumista*. Miten he näkevät uuden hyvinvointialueen organisaation tilan? Mitä siilot tarkoittavat haastateltavien näkökulmasta? Miten se näkyy heidän työssään?

## 5.1 Siiloutumisen hyödyt ja haitat

Organisaation siiloutumiseen liittyy tietynlainen negatiivinen vivahde. Siiloista keskustellessa ja kirjallisuuteen tutustuesssa ollaan usein tekemisissä juuri siilojen negatiivisten vaikutusten kanssa. Pääasiassa siiloja halutaan joko purkaa tai organisoida niitä uudelleen niin, että organisaation toiminta kehittyisi enemmän integroituneen toiminnan suuntaan. (Koivumäki 2022, 17.)

Organisaation siiloutuminen nähdään usein haitallisena ilmiönä organisaation toimivuuden näkökulmasta. Liike-elämässä organisaation kyky tuottaa arvoa on usein riippuvainen aineettomista tekijöistä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijöiden osaaminen, organisaation resurssit, tavat toimia ja erilaiset sidosryhmäsuhteet. Jos organisaatio on siiloutunut, se ei pysty hyödyntämään näitä aineettomia resursseja täysipainoisesti. Parempaa integraatiota tarvitaan tiedon välitykseen, innovaatioon ja uuden tiedon sekä osaamisen luomiseen. (Turkulainen & Vierula 2021.)

Julkisella sektorilla siiloutuminen nähdään esimerkiksi tietojohdamisen ongelmana. Tietojohdamisen puute voi johtua organisaatioiden ja professioiden välisistä rajoista, luottamuksen puutteesta eri ammattiryhmien välillä ja erilaisista kulttuurillisista tekijöistä. Parhaita käytäntöjä ei välttämättä oteta laajemmin koko organisaation käyttöön. (Timonen 2023, 3.)

Organisaation sisäisten siilojen välisestä epäterveellisestä toiminnasta käy esimerkiksi akuuttilääketieteen erikoislääkäri Juho Liukkosen esille ottama ”muljautus”. ”Muljautuksessa” oma ikävältä tuntuva potilas siirretään jonkun toisen osaston tai tahon huoleksi. Potilasta saatetaan ”muljautella” erikoissairaanhoidon ja päivystyksen välillä, tai esimerkiksi kirurgista hoitoa tarvitseva potilas yritetään ”muljauttaa” sisätautilääkärille. Motivaationa tällaiselle toiminnalle saattaa olla jopa paperitöiden välttäminen, jos ”muljautuksella” ne saadaan siirrettyä jonkun toisen työksi. (Liukkonen J. 2024, 14.)

On selvää, että tällainen toiminta ei ole organisaation näkökulmasta missään nimessä edullista. Työaika ja muita resursseja kuluu varmasti enemmän kuin silloin, jos potilas saisi tarvitsemansa hoidon heti. Potilaan näkökulmasta tällainen toiminta on ala-arvoista. Häntä pompotellaan osastolta toiselle, ei hänen vaivansa vuoksi, vaan siksi, että hänestä halutaan eroon. Ainoa, joka tässä esimerkkiyhtälössä voittaa, on ”muljautuksen” tehnyt lääkäri. Hänen työaikaansa ja vaivaansa säästyy organisaation resurssien, jonkun toisen työajan ja potilaan kustannuksella. Se, että erikoislääkäri Liukkonen sanoo saaneensa ”muljautuksen” taidon oppina kokeneelta kirurgilta ollessaan itse vielä opiskelija, kertoo jo toimintakulttuuritason ongelmasta (Liukkonen J.2024, 14). Epäterveellinen käytäntö on jalkautettu eteenpäin uudelle sukupolvelle mentoriasemasta käsin.

De Waal, Weaver, Day ja van der Heijden (2019, 3-4) ovat listanneet siilojen aiheuttamia haittoja seuraavasti:

1. Osien ajattelu ennen tai ilman kokonaisuutta. Yksiköiden tai siilojen johtajat asettavat oman toimialueen tavoitteet ensisijaiseksi koko organisaation tavoitteiden, ja lopulta tuloksen kustannuksella.
2. Henkilökohtaiset konfliktit ja toimintaa vahingoittava politiikka. Oman siilon paikallisiin intresseihin keskittyminen luo reviirikiistoja ja valtataistelua siilojen johtajien välille. Tällainen toiminta voi luoda myös eri siilojen henkilöstöjen välille luottamuspulaa toisiaan kohtaan. Organisaation sisälle voi syntyä ”me vastaan muut” -asetelmia.
3. Organisaation ja/tai siilon fokuksen kääntymiseen sisäänpäin, pois esimerkiksi asiakkaasta. Tällainen toiminta voi näyttää asiakkaan suuntaan organisaation osien ristiriitaiselta viestinnältä. Organisaation osat saattavat jopa salaa kilpailla toisiaan vastaan. Lopulta tällainen toiminta luo koko organisaatiolle mainehaittaa, ja rapauttaa sen uskottavuutta asiakkaan silmissä.
4. Tiedon ja resurssien pimittäminen/pidättäminen muilta organisaation osilta. Organisaation siilojen välisen kommunikaation puute johtaa tilanteisiin, jossa uusia mahdollisuuksia tai edessä siintäviä riskejä ei kerrota toisilleen. Tiedon panttaaminen voi johtua organisaation sisäisestä kilpailusta tai vastakkainasettelusta. Tällainen tiedonvälityksen puute johtaa sellaiseen näivettyneeseen organisaatioon, joka ei pysty tehokkaasti innovoimaan uutta. Organisaation mahdolliset synergiaedut eivät toteudu.
5. Oppimisen, innovoimisen ja kehityksen estyminen tai näivettyminen. Organisaatiossa voi esiintyä merkittävää osaamista pienissä keskittymissä, mutta tämä osaaminen ei siiloutumisen vuoksi leviä muuhun organisaatioon. Tällöin organisaatio ei hyödy siitä, että sen osat voisivat oppia toisten osien ideoista ja kehitymisestä.
6. Työvoiman sekä organisaation moraalien ja motivaation ongelmat. Koska jokaisella siilolla on oma agenda ja tavoitteet, saa organisaation henkilöstö ristiriitaista viestiä tavoitteista ja prioriteeteista. Siiloutunut organisaatio voi olla yleinen henkilöstön turhautumisen aiheuttaja. Siiloutumi-

nen voi myös aiheuttaa työntekijöille tunnetta eristäytymisestä organisaation sisällä. Lopulta siiloutunut organisaatio voi aiheuttaa organisaatiolle tärkeiden työntekijöiden siirtymisen toisiin töihin toisille työnantajille. (De Waal, Weaver, Day & van der Heijden 2019, 3-4.)

Siiloutuminen nähdään siis varsin kattavasti negatiivisten vaikutusten tuottajana organisaatiolle. Eri organisaation osien omien reperiien puolustaminen organisaation sisällä vaikuttaa olevan huono asia organisaation kokonaistavoitteen kannalta. Entä voiko siiloutumisella olla positiivisia vaikutuksia organisaatiolle?

Teoksessaan *Organizational Theory, Design and Change*, Jones (2013) toteaa, että organisaatiolla on usein tarkoitustaan ja toimintaansa varten jonkinlainen rakenne sekä hierarkia. Nämä syntyvät esimerkiksi työnjohdollisista tarpeista, organisaation viestinnällisistä tarpeista, resurssien jakamisen tarpeista ja asiakkaan palvelemisen tarpeista. Organisaatiot syntyvät, kasvavat ja muuttuvat. Tällöin myös organisaation rakenteet kehittyvät ja elävät. Organisaatiolla voi siis olla jo oman toimintansa selkeyden vuoksi tietyllä tavalla siilomainen rakenne. Jones käyttää esimerkkinä ravintolatoimintaa, jossa liiketoiminnan kehittyessä ja ravintolan palveluiden lisääntyessä, ravintolaan syntyy eri yksiköitä. Aikaisemmin pienestä kahden henkilön grillistä, on kasvanut ruokasalin, kabinetin ja baarin sisältävä suurempi kokonaisuus. Uusi isompi organisaatio tarvitsee jakaantuneemman rakenteen toimiakseen. Enää työntekijöinä ei ole vain kaksi yrittäjää, vaan isommassa organisaatiossa on enemmän henkilöstöä ja heille esihenkilöasemassa olevia työntekijöitä. (Jones 2013, 114-119.)

Englantilaisen julkisen terveydenhuollon haastattelututkimuksessaan Johnson ja kumppanit (2018) ottavat esille haastateltavien näkemyksiä siiloutumisesta, joita ei voi suoraan pitää negatiivisina. Jotkut haastateltavat näkivät, että tiiviiksi muodostunut tiimi teki keskenään hyvää työtä. Siilo voitiin nähdä pitkään hioutuneen tiimin lopputuloksena. Siilot voivat olla osa selkeää hierarkiaa, jossa kaikki tietävät paikkansa ja tehtävänsä. Tällainen tiimin toiminta voitiin nähdä tehokkaana. (Johnson, Grove & Clarke 2018, 6-8.)

Organisaation siilomainen toiminta ei siis ole joka näkökulmasta negatiivista. Se saattaa siilon itsensä näkökulmasta olla aivan toimiva ja tehokas järjestely. Siilon henkilöstö voi tuntea vahvaa yhteisyyttä ja suojella toisiaan ympäriltä. Organisaation rakenne ei taas itsessään välttämättä

luo sitä siiloutunutta toimintaa, joka nähdään negatiivisena. Siiloutumisessa on käsillä selkeästi organisaation osien keskinäinen kommunikaatio tai sen puute ja organisaation osioptimointi kokonaisuuden optimoinnin kustannuksella.

## 5.2 Hyvinvointialueen siilot

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Keski-Suomen hyvinvointialueen siiloutumista. Näillä siiloilla tarkoitetaan niitä toimijoita ja organisaatioita, jotka ovat yhdistyneet Keski-Suomen hyvinvointialueeksi. Näitä toimijoita oli yhteensä 26 (Hyvinvointialueen tiedote 2022).

Uudistuksessa ei siirtynyt liikkeen luovutuksen yhteydessä pelkästään henkilöstöä, vaan myös omaisuutta ja useita tietojärjestelmiä. Kuitenkin, kun puhutaan ihmisistä, siirtyy aina mukana myös toimintakulttuureja, epävirallisia toimintatapoja, pitkäaikaisia työkaveruuksia ja aikaisempaa näkemystä siitä, miten asiat tulisi hoitaa. Uuden organisaation toiminta ei siis lähde tyhjältä pöydältä, vaan pöydällä on sekalainen joukko toimijoita, joiden tulisi jatkossa toimia yhdessä.

Sote-uudistuksessa syntynyt Keski-Suomen hyvinvointialue ei ole monimutkainen pelkästään siksi, että sen alle siirtyi suuri määrä henkilöstöä. Omat mutkansa yhdistymiseen tuovat myös erilaiset toimialat (sosiaali- ja terveydenhuolton sekä pelastustoimen palvelut) ja niiden toimintakulttuurit.

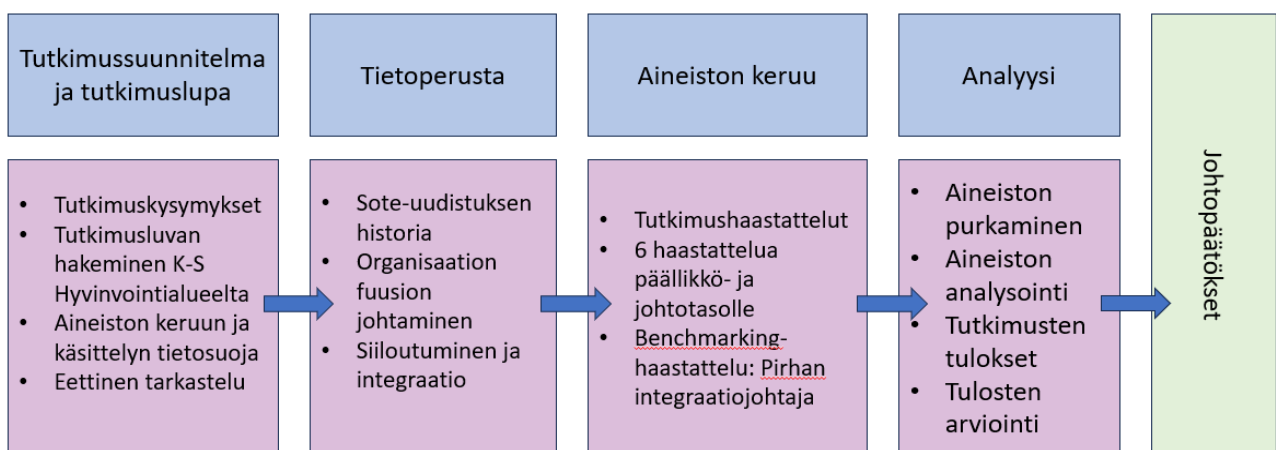
Tavoitteena olisi, että toiminta ei jatku edelleen purkautuneiden 26:den toimijan tapojen mukaisesti. Organisaation sisällä eivät eläisi vanhat organisaatiot ikään kuin näkymättömissä. Tämän opinnäytetyön näkökulmasta on tärkeää löytää vastauksia siihen, kuinka tätä integraatiota on tosiasiallisesti edistetty. Millä käytännön toimenpiteillä eri toimijoiden integraatiota ja yhteistyötä aiotaan edistää? Onko organisaation yhdentymiseen varattu resursseja, esimerkiksi rahaa? Vai ajatellaanko yhdentymisen olevan nyt valmis ja integraation syntyvän kuin itsestään ajan saatossa? Tämän opinnäytetyön haastattelututkimuksessa annetaan myös haastateltaville mahdollisuus määrittellä heidän näkemiään ja kokemiaan siiloja.

## 6 Tutkimuksen toteutus

### 6.1 Tutkimusprosessi

Tämän työn tavoitteena on selvittää Keski-Suomen hyvinvointialueen siiloutumisen nykytilaa ja mahdollisia syitä sille. Tämä lisäksi tavoitteena on kartoittaa sitä, kuinka organisaation integraatio haluttaisiin kehitettävän. Tutkimuksessa annetaan myös painoarvoa sote-uudistuksen tuomalle isolle organisaatioiden fuusiolle ja muutokselle. Valtakunnallinen keskustelu sote-alueiden rahoituksesta ja sen riittävydestä toi talouden näkökulman mukaan haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymykset ovat liitteenä 1. Nurinkurisesti opinnäytetyön tilaajan, Keski-Suomen hyvinvointialueen, tutkimuslupamenettelyssä tuli olla mukana haastattelututkimuksen kysymykset.

Tietoperustaa taas pääsi laatimaan kunnolla vasta tutkimusluvan myöntämisen jälkeen. Todellisuudessa tutkimusluvan täydennyspyynnöt ja tietoperustan laatiminen kulkivat ajallisesti käsikädessä. Tietoperusta siis vaikutti haastattelututkimuksen kysymyksiin, vaikka prosessi ei ollut suoraviivainen. Tietoperustan tiedonhaku tapahtui hyödyntämällä kirjastojen hakupalveluita, Googlen Scholar-hakukonetta ja mediassa julkaistuja artikkeleita. Kirjastojen hakukoneilla löytyi tarvittavaa kirjallisuutta, kun Googlen Scholar-hakukone taas löysi tutkimusartikkeleita ja hyödyllisiä lopputöitä. Erityisesti Tampereen yliopiston pro gradu -tutkielmat hallinnon siiloutumisesta olivat suureksi hyödyksi tämän työn tietoperustan luomisessa. Median artikkeleiden löytymisessä apuna oli Googlen perinteinen hakukone.



Kuvio 4. Tutkimusprosessin eteneminen.



Kuviossa 4 on yksinkertaistetusti kuvattuna tutkimusprosessin eteneminen. Tutkimuslupaprosessin jälkeen tutkimuksen aineisto kerättiin tutkimushaastatteluilla. Tutkimushaastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastatteluissa oli kaikissa sama kysymysrunko, mutta haastattelu oli keskustelevaa kysymysten ympärillä. Haastatteluissa saatettiin myös nostaa edellisissä haastatteluissa merkittäväksi havaittu asia keskusteluun uuden haastateltavan kanssa.

Haastattelukysymykset oli jaoteltu kolmeen teemaan:

1. Teema 1. Siiloutuminen, miten se näkyy tai tuntuu
2. Teema 2. Integraation strategia, toimenpiteet ja resurssointi
3. Teema 3. Milloin on valmista?

Teemassa 3. oli vain yksi kysymys: ”Milloin muutos on mielestäsi valmis? Eli milloin siilot ovat purkautuneet ja milloin integraatiota on tapahtunut tarpeeksi?” Tällä kysymyksellä halusin selvittää, onko haastateltavilla yhteistä käsitystä organisaation Integraation kehittämisen tavoitetilasta. Löytyisikö joku sellainen maali, johon päästyä voidaan onnitella itseä ja organisaatiota?

Tutkimushaastateltavaksi toivotut henkilöt valikoitiin yhdessä opinnäytetyön tilaajan edustajan kanssa. Haastateltavaksi toivottuja oli yhteensä 9 henkilöä hyvinvointialueen eri toimialojen johtaja ja päällikkötasolta. Heistä haastateltaviksi suostui 6 henkilöä. Nämä kuusi henkilöä ovat vain opinnäytetyön tekijä tiedossa, jotta haastateltavien anonymiteettiä pystytään kunnioittamaan. Opinnäytetyön tilaajan edustaja ei tiedä lopullisia haastateltavia, eivätkä haastateltavat tiedä toisiaan. Kaikki haastateltavat halusivat vastata haastatteluihin anonymisti.

Opinnäytetyöprosessin edetessä kävi ilmi, että Pirkanmaan hyvinvointialueella Pirhalla toimii integraatiojohtaja. Integraatiojohtaja on titteli, minkälaisista ei ole Keski-Suomen hyvinvointialueella. Pirhan nettisivujen mukaan integraatiojohtajan tehtävän kuvaan kuuluu myös sisäisen integraation kehittäminen. Integraatiojohtaja haluttiin haastatella asiantuntijalähteeksi opinnäytetyöhön, ja hän suostui siihen mielellään.

Tutkimushaasteluiden analyysin alustavat tulokset olivat käytettävissä asiantuntijahaastattelun pohjaksi. Asiantuntijahaastattelu käytiin vertailevassa hengessä ja vapaasti keskustellen. Keski-Suomen hyvinvointialueelta nousseita huomioita vertailtiin Pirkanmaan hyvinvointialueen kokemuksiin siiloutumisesta ja integraation kehittämisestä. Pirhan integraatiojohtaja vastasi haastatte-

lussa omalla nimellään. Ennen haastattelua sovimme, että hän sanoo, jos hän ei halua jotain kertoaansa asiaa osaksi tätä opinnäytetyön raporttia. Tällaisia asioita ei haastattelussa nousnut.

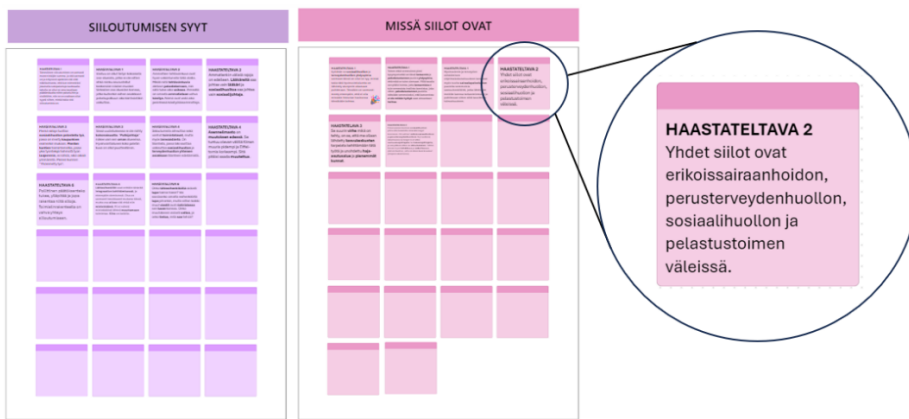
Tutkimushaastattelut ja asiantuntijahaastattelu tehtiin teams-sovelluksella hyödyntäen sen tallennusominaisuutta. Kaikki haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2024. Haastatteluiden kestot olivat n. 45-100 min. Yhteensä haastattelumateriaalia kertyi 435 minuuttia (n. 7,25 tuntia). Haastattelutallenteet siirrettiin haastatteluiden päätteeksi pois Microsoftin stream-palvelusta fyysisesti haastattelijan tietokoneelle, jotta ylläpitokaan ei pääsisi katsomaan tallenteita. Haastatteluista säilytettiin varmuuskopioita haastattelijan muistitikulla. Haastattelujen jälkeen aineistot käsiteltiin anonymisti ja tallenteet tuhottiin tutkimusluvan mukaisesti opinnäytetyöprosessin päätteeksi.

## 6.2 Tutkimusaineiston käsittely

Puolistrukturoiduista tutkimushaastatteluista saatavaa aineistoa on hyvä käsitellä teemoittelemalla. Kun haastatteluaineistoa käsitellään teemoittelemalla, kootaan eri teemojen alle kustakin haastattelusta ne kohdat, jossa kyseistä teemaa on käsitelty. Teemoittelun lisäksi haastatteluvastauksia voi koodata. Koodauksessa käytetään jäsenteleviä merkintöjä, joilla saman sisältöisiä vastauksia voidaan niputtaa toistensa kanssa, vaikka ne olisivat eri teemojen alla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän opinnäytetyön haastatteluaineistoa käsiteltiin sekä teemoittelemalla että koodaamalla. Haastatteluaineisto litteroitiin ensin koneellisesti Microsoftin Word -ohjelmistoa hyödyntäen. Wordin litterointitoiminto ei tosin tuottanut tyydyttävää lopputulosta. Wordin litterointitoiminto ei oikein kyennyt tuottamaan luettavaa tekstiä suomen kielen murteista, eikä se aina pysynyt perässä haastateltavien ääneen tapahtuvassa pohdiskelussa. Lopulta tehtiin poimivaa litterointia, jossa haastatteluiden tallenteista poimittiin havaintoja tutkimuskysymyksiin. Lisäksi poimintoja tehtiin myös tutkimuskysymysten vierestä, jos haastateltava mainitsi jotain merkittävältä tuntuvaa. Näitä poimintoja tuli yhteensä n. 200 kpl.

Havainnot poimittiin Microsoftin Whiteboard -ohjelmistolla muistilapuiksi virtuaaliselle valkotaululle. Whiteboard antoi mahdollisuuden teemoitella ja koodata vastauksia niiden analysointia helpottamaan. Kuviossa 5 on kuvakaappaus virtuaalisesta valkotaulusta, teemoittelusta ja suurennos teemoittelun alla olevasta haastattelupoiminnosta.



Kuvio 5. Esimerkki poimintojen teemoittelusta ja suurennos poiminnosta.

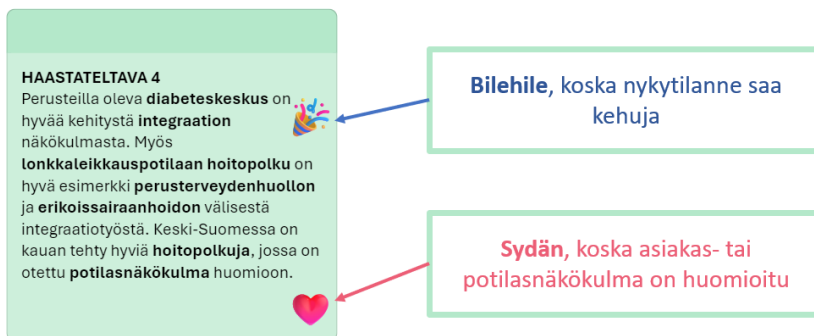
Haastattelujen poiminnot käsiteltiin niin, ettei haastateltavan anonymiteetti ole vaarassa rikkoontua ja poimintoa voisi käyttää opinnäytetyön raportissa suoraan sitaattina. Tilaajan edustajalla oli pääsy virtuaaliselle valkotaululle, jossa hän pääsi seuraamaan tulosten analyysiä halutessaan reaaliajassa.

Haastatteluiden poiminnot teemoiteltiin ensin yhdeksään eri alateemaan haastattelukysymyksiä mukaillen. Näitä teemoja olivat:

1. Miten siiloutuminen ilmenee
2. Siiloutumisen syyt
3. Missä siilot ovat
4. Taloudentilan vaikutukset
5. Henkilöstön muutoskyvykkyys
6. Integraation kehittäminen (esimerkiksi kehittämissuhteet)
7. Strategia integraation lisäämiselle
8. Integraation hyödyt ja ihannetilanne
9. Muuta tärkeää

Tämän listauksen lisäksi tehtiin opinnäytetyön tekijän omille havainnoille laatikko, johon kerättiin haastatteluiden analyysivaiheessa nousevia kysymyksiä ja pohdintoja. Teemoittelun lisäksi haastattelupoimintoja ja -vastauksia koodattiin kolmella eri tavalla. Poiminta sai sydänmerkin, jos siinä mainittiin asiakaslähtöisyys, liekkimerkin, mikäli suunnitelma integraation kehittämiseksi nähtiin puuttuvaksi ja bilehilemerkin, jos nykytilanne sai kehuja. Lopulta haastattelupoiminnoista lihavoitiin tärkeäksi nousevat asiat. Kuvassa 6. on esimerkki haastattelupoiminnosta, josta ilmenee tee-

moittelu muistilapun värillä (vaalean vihreä integraation kehittämisen teeman mukaisesti) ja koodaus sydän- ja bilehile-merkeillä.



Kuvio 6. Esimerkki teemoittelusta ja koodatusta vastauksesta.

Lopulta tutkimusaineisto tiivistyi neljään eri teemaan:

1. Siiloutuminen, missä ja miten se ilmenee?
2. Integraation nykytila, tavoitteet ja kehittäminen
3. Hyvinvointialue muutoksessa
4. Muuta tärkeää

Kuten kappaleessa 2 käy ilmi, olivat opinnäytetyön tutkimuskysymykset seuraavat:

1. Onko Keski-Suomen hyvinvointialueen toiminta siiloutunutta? Jos on, niin miten ja missä se ilmenee?
2. Miten organisaation integraatiota tulisi kehittää, ja kuinka sen kehittäminen on resursoitu?
3. Milloin olemme saavuttaneet tavoitteet paremmasta integraatiosta?

Näin ollen haastattelututkimusten tuloksien teemoista kaksi ensimmäistä antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelututkimuksissa nousi kuitenkin huomattavan paljon muuta mielenkiintoista materiaalia, joka ei välttämättä suoraan liity integraation kehittämiseen. Tärkeäksi nähtiin tuoda myös näitä näkökulmia esiin tutkimusraportissa.

Keski-Suomen Hyvinvointialue on muutoksessa. Sillä on nyt takanaan ensimmäinen toimintavuosi. Tämän toimintavuoden aikana on tehty esimerkiksi iso hallinnollinen ja rakenteellinen uudelleen-

järjestäytyminen. Tämä muutos näkyi tutkimushaastattelun vastauksissa. Näitä tuloksia muutoksesta on aiheellista tuoda esiin tässä opinnäytetyön raportissa. Tämän vuoksi kolmanneksi tulosten teemaksi valikoitui ”hyvinvointialue muutoksessa”.

Puolistrukturoitujen haastatteluiden hyvä puoli on se, että ne jättävät haastateltavalle tilaa tuoda vastauksissa omaa näkemystä esiin. Aina tämä näkemys ei pysynyt juuri siiloutumisen tai integraation kehittämisen teemoissa, mutta oli silti tärkeää tietoa hyvinvointialueen toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Siksi tuloksissa on mukana neljäs teema ”muuta tärkeää”.

Seuraavassa kappaleessa esitellään haastattelututkimuksen tuloksia näiden neljän teeman mukaisesti.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimushaastatteluiden tuloksia. Nämä tulokset on saatu analysoimalla haastatteluista syntynyttä tutkimusaineistoa. Nämä tulokset on jaoteltu neljään eri teemaan omiksi luvuikseen. Teemat ovat ”siiloutuminen, missä ja miten se ilmenee?”, ”integraation nykytila, tavoitteet ja kehittäminen”, ”hyvinvointialue muutoksessa” ja ”muuta tärkeää”. Taloudentilan vaikutuksia siiloutumiseen tarkastellaan omassa alaluvussaan. Näiden lisäksi tässä luvussa esitellään asiantuntijahaastattelun tulokset. Asiantuntijana haastateltiin Pirkanmaan hyvinvointialueen integraatiojohtajaa.

Tutkimuksen tuloksia esitellessä on hyvä esitellä näytepaloja, eli sitaatteja, tutkimushaastateltavilta. Näillä sitaateilla todistetaan se, ettei raportti ole vain opinnäytetyön tekijän omaa pohdiskelua, vaan esille nostetuissa huomioissa ja päätelmissä on taustana tutkimushaastateltavien ajatukset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen tuloksia esitellessä on nostettu sitaatteja aika runsaasti. Sitaaiteja on nostettu runsaasti siksi, että niistä välittyy myös vivahde-eroja siitä, miten eri haastateltavat ovat nähneet saman asian. Sama asia on voitu nähdä esimerkiksi toiveikkaassa tai kynnisemmässä valossa. Sitaaiteiden hyödyntämisen rakenne tekstissä on sellainen, että ensin esitellään huomio, ja sen jälkeen sitä tukevat sitaatit. Se kerrotaan tekstissä erikseen, mikäli siinä viitataan edellä mainittuun sitaattiin.

## 7.1 Siiloutuminen, missä ja miten se ilmenee?

Haastatteluissa nousi paljon toisistaan eriävää näkemystä siitä missä siiloja ilmenee. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että siiloja tai siiloutunutta toimintaa Keski-Suomen hyvinvointialueelta löytyy.

*”No kyllä se hyvinvointialueen toiminta on edelleen siiloutunutta mun näkökulmasta. Ehkä jos niin kuin karkealla tasolla arvioisin sitä, niin vastuualueet varmaan on löytänyt toisensa ja siellä on tapahtunut sellaista integraatiota.” - Haastateltava 2*

*”Hyvinvointialueen toiminta on siiloutunutta, ja siihen on useita perspektiivejä.” - Haastateltava 4*

Haastateltavat ottivat usein esiin ikään kuin raja-aidan kahden eri vastuualueen, toiminnon tai hallinnollisen siilon välissä. Eli toiminta nähtiin siiloutuneena silloin, kun tällainen raja-aita oli havaittavissa. Näitä raja-aitoja nähtiin seuraavissa väleissä:

- Perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoidon
- Terveystieteiden tutkimuskeskukset ja sosiaalihuolto
- Viranomaistyö ja poliittinen hallinto
- Järjestämisen puoli ja palvelutuotannon puoli
- Ylin johto ja käytännön työ

*”Sosiaali- ja terveydenhuollon puolella rakenteita on varmasti hyvä tarkastella.” - Haastateltava 5*

*”Yhdet siilot ovat erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon, sosiaalihuollon ja pelastustoimen väleissä.” - Haastateltava 2*

*”Itseni on yllättänyt ainakin se, että kun meillä on jakautunut se organisaatio järjestämisen puoleen ja palvelutuotannon puoleen, niin ehkä yksi syvimpiä ojia on siinä välissä.” - Haastateltava 2*

*”Ylimmän johdon ja käytännön työn välillä on selkeää siiloutumista. Puhutaan eri asioita. Poliittis-hallinnollisen toiminnan ja viranomaistyön välillä on myös siiloutumista. Ei aina halua kuulla sitä toista puolta aidosti.” - Haastateltava 4*

Erään haastateltavan mukaan siiloutumista nähtiin myös kuntaorganisaatioiden ja hyvinvointialueen välillä. Haastateltava nosti esiin kuntapolitiikan ja kuntien edunvalvonnan hyvinvointialueen poliittisessa päätöksenteossa.

*”Entisten kuntaorganisaatioiden ja hyvinvointialueen väliset siilot. Näissä voi nähdä sellaista edunvalvontaa. Poliittisessa päätöksenteossa ei välttämättä nähdä hyvinvointialueen asiaa, vaan tehdään päätöksenteossa kunta- ja aluepolitiikkaa. - Haastateltava 4*

Myös jonkin toimialan sisäinen toiminta saatettiin nähdä siiloutuneena. Haastateltava nosti esille tilanteen, jossa aikaisemmassa järjestelyssä, ennen hyvinvointialuetta, yksi vammaispuolen sosiaalityöntekijä hoiti yhden asiakkaan useampaa asiaa. Nyt yhden asiakkaan eri palvelutarpeet ovat useamman ihmisen hoidettavina, ja he eivät välttämättä ole tietoisia toisistaan.

*”Vammaispalvelu on nykyään siiloutunutta. Meillä oli aikaisemmin vain yksi vammaispuolen sosiaalityöntekijä, joka hoiti asiakkaan kaikki asiat. Elikkä jos oli kyse asumispalveluista - hän hoiti, jos oli kyse henkilökohtaisesta avusta - hän hoiti, jos oli kyse vaikka taloudellisesta asiasta - hän hoiti, tai jos oli kyse omaishoitajuudesta - hän hoiti. Nyt tämä on useiden eri puolilla olevien ammattilaisten työtä. Yhden asiakkaan asiat eivät ole enää yhden ammattilaisen asioita.” - Haastateltava 3*

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan antaneet pelkkää kritiikkiä siiloutumisesta. Sote-uudistuksen taustasyt ymmärrettiin, ja nähtiin, että siiloutuminen oli laajempaa ennen hyvinvointialuetta.

*”Kyllähän se sosiaalihuollon ja terveydenhuollon yhdyspinta varmaan tässä on ollut se syy, minkä takia tätä hyvinvointialuetta on lähdetty alun perin aikanaan pohtimaan. Tässäkin on varmasti menty eteenpäin, että ei olla missään historian havinassa tässäköön kohtaa.” - Haastateltava 1*

Haastateltava 6 taas näki, ettei oikeastaan siiloutumisesta kannattaisi edes puhua, koska se saattaa lisätä siiloutumista ikään kuin itseään toetuttavana ennustuksena.

*”Meidän pitäisi lopettaa puhe siiloista. Koska se mitä puhutaan, niin se uskotaan.” - Haastateltava*

Kysyttäessä siitä, miten siiloutuminen ilmenee, tuli vastaukseksi usein myös siiloutumisen syitä. Haastateltavat lähtivät ääneen pohtimaan siiloutumisen ilmenemistä siitä näkökulmasta, että mikä siiloutumista edistää.

Haastateltava 1 oli huomannut, että toiminnan ulkopuolisessa tarkastelussa on puutteita. Tällöin syntyy päällekkäistä tekemistä ja toisistaan irrallista toimintaa. Esimerkiksi hän ottaa työskentelyn hoito- ja palveluketjupalavereissa.

*”Hoitopolku- ja palveluketjupalaverien yhteydessä on ehkä huomannut sen, että miten vähän tarkastellaan sitä toimintaa ja prosessia niin kuin ulkopuolelta. Että ei ole sellaista vastuullista tahoa, joka katsoisi, että ’Hei, nyt noi on tekemässä tuolla tommoista, niin nyt tuolla toisessa päässä pitäisi sitten tehdä tämmöistä’, että vältettäisiin joko päällekkäisyys tai vältettäisiin semmoinen irrallinen tekeminen.” - Haastateltava 1*

Tästä heräsi kysymys, että mitä hoito- ja palveluketjupalavereissa sitten käsitellään, jos ei juuri päällekkäisyyden välttämistä tai toisistaan irrallista tekemistä? Eivätkö juuri nämä ole näiden palaverien ydinkysymyksiä?

Poliittisen päätöksenteon siilouttavana vaikutuksena pidettiin sitä, että esimerkiksi eri lautakunnat saattavat puolustaa omia reviireitään. Tämä reviiri puolustus kuuluu lopulta talousarviokeskusteluun asti.

*”Poliittisen päätöksenteon siilouttava vaikutus näkyy niin, että esimerkiksi tietty lautakunta saattaa nähdä asiakseen sen lautakunnan asioiden puolustamisen henkeen ja vereen. Se kuuluu esimerkiksi talousarviokeskustelussa. Toimielinrakenteella on vahva yhteys siiloutumiseen” - Haastateltava 6*

Politiikkaan kuuluu moninaiset puolueet ja erilaisten lautakuntien toimiminen. Näin on myös hyvinvointialueen päätöksenteossa. Ideaalitalanne olisi kuitenkin se, että poliittisesta keskustelusta syntyy päätöksiä konsensuksen hengessä. Näitä päätöksiä toteutetaan sitten viranomaistoiminnassa. Oman reviirin puolustamista ei pitäisi enää olla palveluiden järjestämisessä ja tuotannossa, kun poliittinen konsensus on löydetty.



Siiloutumista nähtiin edistävän myös lainsäädäntö ja vanhat toimintatavat. Uusi organisaatio ei ole irrallaan edellisistä toimintatavoista ennen kuin ryhdytään toimimaan uudella tavalla. Lain nähtiin vaikeuttavan toimintaa silloin, kun sosiaalihuollolla ja terveydenhuollolla on yhteinen asiakas.

*”Siiloutumista aiheuttaa sekä vanhat toimintatavat, mutta myös lainsäädäntö. On tilanteita, jossa laki saattaa vaikeuttaa sosiaalihuollon ja terveydenhuollon yhteisen asiakkaan tilanteen edistämistä.” - Haastateltava 4*

Haastateltava 2 näki toimintaa siilouttavaksi sen, että hyvinvointialueen ammattikunnat ovat perinteisiä. Hän näki perinteisiä käytänteitä esimerkiksi siinä, että tiettyä ammattikuntaa edustavia saa johtaa vain samaan ammattikuntaan kuuluva henkilö. Haastateltava 2 otti esiin mielenkiintoisen näkemyksen, jossa hyvinvointialueen ammattikunnat ovat ikään kuin viimeisiä käsityöläisammatteja.

*”Ammattien tehtävänkuvat ovat hyvin vakiintuneita tällä alalla. Mikäli niitä tehtävänkuvia aletaan palastelemaan, niin siitä tulee aika vaikeaa. Ihmisillä on omasta ammatistaan vahva käsitys. Nämä ovat vielä aika perinteisiä käsityöläisammatteja. Ammattienkin välisiä rajoja on edelleen. Lääkäreitä saa johtaa vain lääkäri ja sosiaalihuoltoa saa johtaa vain sosiaalijohtaja.” - Haastateltava 2*

Vahva ammatti-identiteetti saattaa siis olla siilouttava tekijä, jos omaksi ”heimoksi” lasketaan vain samaa ammattikuntaa edustavat. Tällaisessa tilanteessa toista ammattikuntaa edustavat nähdään eri ”heimona”.

Haastateltava 3 kritisoi hyvinvointialueen johtamista käyttämällä siitä termiä ”putkijohtajuus”. Hän näki, että eri johdon tehtäviin oli palkattu oman alansa vahvoja substanssiosaajia, mutta niin, että verkostojen johtamisesta ei näillä henkilöillä ole ollut paljon kokemusta. Haastateltava 3 näki, että tämä siilouttaa toimintaa, koska ”putkijohtaja” näkee vain oman ”putkensa”, eikä osaa tarpeeksi käsittää yhdyspintoja toisten toimijoiden kanssa. Tämä oli hänen mukaansa johtanut tilanteeseen, jossa hyvinvointialueen johtamisen kokonaiskuva on puutteellinen.

*”Tässä uudistuksessa ei ole nähty kokonaisuutta. Putkijohtaja näkee vain sen oman alueensa. Hyvinvointialueen koko paletin kuva on ollut puutteellinen.” - Haastateltava 3*

Asenneilmaston nähtiin olevan muutoksen edessä. Haastateltava 4 piti tätä muutosta kuitenkin hitaana. Hänen kommentistaan nousee hyvin näkemys siilojen välisistä raja-aidoista. Hän piti asenneilmaston muutoksen esteitä mittavina.

*”Asenneilmasto on muutoksen edessä. Se tuntuu olevan välillä Kiinan muuria pidempi ja Eiffeltornia korkeampi. Sitä pitäisi saada muutettua.” - Haastateltava 4*

Kuten haastatteluvastauksista näkee, siiloutuminen ei ole Keski-Suomen hyvinvointialueella mikään helposti ratkaistava yksityiskohta. Jo tämä varsin rajattu kuuden haastateltavan joukko näki siiloutumisen paikkoja runsaasti ja eri puolilla organisaatiota. Haastatteluvastaukset laittoivat miettimään koko siiloutumisen määritelmää. Toiselle se tarkoitti ”putkijohtajuutta”, toiselle taas asenneilmastoa. Jopa ammattikunnat nousivat esiin siilouttavana tekijänä.

Haastattelijoiden näkemyksistä oli kuitenkin nähtävissä vuorovaikutuksen ja kokonaiskuvan ymmärtämisen puutteellisuus. Haastatteluiden perusteella hyvinvointialueen toiminta on siiloutunutta silloin, kun toiminta on sisäänpäin katsovaa, ei näe yhdyspintoja oman toiminnan ja toisen yksikön toiminnan välillä, eikä pyri vuorovaikutukseen näiden kanssa.

Haastatteluiden perusteella Keski-Suomen hyvinvointialueella on siiloutumisen näkökulmasta menneisyyden painolastia. Tämä on ymmärrettävää, koska Hyvinvointialue toiminut vasta hieman yli yhden vuoden. Yhteen liitetyt organisaatiot ovat tulleet omista lähtökohdistaan ja koko organisaation järjestäytyminen on tapahtunut ensimmäisen toimintavuoden aikana. Tällaisessa tilanteessa organisaatio toimii jollain tavalla, kunnes se alkaa toimia uudella tavalla.

Seuraavassa alaluvussa käsitellään vielä erikseen tiukan talouden tilan vaikutuksia siiloutumiseen. Tästä oli oma haastattelukysymys ja se sai runsaasti vastauksia.

## 7.2 Taloudentilan vaikutukset siiloutumiseen

Vuoden 2023 aikana Keski-Suomen hyvinvointialueella on huomattu, että suunniteltu talousarvio ei ole pitänyt, vaan kulut ovat olleet ensimmäiseltä toimintavuodelta suunniteltua suuremmat. Koska hyvinvointialueiden rahoitus tulee pääasiassa könttäsuumana valtionavustuksena, on

isommat kulut johtaneet säästötoimenpiteisiin. Tämän vuoksi tutkimushaastattelujen kysymyslistaan lisättiin kysymys ”Miten hyvinvointialueen tiukka taloustilanne näkyy organisaatiossa? Voiko se lisätä siiloutumista tai estää hyvinvointialueen sisäistä integraatiota?”

Haastateltavat näkivät, että tiukentunut taloustilanne voi näkyä lisääntyneenä siiloutumisena. Tiukentuneen talouden nähdään esimerkiksi ajavan oman reviirin puolustamiseen ja sisäisen kilpailun lisääntymiseen.

*”Tiukka taloustilanne näkyy koko organisaatiossa. Todellinen tilanne on hahmottunut tässä viimeisen puolen vuoden aikana. Se valitettavasti johtaa omien rajojen vartioimiseen. Organisaation Integraatiota ei ole vielä tapahtunut, ja taloustilanne johtaa sellaiseen sisäiseen kilpailuun.” - Haastateltava 2*

*”Tiukka taloustilanne estää ehdottomasti integraatiota.” – Haastateltava 4*

Erityisesti haastateltava 6 esittelee sitaatissaan tilanteen, jossa yhteinen näkemys säästöjen tarpeesta on syntynyt, mutta reviiriajattelu laittaa puolustamaan omaa siiloa.

*”Tiukka taloustilanne voi vaikuttaa siilouttavasti. Päätöksenteossa näkyy ajattelu, että leikata pitää ja rahan pitää riittää, mutta täältä ei oteta. Siitä on paljon esimerkkejä, mutta joko siitä ei haluta puhua, tai sitten sitä ei nähdä.” – Haastateltava 6*

Haastateltava 2 näki, että tiukkataloustilanne ajaa ylipäätään nopeisiin, hetkessä tehtyihin, ratkaisuihin. Tällaiset nopeasti tehdyt säästöratkaisut eivät välttämättä ota huomioon säästöjen vaikutuksia koko palveluiden ketjussa. Huoli on siitä, onko nopeasti tehty ratkaisu kokonaisuuden kannalta järkevä.

*” Tällä hetkellä ratkaisuja ja päätöksiä tehdään nopeasti ja "ad hoc"-tyyppisesti. Silloin ne eivät aina perustu parhaaseen tietoon. Ratkaisujen vaikutuksia ei aina nähdä siitä näkökulmasta, että mitä ne vaikuttavat palveluiden ketjussa.” - Haastateltava 2*

Tiukkaa taloustilannetta ei nähty pelkästään huonona asiana integraation kehittymisen näkökulmasta. Osa haastateltavista näki, että tiukentunut taloustilanne saattaa ajaa organisaatiota tekemään asioita paremmin yhdessä.

*”Euro on hyvä konsultti. Meillä on varmasti varaa järkevöittää toimintaa monessakin paikassa. Ja varmasti näitä pohdintoja tehdään juuri nyt. Mitä voidaan tehdä, ja mitä kannattaa tehdä? Fakta on se, että kuluja pitää karsia. Samanlainen tilanne on kaikilla hyvinvointialueilla.” - Haastateltava 5*

*”Tiukka taloustilanne voi myös saattaa organisaatiota yhteen. Toimiva talous on yhdessä tekemisen tulos/tuotos - outcome.” - Haastateltava 2*

Haastatteluissa nähtiin hyväksi myös se, että nykyisellä hyvinvointialueella on mahdollista tarkastella talouden isoa kuvaa, kun eri toimijat ovat nyt yhden hallinnon ja budjetin alla. Tämä antaa mahdollisuuden päällekkäisyyksien löytämiseen ja asiakaslähtöisempään palveluiden suunnitteluun.

*”Ennen oli kunnilla ja erikoisairaanhoidolla eri rahapussit, ja asioihin vaikuttaminen oli vaikeaa. Nyt on sama rahapussi, että ainakin periaatteessa voidaan tukea asiakkaita niin, että palvelutarve vähenisi.” - Haastateltava 3*

*”Kun taloutta ja toimintaa päästään tarkastelemaan nyt yhdessä, on sieltä mahdollista löytää päällekkäisyyksiä ja aukkoja. Tämä työ näkyy toivottavasti jatkossa myös euroina.” - Haastateltava 6*

Talouden ja resurssien näkökulma otettiin myös integraation kehittämisessä. Integraatio nähtiin asiaksi, joka ei synny itsestään. Myös integraation kehittäminen tarvitsee resursseja. Esimerkiksi otettiin kehittämishankkeet, joissa on varaa tehdä kehittämistyötä hetkellisesti. Näissä hankkeissa kehitettyjen toimintamallien käyttöönottoon ei kuitenkaan ole varattu resursseja perustoiminnassa. Kehittämistä tehdään myös usein ilman ylimääräistä resurssia, oman virkatyön ohessa.

*”Kehittäminen pitäisi tapahtua ikään kuin kaiken muun työn ohella. Onhan kaiken maailman kehittämishankkeita, mutta niiden kehitettyjen toimintojen käyttöönotto ei ole resursoitua perustoinnassa.”- Haastateltava 4*

*”Muutosprosessien valmisteluun, läpivientiin ja strategiseen suunnitteluun kaivattaisiin varmasti lisäresursseja. Ihan henkilöresursseja, mielelläni näkisin meille kaikille ”lisäjelppiä” siinä.” – Haastateltava 5*

Keski-Suomen hyvinvointialueen tiukentunut talous nähdään siiloutumisen ja integraation näkökulmasta siis sekä mahdollisuutena että uhkana. Tässä asiassa aika varmasti näyttää, saadaanko mahdollisuudet lunastettua ja uhkakuvat siiloutumisesta vältettyä. Keski-Suomen hyvinvointialueen talouden tila on sellainen, että lisäresurssien suuntaaminen kehittämishenkilöstöön on varmasti epätodennäköistä. Tai ainakin sellainen resurssilisäys pitää perustella erittäin hyvin.

### **7.3 Integraation nykytila**

Kysyttäessä integraation ja sen kehittämisen nykytilasta, Keski-Suomen hyvinvointialue saa kehuja. Vaikka siiloutunutta toimintaa alueella havaittiinkin, löytyi haastateltavilta useita esimerkkejä siitä, kuinka integraatio on jo ensimmäisen toimintavuoden aikana ottanut askeleita eteenpäin.

Hyvää integraatiokehitystä nähtiin eri puolella palveluita esimerkiksi hoitopolkujen ja erilaisten keskusten osalta. Kiitosta saivat esimerkiksi perusteilla oleva diabeteskeskus, seniorien hyvinvointineuvolan konsepti ja perhekeskus. Hoitopoluista hyväksi esimerkiksi nostettiin lonkkaleikkauspotilaan hoitopolku, jossa integraatiotyötä on tehty erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välillä. Hyvänä lähtökohtana integraation kehittämiseksi nähtiin asiakas- ja potilasnäkökulma.

*”Perusteilla oleva diabeteskeskus on hyvää kehitystä integraation näkökulmasta. Myös lonkkaleikkauspotilaan hoitopolku on hyvä esimerkki perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välisestä integraatiotyöstä. Keski-Suomessa on kauan tehty hyviä hoitopolkuja, jossa on otettu potilasnäkökulma huomioon.” - Haastateltava 4*

*”On hyviäkin esimerkkejä: Lasten, nuorten ja perheiden perhekeskus sekä seniorien hyvinvointineuvolat ovat hyviä konsepteja.” - Haastateltava 3*

Integraation kehittäminen uudella hyvinvointialueella sai kiitosta myös ketteryydestä, ja siitä, että kehittämisessä on ollut hyvä ”buugi”. Tällä ilmaisulla tarkoitettaneen sellaista tilaa, missä organisaation eri osat, ja niiden henkilöstö, ovat kehitysmyönteisiä. Integraation kehittäminen etenee silloin reippaasti ja kivuttomasti.

*”Integraatiota on jo tapahtunut. Vastuualueiden sisällä selkeästi on nähtävillä sellaista hyvää integraatiota, jos ajatellaan, että ne meidän niinku lasten perheiden, nuorten perheiden palvelut, koti ja asumispalvelut, sairaalapalvelut ja sitten laaja-alainen sote-keskus, niin siellä on selkeästi sellainen hyvä buugi menossa sen suhteen. Eli on tuotu yhteen toimintoja, jotka aikaisemmin ei ole ollut.” – Haastateltava 2*

*”Kyllä mä näkisin, että hyvinvointialueelle on sitä ketteryyttä jo tullut, koska näitä palveluja on jo lähdetty muokkaamaan ja muovaamaan siitä näkökulmasta, että ei tuoteta enää samalla tavalla kuin ennen, vaan että nyt meillä on se mahdollisuus tehdä asioita eri tavalla ja erityisesti just se asiakkaan ja potilaan näkökulma edellä.” - Haastateltava 1*

Kiitosta sai niin ikään professiojohtaminen ja yhteistyö professiojohtajien välillä. Professiojohtajan tehtävään kuuluu esimerkiksi integraation edistäminen oman professionsa, ammattikuntansa, näkökulmasta. Haastateltava 2 näki, että professiojohtajien yhteistyö on esimerkillä johtamista. He näyttävät yhdessä tekemisen esimerkkiä, kun he toimivat yhteisenä tiiminä, vaikka edustavatkin eri aloja.

*”Valtakunnallisesti vertailtuna, professiojohtamisen integraatio on hoidettu Keski-Suomessa hyvin. Sosiaalihuolto, lääketiede ja hoitotiede ovat samalla tasolla. Heillä on erittäin kiinteä yhteistyö keskenään, ja yhteinen esihenkilö. Tämä ei ole itsestäänselvyys.” - Haastateltava 2*

Kysymykset integraatiosta ja sen kehittämisestä kirvoittivat terveisiä hyvinvointialueen ylimmälle johdolle. Haastateltavat 2 ja 3 toivoivat, että johdossa ymmärrettäisiin paremmin operatiivista

toimintaa ja nähtäisiin palveluiden iso kuva. Järjestämisen puolen ja palvelutuotannon välinen raja nousi esiin uudestaan.

*Nimenomaan tätä järjestämisen puolen ja palvelutuotannon välisiä silloja pitäisi mun mielestä purkaa. Johtamista on aika vaikea tehdä, jos siellä johtamisessa ei ole ymmärrystä siitä operatiivisen toiminnan sisällöstä. - Haastateltava 2*

*”Johdon osaaminen pitäisi olla sen tyyppistä, että he osaisivat johtaa semmoista isompaa kokonaisuutta. Nythän meillä on tässä putkimallissa valittu sellaiset johtajat, jotka on tottunut putkea johtamaan. Heillä ei ole ’hökäsen pöläystä’ tietoa mistään muusta palvelusta. Joistain palveluista ollaan huuli pyöreänä, että ’ai meillä on tämmöisiä’.” - Haastateltava 3*

Yllä olevassa sitaatissa (haastateltava 3) näkyy tilanne, jossa tehtävään palkattu johtaja on varmasti oman alansa asiantuntija, mutta ennen hyvinvointialueita palveluita on järjestetty toisistaan erillään olevissa organisaatioissa. Johtajan tietotaito uuden organisaation muista toiminnoista ei ole vielä ehtinyt karttua.

Haastateltava 3 ottaa esille myös sen, että joskus toiveet yhteistyön lisäämisestä saattavat tulla ylhäältäpäin annettuna. Käskyn saaneilla päälliköillä ei kuitenkaan välttämättä ole osaamista, keinoja tai resursseja yhteistyön edistämiseksi. Toive yhteistyön lisäämisestä ikään kuin laimenee suodattuessaan alaspäin hierarkian kerroksissa. Lopulta henkilöstö ei oikein tiedä, mitä heidän pitäisi yhteistyön lisäämiseksi tehdä ja kenen kanssa yhteistyötä tulisi tehdä paremmin.

*”Johdon toive on, että organisaation pitää lisätä yhteistyötä. Mutta ihmiset eivät tiedä, kenen kanssa sitä yhteistyötä pitäisi lisätä. Ja tämä toive on päällikötasolle. Perustyötä tekevät tapaavat toisiaan vain moniammatillisissa tiimeissä, jotka kutsutaan koolle asiakkaan tarpeesta. Perustyötä tekevät eivät tapaa toisiaan. Ihmiset eivät tunne toisiaan, eivätkä tunne toistensa työtä.” - Haastateltava 3*

Myös haastateltava 5 ottaa esille ilmiön, jossa ihmiset tekevät erittäin hyvää työtä eri puolella organisaatiota, mutta toisten palveluiden toimintaa ja henkilöstöä ei tunneta. Haastateltava 5 näkee,

että nyt kun hyvinvointialue yhdistää eri toimijoita, on tämän tilanteen kehittämiseksi hyvä lähtökohta.

*”Nyt kaikki, sosiaalihuolto, terveyden huolto ja pelastustoimi olemme saman työnantajan palveluksessa. Meillä on nyt todella hyvä paikka lisätä yhteistyötä. Meidän organisaatiossa tehdään joka puolella aivan valtavan hyvää työtä. Me ei vaan välttämättä tiedetä, mitä se naapuri siellä tekee! Meidän pitää saattaa ihmisiä yhteen.” - Haastateltava 5*

Keski-Suomen hyvinvointialueen integraatio näyttää haastatteluiden perusteella olevan kehittymisen tilassa eri puolilla hyvinvointialuetta. Integraation kehittyminen ei kuitenkaan ole tasaista, vaan osassa organisaatiota voidaan olla yhteistyössä jo pitkällä, kun toisella puolella saatetaan olla vielä lähtöruudussa. Henkilöstö on eri asteella muutoksen käsittelyssä, kuten tietoperustan luvussa 3.2.4. kuvaillaan kuntaliitosten esimerkissä.

Haastattelututkimuksessa kysyttiin myös konkreettisia ehdotuksia integraation kehittämiseksi sekä tavoitetilaa sille. Näihin kysymyksiin tuli niin ikään runsaasti vastauksia, ja niitä käsitellään seuraavassa alaluvussa.

#### **7.4 Integraation tavoitetila ja kehittäminen**

Kaikki haastateltavat mainitsivat tavalla tai toisella asiakaslähtöisyyden integraation tavoitetilaksi. Integraation hyödyt nähdään erityisesti siinä, että asiakas saa tarvitsemansa palvelut, eikä niihin tule katkoksia, vaikka talon sisällä palveluista vastaisi seuraava taho, palvelu tai henkilö. Toimintojen paremmalla integraatiolla saataisiin asiakkaan palvelusta turhia välivaiheita, päällekkäisyyttä ja odotusaikoja pois. Asiakaslähtöisessä toiminnassa voittajina nähtiin kaikki: henkilöstö, työnantaja ja asiakas. Asiakaslähtöinen toimintakulttuuri lisäisi henkilöstön työtyytyväisyyttä, asiakas saisi parempaa palvelua ja hyvinvointialue säästäisi lopulta euroja.

*”Integraation hyödyt tulevat siitä, että asiakkaan hoidon katkokset eivät johdu siitä, että sitä palvelua tuottava toimija vaihtuu. Meillä on tässä tämä asukas, kuinka me saadaan yhdessä hänen asia sujumaan?” - Haastateltava 6*



*”Integraatiohan on paljon LEAN-ajattelua. Siinä saadaan turhia solmuja ja tarpeettomia asioita hoidon järjestämisestä pois. Primäärinäkökulmana pitäisi olla asiakas. Miten asiat saataisiin asiakkaan näkökulmasta parhaiten järjestettyä?” - Haastateltava 4*

*”Kun toiminta on asiakkaan perspektiivistä hyväksi suunniteltua, on se silloin myös taloudellisesti kestävää toimintaa. Ainakin minun kokemukseni mukaan” - Haastateltava 4*

*”Kun me tunnustetaan monella tasolla niitä asioita, jotka edistää sitä asiakkaan hyvää ja sujuvaa palvelua, että se ei ole pelkästään johtajien käsissä, vaan että se tulisi olla läpileikattuna organisaatiossa. Ihan kaikki tasot. Että me ymmärretään se, että minkä takia tiettyjä asioita joudutaan tekemään, jotta päästään siitä semmoisesta irrallisuudesta.” - Haastateltava 1*

Näistä haastatteluvastauksista jäi pohdittavaksi se, että jos kaikki haastateltavat näkivät asiakaslähtöisyyden niin tärkeänä tavoitetilana, niin miksi toiminta ei aina ole sellaista. Kaikki haastateltavat näkivät asiakaslähtöisen toimintakulttuurin tulevaisuudessa olevana tavoitteena tai haaveena. Sattuiko haastateltaviksi suostumaan vain sellaisia, jotka näkevät asian näin? Asiasta keskusteltiin tilaajan edustajan kanssa opinnäytetyön seurantalaverissa, ja hän oli tästä huomiosta yhtä lailla ymmällään. Hän kyllä allekirjoitti näkemyksen asiakaslähtöisyydestä ja sen tavoittelusta, mutta jäi miettimään, mitkä asiat estävät asiakaslähtöisyyden parempaa toteutumista. Toisaalta kaikki haastateltavien esille ottamat keuhut jo tehdystä integraatiokehityksestä liittyivät juuri asiakaslähtöisyyden lisääntymiseen hoitoketjuissa, palveluissa jne. Ehkä tavoitetila on nyt tunnustettu, ja matka sitä kohti on käynnissä.

Integraation ihanneliksi nähtiin siis muuttunut toimintakulttuuri, jonka jokainen organisaation jäsen pystyy allekirjoittamaan. Sellainen organisaatio, jonka toimintakulttuuri lähtee asiakkaasta eli ihmisestä.

*”Olemme ihmisläheisiä palveluita. Kaikki Hyvinvointialueen palvelut ovat vain ja ainoastaan ihmisiä varten.” - Haastateltava 5*

Kysyttäessä integraation kehittämisen käytännön ideoista, haastatteluissa nostettiin esiin toimintamalli, jossa integraation kehittämistä harjoitellaan ensin pienessä asiassa, ja opitaan siitä työs-

kentelystä. Haastateltava 4 ottaa esille, että integraatiota voisi lähteä kehittämään esimerkiksi yhdistämällä hammashuollon palveluita muun palvelutuotannon kanssa. Toinen konkreettinen esimerkki häneltä oli asumispalveluiden ja terveydenhuollon yhteinen hoitosuunnitelma ikääntyneelle asiakkaalle.

*”Integraatiota tulisi kehittää niin, että lisättäisiin yhteistä ymmärrystä toimialojen välillä. Unohdetaisiin ne puolustuslinjat. Aloittaa voisi ikääntyneiden asumispalveluiden ja terveydenhuollon palveluiden yhdessä tehdystä hoitosuunnitelmasta. Tällöin vähennettäisiin asukasliikennettä päivystykseen.” - Haastateltava 4*

*”Me voitaisiin opetella integraatiomallia jollain pienellä alalla. Esimerkiksi hammashuollon integraatio muiden olemassa olevien palveluiden kanssa. Aloitetaan pienestä, ja katsotaan sitten isompia kuvioita.” - Haastateltava 4*

Haastateltava 3 näki, että pienten kuntien toiminta ennen sote-uudistusta ei välttämättä ollut huonoa, vaan sieltä saattaisi saada oppia yhdessä tekemisestä. Pyörää ei tarvitsisi keksiä uudelleen. Haastateltava 3 tosin koki, että jotain oli jo menetetty.

*”Monesti kuvitellaan, että tässä on jotain uutta. Keksitään aina joku uusi juttu. Keksitään joku omalääkärijuttu, tai väestönvastuu, tai joku monitoimijainen tiimimalli. Kun nämä kaikki ovat olleet pienten kuntien käytännön toiminnassa aikaisemmin. Ihmiset ovat tunteneet toisensa ja asiakkaansa. Olen surullinen, että tämä ei säilynyt nykyisessä järjestelmässä.” - Haastateltava 3*

Haastateltava 6 näki, että integraation kehittäminen tarvitsee sekä uskallusta että oivallusta. Tähän kehittämiseen täytyy olla aito lupa. Hän piti johdon esimerkkiä tärkeänä. Hän myös otti esille tilanteen, mitä integraatio ei ole.

*”Integraation kehittäminen vaatii yksilöltä oivalluksen ja uskalluksen tehdä asia eri tavalla kuin ennen. Tämä myös vaatii johdolta esimerkkiä, että näin saa ja voi tehdä.” - Haastateltava 6*

*”Integraatiota ei ole tilanne, jossa yksi ammattikunta määrittelee kaikkien muiden tehtävät. Ei, vaikka sitä integraatioksi kutsuisi.” - Haastateltava 6*

Organisaation parempi integraatio oli siis haastateltavien mielestä hyvä tavoite, mutta siinä tavoitteessa ei vielä olla. Haastateltavien mukaan hyvinvointialueella ei myöskään ole konkreettista toimenpidesuunnitelmaa integraation lisäämiseksi. Sitä kysyttiin suoralla haastattelukysymyksellä, ja sellaiselle löytyi haastateltavien keskuudesta toivetta.

*”Integraation kehittämisessä ollaan vielä tavoiteasteella ja kartoitusvaiheessa. Tiekartta integraation lisäämiselle puuttuu tällä hetkellä.” - Haastateltava 5*

*”Iso strategia on pohjana tälle, mutta integraatiostrategiaa tai keskustelua siitä ei ole vielä avattu. Haasteita siihen liittyen on kyllä havaittu.” - Haastateltava 2*

*”Integraatiostrategiaa ei ainakaan sellaisella nimellä ole. Yleisessä strategiassa integraatiosta puhutaan näitesti, mutta tiekarttaa, joka sisältäisi toimenpiteitä, ei minun tietääkseni ole. Tai en ole ainakaan törmännyt. Me tarvittaisiin konkreettisempi suunnitelma integraatiolle.” - Haastateltava 4*

Potentiaalia integraation kehittämisessä nähdään kyllä. Haastateltavat 5 ja 6 näkivät Keski-Suomen hyvinvointialueella paljonkin potentiaalia juuri yhdessä tekemisen näkökulmasta. Omasta mielestäni potentiaali on erittäin hyvä sana kuvastamaan integraation kehittämisen tilaa Keski-Suomen hyvinvointialueella. Se kertoo, että meillä on mahdollisuus parantaa toimintaa tässä kohtaa. Meidän vain täytyy tarttua siihen mahdollisuuteen kiinni ja tehdä töitä sen eteen.

*”Integraation lisäämiselle on organisaatiossa vielä paljon potentiaalia. Sitä ei hyödynnetä täysimääräisesti vielä.” - Haastateltava 5*

*”Integraatiossa on aivan valtavasti potentiaalia. Keski-Suomen hyvinvointialueella puhutaan kymmenistä miljoonista europotentiaaleista!” - Haastateltava 6*

Haastattelujen perusteella hyvinvointialueen integraation kehittämisen tavoitteet nähtiin hyvin yhtäläisesti. Asiakaslähtöisyys tulisi olla keskiössä, ja eri palveluiden vuorovaikutus toistensa kanssa halutaan paremmaksi. Lisäyksen tarvetta nähtiin sekä henkilöstön että johdon tietoisuudelle eri hyvinvointialueen palveluista. Kehitystä paremman integraation suuntaan on jo tapahtunut, mutta

se on tapahtunut pistemäisesti, eikä ole koko organisaatiota leikkaava toimintakulttuuri. Selkeää toimenpidesuunnitelmaa integraation kehittämiseksi ei ole. Sellaista suunnitelmaa toivottiin, ja sen toivottiin alkavan pienistä toimenpiteistä, joita voitaisiin sitten monistaa muualla organisaatiossa.

Kehittäminen tarkoittaa yleensä muutosta johonkin. Seuraavassa kappaleessa käsitellään haastateltavien näkemystä muutoksesta ja muutoskyvykkyydestä.

## 7.5 Hyvinvointialue muutoksessa

Haastattelukysymyksissä kysyttiin henkilöstön muutoskyvykkyydestä, ja miten siitä on pidetty huolta. Hyvinvointialueen aloitus vuoden 2023 alusta on ollut monelle työntekijälle iso muutos omaan työhön. Kyseessä on Suomen suurin julkisen puolen hallinnollinen muutos, ja sellainen vaikuttaa jokaisen arkeen tavalla tai toisella. Muutoskyvykyys nostettiin haastattelukysymyksellä keskusteluun siksi, että asioiden kehittyminen vaatii yleensä muutosta jossain. Jos integraatiota halutaan kehittää ja siiloutumista lieventää, on tapahduttava jossain toiminnassa muutosta nykyiseen. Tällainen muutos vaatii kyvykkyyttä sekä henkilöstöltä että johdolta.

Haastateltava 2 näki, että henkilöstön muutoskyvykkyydestä huolehtimiseen liittyy erityisesti osallisuuden tunne. Osallisuutta on se, että työntekijä otetaan osaksi muutosta, ja häntä kuullaan asioissa.

*”Henkilöstön kokemus osallisuudesta on täysin naimissa tämän asian kanssa. Jos on olo, että minua on kuultu, ja olen päässyt vaikuttamaan, niin silloin muutoksen vastaanottaminenkin on helpompaa.” - Haastateltava 2*

Haastateltava 1 näki, että tällaista osallisuutta on ollut riittävästi. Joskin hän näki, että tietotulva uudistuksen keskellä on ollut valtava. Haastateltava 3 taas näki, että rivityöntekijät eivät ole tulleet kuuloksi, ja syyksi hän ottaa aikaisemminkin esille tuodun putkijohtajuuden. Muutoksen käsittely näyttääkin olevan erilaista eripuolella organisaatiota.

*”Aika hyvin on kuitenkin henkilöstöä osallistettu ja on pidetty ajan tasalla siitä, että miten taval-  
laan asiat etenee. Mutta tietysti, että tietoa on niin tuhoton määrä, että ei varmaan kukaan pysty  
suorin vartaloin sanomaan, että mitä kaikkea tässä on ympärillä ollut.” - Haastateltava 1*

*” Ei muutoskyvykkyydestä ole pidetty huolta. Minä näen sen niin, että työntekijät sulattavat muu-  
tosta paremmin, jos he pääsevät vaikuttamaan siihen ja jos heille näkyy tulevaisuuden iso kuva.  
Meidän työntekijät ovat vain työntekijöitä. Eivät he ole päässeet vaikuttamaan muutokseen. Tämä  
on sitä ”putkijohtajuutta”, jossa johtajat keskustelevat keskenään, eikä lähiesihenkilöt saa kentän  
ääntä kuulumaan sinne ylös asti. Rivityöntekijällä on silloin tunne, että mihinkään ei pysty vaikut-  
tamaan, vaan kaikki on jo päätetty.” - Haastateltava 3*

Haastateltavat 4 ja 6 pitivät lähiesihenkilöitä tärkeinä linkkeinä muutoksen agenteina ja muutos-  
kyvykkyyden ylläpitäjinä. Haastateltava 6 otti esiin, että esihenkilötehtäviin on noussut paljon uu-  
sia henkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta esihenkilötyöstä.

*”Lähiesihenkilöt tulisi saada muutoksen agenteiksi. Heihin pitäisi kohdentaa koulutusta muutoksen  
perusteluista.” - Haastateltava 4*

*”Paljon muutoskyvykkyydestä lepää lähiesihenkilöiden harteilla. Meillä on tosi paljon uusia esihen-  
kilöitä, joilla ei ole juurikaan kokemusta siitä työstä.” - Haastateltava 6*

Muutoskyvykkyyden ylläpitäminen nähdään olleen paljon tiedotuksen varassa. Hyvinvointialueen  
toiminnasta ja siitä liittyvistä muutoksista on tiedotettu erilaisissa infokirjeissä ja virtuaalisissa in-  
fotilaisuuksissa. Haastateltava 4 kritisoi henkilöstöinfojen aikataulutusta. Hänen mielestään siinä ei  
ole tarpeeksi huomioitu hyvinvointialueella tehtävän työn luonnetta.

*”Toteutuuko muutoksesta viestiminen sillä, että infot pidetään keskellä päivää, kun perustyötä  
tekevät ovat kyynärpäitä myöten työssä kiinni? Ei leikkaussalin hoitaja voi osallistua infoon klo 13,  
koska hän on avustamassa leikkausta.” - Haastateltava 4*

Tämän opinnäytetyön tekijä on niin ikään hyvinvointialueen työntekijä. On helppoa allekirjoittaa se, että tietoa eri muutoksista on annettu runsaasti. Jopa niin paljon, että joskus on ollut vaikeaa hahmottaa, kuinka joku asia koskettaa juuri itseä.

Haastateltava 5 ottaa esille sen, että sote-uudistuksen vaikutukset yksilön työhön eivät ole yhtä suuria. Toisen työssä muutos voi olla paljon suurempi, kun toisella ei muutosta juuri tapahdu. Muutosta on siis työyhteisössä eriasteisesti. Tällöin muutoksen sulattaminenkin on varmasti eriasteista.

*”Lähtökohdat ovat erit eri palveluissa. Toisissa on tehty jo pitkälle vietyä hiontaa ja kehittämistä vuosien saatossa. Toisissa taas kehittämisen varaa on enemmän. Muutos ei ole yhtä iso kaikille.” -  
Haastateltava 5*

Haastateltava 5 pohtii myös sitä, että ehkä muutoksen käsittely on ollut aika paljon juuri yksisuuntaista viestintää. Kiirettä on ollut, ja vapaampi keskustelu sekä ihmisten tapaaminen on jäänyt vähemmälle.

*”Seminaarit ja kokoukset eivät ole itsetarkoitus, mutta kyllä ihmisten tapaaminen ja vapaampi (live)keskustelu vaan kehittää ja vie asioita eteenpäin. Siihen meillä ei ole ollut tarpeeksi aikaa.” -  
Haastateltava 5*

Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että muutosta on viety eteenpäin paljon yksisuuntaisella viestinnällä infoissa ja tiedotteissa. Haastatteluista käy myös ilmi, että sote-uudistuksessa syntyneelle Keski-Suomen hyvinvointialueelle on syntynyt paljon uusia työtehtäviä ja henkilöstölle on avautunut mahdollisuuksia edetä urallaan. Tämän seurauksena on tullut paljon tuoreita esihenkilöitä. Kasvokkain tapahtuvaa muutoksen käsittelyä tekevät usein lähiesihenkilöt, jotka saattaisivat tarvita lisää osaamista siihen tehtävään.

Muutos taas näyttäytyy suuruudeltaan eriasteisena eri puolilla organisaatiota. Niin ikään muutokkyvykkyydestä pidetään huolta eri tavalla eri toiminnoissa. Toisten työntekijöiden kanssa muutosta käsitellään, toiset taas ovat kuin lastuja laineilla. Tällaisilla eroavaisuuksilla on varmasti vaikutusta esimerkiksi siihen, kuinka muutos otetaan vastaan missäkin päin organisaatiota.

Haastateltava 2 näki, että muutos on helpointa tehdä yhdessä. Muutos on harvoin helppoa, mutta helpompaa se on, jos näkymä tulevaisuuteen on selkeä.

*”On tärkeää huomata yhdessä, että muutos ei aina ole helppoa. Mutta silti voidaan säilyttää näkymä tulevaisuuteen.” - Haastateltava 2*

Haastatteluja analysointivaiheessa nousi myös joitakin tärkeitä huomioita esille, jotka eivät menneet suoranaisesti siiloutumisen, organisaation sisäisen integraation kehittämisen tai muutoksen käsittelyn teemojen alle. Seuraavassa luvussa esittelään näitä huomioita otsikolla ”muuta tärkeää”.

## 7.6 Muuta tärkeää

Tutkimushaastatteluissa nousi joitakin tärkeitä näkökulmia hieman opinnäytetyön aiheen vierestä. Olisi sääli jättää ne pois tästä raportista, koska tutkimusluvassa on luvattu tuhota haastattelumateriaalin opinnäytetyön valmistuttua. Raportista pois rajatut löydökset tuhoutuvat silloin siinä mukana.

Haastateltava 1 ottaa esille näkökulman, että vaikka hyvinvointialueen alle onkin siirtynyt palveluja useista eri organisaatioista, ei hyvinvointialue toimi kansalaisten hyvinvoinnin varmistajana yksin. On runsaasti muita tahoja, joiden toiminta vaikuttaa kansalaisten hyvinvointiin. On tärkeää kehittää sisäistä integraatiota, mutta pitää muistaa myös kumppanuudet ulospäin. Esimerkiksi hän ottaa Yliopiston tiedon tuottajana ja analysoijana.

*”Kumppanuudet ulospäin, ei vain sisäinen integraatio. Ja sitten tietysti nämä muut kumppanuudet, jotka ovat esimerkiksi yliopisto ja muut organisaatiot. Ne ovat oleellisia ja mukana esim. tiedon tuotannossa ja analyysissä. Ketkä ne ovat ne oleelliset tahot sitten tähän ympärille?” - Haastateltava 1*

Tämä on erittäin hyvä huomio. Tällaisessa kumppanuustyössä olisi varmaan aiheita yhdelle tai useammallekin opinnäytetyölle. Esimerkiksi katujen hiekoituksesta ei huolehdi hyvinvointialue, mutta hiekoituksen onnistuminen näkyy varmasti erilaisten murtumien hoidon palvelutarpeen

vähennemisenä. Tämä huomio edustaa samaa ajattelua kuin sote-uudistuksen tavoite 7. Tämä tavoite on tehdä parempaa yhteistyötä esimerkiksi kuntien ja järjestöjen kanssa. Tavoite 7. on esitelty luvussa 3.1.2.

Toinen esille noussut huomio liittyy Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöresurssiin. Koko maata vaivaava sote-henkilöstön työvoimapula näyttäytyy myös Keski-Suomessa. Tämä tarkoittaa, että vaikka johonkin asiaan panostettaisiin rahallisesti, niin se ei välttämättä muutu halutuksi työpälokseksi, koska tekijöitä ei vain löydy.

*”Organisaation tärkein resurssi alkaa olla ihmisten työaika. Tämä tulisi käyttää järkevästi, että tehtäisiin oikeita asioita. Tämä on tasapainoilua.” - Haastateltava 5*

*”Työvoimapula on vaikea ongelma. Kuinka irrottaa henkilöstöä (työaikaa) kehittämiseen, jos ei tahdo olla käsiä perustyön tekemiseen?” - Haastateltava 4*

Tällaisella tilanteella on merkitystä integraation kehittämisen näkökulmasta. Voi olla vaikeaa perustella esimerkiksi työaikapanosta sisäiseen verkostoitumiseen, jos perustyö kärsii työvoimapolasta.

Kolmas huomio on oikeastaan toive sosiaalihuollon toimialalle. Haastattelussa nousi esiin tarve konsultaatiokanavalle, jossa kokeneemmilta työntekijöiltä voisi kysyä konsultaatiota oman työn avuksi.

*”Sosiaalihuollossa olisi tarvetta konsultaatiokanavalle, jossa voisi kysyä pitkän linjan konkareilta ne hankalat kysymykset. Esimerkiksi auttava puhelin sosiaalihuollon työntekijöille. Sellainen, jossa voisi kysyä tyhmiä kysymyksiä ilman leimaantumisen pelkoa.” - Haastateltava 3*

Tällainen konsultaatiokanava olisi varmasti helposti ratkaistavissa. Tämä ehdotus on luonteeltaan mentoritoimintaa, ja siihen varmasti löytyy paljonkin ideoita ja toimintamalleja edelleen kehittämisen pohjaksi.



Nämä kolme huomiota ovat sellaisia, jotka eivät suoranaisesti liity opinnäytetyön aiheeseen. Ne kuitenkin nousivat tutkimushaastatteluissa esiin, ja ehkä joku seuraava opinnäytetyön aihetta mieltävä lukee ne ja saa niistä idean omaan työhönsä. Näitä huomioita ei kuitenkaan käsitellä tässä opinnäytetyössä, vaan ne rajataan pois johtopäätöksistä ja kehittämisehdotuksista.

Opinnäytetyön prosessin aikana selvisi, että Pirkanmaan hyvinvointialueella on sellainen tehtävänkuva kuin integraatiojohtaja. Kyseisen integraatiojohtajan kanssa sovittiin asiantuntijahaastattelu, jotta opinnäytetyöhön saataisiin vertailukohtaa toiselta hyvinvointialueelta. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi tämän haastattelun tuloksia ja huomioita.

## 7.7 Vertailevan asiantuntijahaastattelun tulokset

Halusin verrata tässä opinnäytetyössä nousevia tuloksia toisen hyvinvointialueen kokemuksiin siiloutumisesta ja integraation kehittämisestä. Tällaiseksi vertailukohtaksi suostui Pirkanmaan hyvinvointialue Pirha, ja heiltä haastateltavaksi integraatiojohtaja. Haastattelu toteutettiin tallennetulla teams-videopuhelulla. Haastattelun päivämäärä oli 22.4.2024.

Jo pelkästään integraatiojohtajan tehtävänkuva on mielenkiintoinen, koska nimikkeessä esiintyy integraatio, eikä samanlaista johtajan tehtävänkuvaa ole Keski-Suomen hyvinvointialueella. Integraatiojohtaja itse tiivistä alaisuudessaan tapahtuvan seuraavasti:

*”Integraatiojohtajan tehtävänkuvaan kuuluu integraation kehittäminen oman organisaation sisällä, esim. juuri hoitoketjut. Sen lisäksi on myös integraatio ulospäin, eli toiminta esim. kuntien ja sote-alan järjestöjen kanssa.” – Pirhan integraatiojohtaja*

Eli integraatiojohtajan tehtävänkuvassa katsotaan yhdessä tekemistä hyvinvointialueen asukkaan näkökulmasta. Asukkaan palvelut eivät ole pelkästään hyvinvointialueen tuottamia, mutta niillä kaikilla on vaikutuksia esimerkiksi asukkaan palvelutarpeen ennaltaehkäisyssä ja hyvinvoinnin edistämässä. Keski-Suomen hyvinvointialueella tätä omasta organisaatiosta ulospäin suuntautuvaa koordinaatiota tehdään hyvinvointi ja kumppanuudet -palvelualueelta käsin. Sisäisen integraation kehittäminen ei kuitenkaan kuulu sille palvelualueelle.

Opinnäytetyön haastattelujen analysointi oli jo sen verran pitkällä, että niitä pystyi käymään läpi hyvinvointialueiden vertailun pohjaksi. Eroavaisuudeksi Pirhan integraatiojohtaja näki sen, että Pirhalla ei ole järjestämisen puolen ja palvelutuotannon puolen välissä raja-aitoja. Hän koki näiden välillä olevan hyvää yhteisymmärrystä. Sellaiseksi siilouttavaksi tekijäksi, mikä ei noussut Keski-Suomen haastatteluissa, Pirhan integraatiojohtaja nosti tietojärjestelmät ja lainsäädännön, joita nämä järjestelmät noudattavat. Konkreettisenä esimerkkinä hän nosti terveydenhuoltolain mukaisen kokonaisuuden ja sosiaalihuoltolain mukaisen kokonaisuuden sekä erilliset tietojärjestelmä-ratkaisut näille. Sosiaalihuollon ja terveydenhuollon lainsäädäntöjen yhteensovittamisen haasteet nousivat myös Keski-Suomen hyvinvointialueen haastatteluissa, mutta niiden vaikutusta tietojärjestelmiin ei nostettu erikseen esille.

Talouden tila on Pirhallakin tiukka. Tässä integraatiojohtaja näki integraation näkökulmasta riskejä ja mahdollisuuksia. Tiukassa taloustilanteessa siiloutumisen riskejä hän näki siinä, että hyvinvointialueella on lakisääteiset vaateet ja jokainen siilo vaatii rahaa siihen, että saadaan se oma lakisääteinen vaade täytettyä. Toisaalta hänen mielestään niukkuus voi olla ajuri paremmin yhdessä tekemiseen. Siitä yhdessä tekemisestä, eli integraatiosta, voi löytyä tarvittavat säästöt.

Integraatiojohtajan mukaan tämä vaatii toteutuakseen vahvaa johtamista ja hyvää keskinäistä yhteistyötä johtoryhmältä. Nämä molemmat näkökulmat nousivat esiin myös Keski-Suomen hyvinvointialueen haastatteluissa.

Pirhan integraatiojohtaja näki, että asiakaslähtöisyydessä on integraatiotyön ydin. Asiakkaiksi hän näki asukkaat, potilaat ja läheiset. Läheisten muistaminen integraatiotyössä on hyvä huomio. Sairaudesta tai muu palveluntarve koskettaa myös usein potilaan läheisiä. Asiakaslähtöisyys nousi vahvana teemana myös Keski-Suomen hyvinvointialueen tutkimushaastatteluissa.

Kysyttäessä, onko Pirhalla erillistä integraatiostrategiaa, integraatiojohtaja vastasi kieltävästi. Hän näki, ettei sellaiselle ole välttämättä edes tarvetta. Integraatiojohtajan mukaan Pirhan strategian toimeenpano-ohjelma on tietyllä tavalla myös integraatiostrategia. Pirhalla on hänen mielestään hyvä strategia, joka toimii johtamisen työkaluna. Tämä työkalu ohjaa lähtökohtaisesti tekemään asioita integraation näkökulmasta oikein. Tällöin erillistä integraation toimeenpano-ohjelmaa tai tiekarttaa ei tarvita. Keski-Suomen hyvinvointialueen tutkimushaastatteluissa toiveita erilliselle

tiekartalle oli, mutta toisaalta yksi haastateltava näki juuri Pirhan kaltaisen mallin olevan optimaalinen.

Integraatiotyön konkreettisena edistämisenä Pirhan integraatiojohtaja otti esille THL:n kanssa yhteistyössä tehdyn Scirocco-tutkimuksen. Siinä palvelujen integraation tilaa on tutkittu monesta näkökulmasta. Näiksi näkökulmiksi integraatiojohtaja mainitsi johdon, päällikkötason, lähiesihenkilötason ja työntekijätason. Tämä Scirocco-tutkimus tehtiin ensimmäistä kertaa Pirhan ensimmäisen toimintavuoden aikana. Tutkimus olisi tarkoitus uusida, jotta integraation kehityksestä saadaan vertailtavia tuloksia. Tämä on oiva kehitysidea lainattavaksi myös Keski-Suomen hyvinvointialueelle. Sitä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Haastattelun lopuksi Pirhan integraatiojohtajalta pyydettiin vinkkiä integraation kehittämiseksi Keski-Suomen hyvinvointialueelle. Vinkissään hän lähetti terveisiä Keski-Suomen hyvinvointialueen johtoryhmälle:

*”Kaiken ydin on hyvä johtoryhmätyöskentely, johdon tilannekuva ja sitoutuminen yhdessä tekemiseen. Että pyritään rakentamaan asiakkaan näkökulmasta toimivia ratkaisuja.” – Pirhan integraatiojohtaja*

Haastattelusta jäi sellainen kuva, että Pirkanmaan hyvinvointialueella ollaan integraation kehittämistyössä askeleen pari edempänä Keski-Suomea. Se missä Keski-Suomen hyvinvointialueella integraation kehittäminen näyttäytyy vielä pistemäisenä, on Pirhalla jo lähdetty konkreettisemmin eteenpäin koko organisaation tasolla. Tähän on mahdollisesti vaikuttanut se, että integraatiolle on oma johtaja. Integraation tilannekuva on taas saatu vahvistettua Scirocco-tutkimuksella. Mikäli Keski-Suomen hyvinvointialue aikoo benchmarkata integraatiotyössä jotain toista aluetta, on Pirkanmaan hyvinvointialue hyvä kohde. Vastaanotto oli lämmin ja yhteistyön henkeä löytyi hyvinvointialueiden rajojen yli.

## 8 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön johtopäätökset on tehty analysoimalla tutkimushaastattelut, käymällä niiden tuloksia tilaajan edustajan kanssa ja käymällä vertaileva asiantuntijahaastattelu Pirkanmaan hyvinvointialueen integraatiojohtajan kanssa. Johtopäätöksiä lukiessa on hyvä huomioida se, että haastateltavana on ollut kuusi hyvinvointialueen työntekijää johto- ja päällikkötasolta. Näiden perusteella ei voi tehdä koko hyvinvointialuetta koskevia tulkintoja, koska hyvinvointialueen henkilöstöä on n. 12.000 hlöä. Jotta voitaisiin tehdä laajempia tulkintoja koko organisaation tilasta, tulisi otannankin olla suurempi. Tämän opinnäytetyön tulokset antavat kuitenkin suuntaviittoa siihen, minne katsetta olisi hyvä kääntää. Johtopäätösten määrä tiivistyi tässä opinnäytetyössä neljään. Muistin virkistykseksi on alla listattu tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

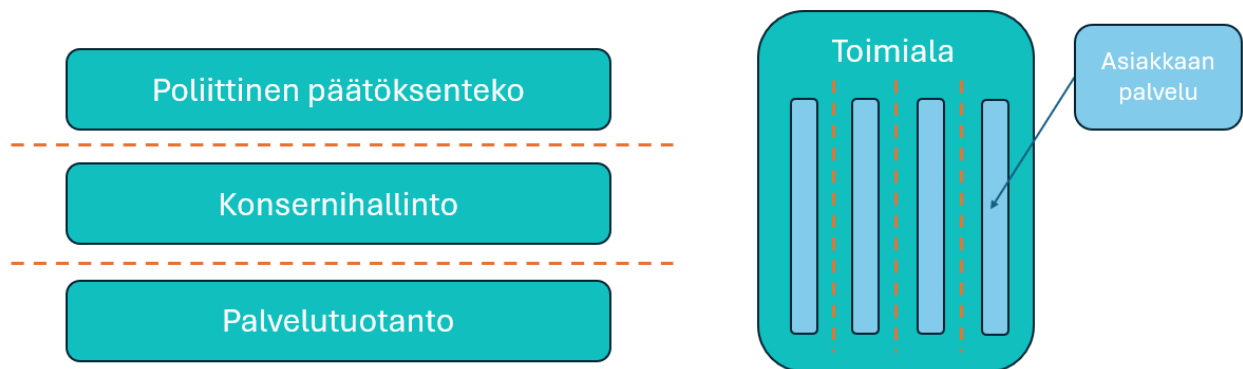
1. Onko Keski-Suomen hyvinvointialueen toiminta siiloutunutta? Jos on, niin missä ja miten se ilmenee?
2. Miten organisaation integraatiota tulisi kehittää, ja kuinka sen kehittäminen on resursoitu?
3. Milloin olemme saavuttaneet tavoitteet paremmasta integraatiosta?

### Johtopäätös 1: Hyvinvointialueella esiintyy siiloutunutta toimintaa

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella hyvinvointialueella on siiloutunutta toimintaa. Tätä siilomaisuutta esiintyy esimerkiksi eri palvelutuotantojen välillä, mutta myös organisaation eri kerrosten välillä. Eri kerroksista esimerkeiksi nousi konsernipalvelut ja palvelutuotanto sekä poliittinen hallinto ja virkavastuulla tehty työ. Siiloutumista löytyy myös yksittäisten toimialojen sisältä, kun useampi ammattilainen hoitaa saman asiakkaan palvelutarvetta, mutta tieto heidän välillään ei kulje kitkattomasti. Keski-Suomen hyvinvointialueella siiloutuminen ilmenee oman toiminnan reviiripuolustamisena, osaoptimointina, jouston puutteena ja asiakkaan palveluiden sirpaleisuutena.

Keski-Suomen hyvinvointialueella näkyy se, että organisaatio on yhdistetty 26:sta erillisestä organisaatiosta, eikä sisäistä verkostoitumista ole vielä syntynyt tarpeeksi. Sekä johdolla että henkilös-

töllä esiintyy vajaan ymmärryksenä, mitä organisaation eri puolilla tehdään. Samoin vuorovaikutus eri organisaation toimintojen ja henkilöiden välillä vaikuttaa puutteellisesta.



Kuvio 7. Siiloutumisen esiintyminen

Kuviossa 7 on havainnollistettu sitä, kuinka haastatteluissa kuvattua siiloutumista voi esiintyä sekä eri hallinnollisten kerrosten välillä että toimialan sisällä. Punainen katkoviiva kuvastaa sitä, että vuorovaikutus on puutteellista, yhteinen ymmärrys toisten tekemästä työstä puuttuu tai esimerkiksi tieto asiakkaan tilanteesta ei välity työntekijältä toiselle riittävän hyvin.

### Johtopäätös 2: Integraatiossa nähdään kehittämispotentiaalia

Haastattelututkimuksen vastausten perusteella integraation kehittämisen lähtökohdaksi mainittiin varsin yksimielisesti asiakaslähtöisyys. Kun palvelut ovat asiakaslähtöisesti suunniteltuja, on niissä integraatio sisäänkirjoitettuna. Keski-Suomen hyvinvointialueella nähtiin hyvää integraatiokehitystä palvelupolkujen ja hoitopolkujen sekä esimerkiksi perhekeskusten ja seniorien hyvinvointineuvoloiden eteen tehdyssä työssä. Ne ovat konkreettisia toimintamalleja siitä, kuinka eri palvelut nivoutuvat yhdeksi kokonaisuudeksi asiakas- tai potilasjoukolle.

Integraatiossa nähtiin myös kehittämisen varaa. Nyt tehtävä kehittämistyö näyttäytyi pistemäisenä. Esimerkiksi hoitopolkua saatetaan kehittää erillisellä hankerahoituksella, mutta perustyössä uuden toimintamallin käyttöönotto ei olekaan resursoitua. Haastattelututkimuksen perusteella

integraation kehittämisen tavoitetilä on sellainen, että palveluiden integraatio olisi koko organisaation läpileikkaava ajatus ja toimintakulttuuri.

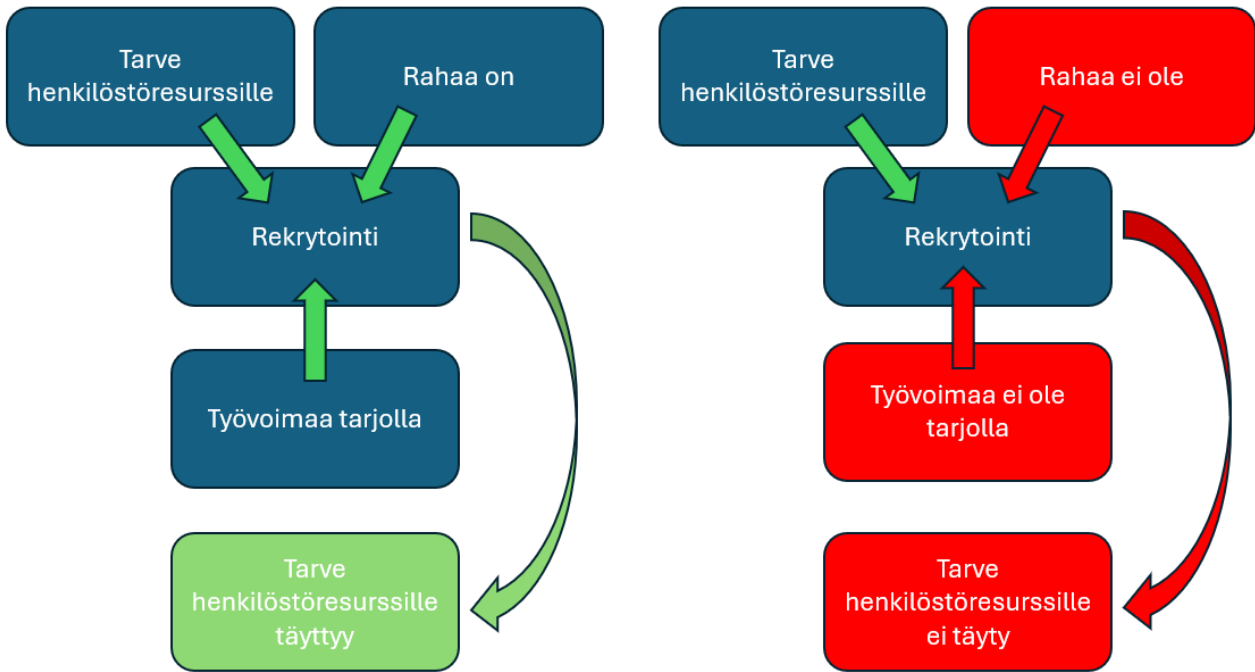
Integraation kehittämisessä nähtiin suuri potentiaali. Mikäli Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaatio oppii tekemään asioita paremmin yhdessä, voidaan sillä saavuttaa parempaa asiakasyytyväisyyttä, parempaa työtyytyväisyyttä ja lopulta säästyneitä euroja. Eräs haastateltava näki tässä integraation kehittämisessä jopa kymmenien miljoonien europotentiaalin.

Haastattelututkimuksen perusteella Keski-Suomen hyvinvointialueella ei ole konkreettista toimenpiteisiin ulottuvaa strategiaa tai suunnitelmaa integraation kehittämiselle. Integraation kehittäminen nähtiin kyllä sisäänkirjoitettuna hyvinvointialueen strategiaan ja tavoitteisiin. Pirkanmaan hyvinvointialueella nähtiin integraation kehittämisen paikka juuri hyvinvointialueen strategiassa läpileikkaavana ajatuksena. Haastattelututkimuksessa nousi kuitenkin esiin toivetta toimenpidesuunnitelmalle, jolla organisaation integraatiota ryhdyttäisiin edistämään.

### Johtopäätös 3: Tiukka talous vaikuttaa siilouttavana tekijänä ja kehittämisen ajurina

Haastattelututkimuksen perusteella Keski-Suomen hyvinvointialueen tiukka taloustilanne nähtiin siiloutumista lisäävänä asiana, mutta myös integraatiota edistävänä ajurina. Tiukan taloustilanteen nähtiin lisäävän siiloutumista esimerkiksi oman reviirin puolustamisena. Oman reviirin puolustaminen voi esiintyä ajatuksena siitä, että säästöjä täytyy tehdä, mutta ei meidän kustannuspaikallamme. Ajurina taas tiukka taloustilanne nähtiin siinä, että paremmin yhdessä tekemällä saadaan syntymään niitä säästöjä, joita juuri kaivataan. Tiukka taloustilanne saattaa toimia ajurina esimerkiksi palveluiden integraation kehittämisessä nähtävän europotentiaalin lunastamiseen.

Toinen haastattelututkimuksessa esiin noussut resurssikysymys oli henkilöstöresurssi. Sote-alaa riivaa valtakunnallinen pula henkilöstöstä. Vaikka johonkin henkilöstön rekrytointiin panostettaisiin rahallisesti, ei se välttämättä toteudu lisääntyneenä työvoimana, jos tekijöitä ei yksinkertaisesti löydy. Kehittämistyön näkökulmasta tämä aiheuttaa kitkaa siinä, että kuinka saadaan panostettua esimerkiksi toimintamallien käyttöönottoon, jos perustyöhönkään ei tahdo resurssit riittää.



Kuvio 8. Henkilöstöressurin saatavuuden ongelma

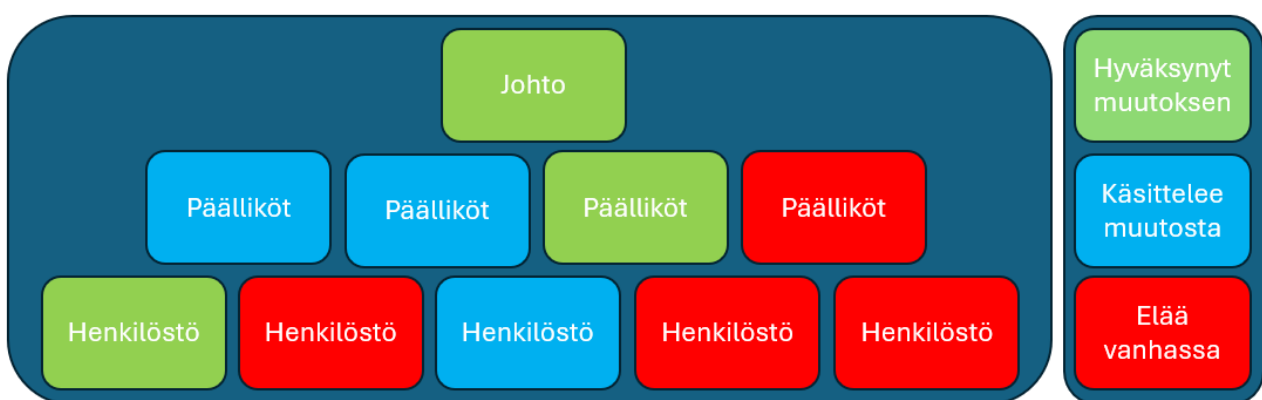
Kuviossa 8 on havainnollistettu Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstöressurin hankkimisen ongelmallisuutta. Optimitilanteessa tarve henkilöstöressurssille täyttyy rekrytoimalla tarjolla olevaa työvoimaa. Tässä optimitilanteessa rekrytointiprosessiin löytyy myös tarvittavat taloudelliset resurssit. Haastatteluiden perusteella nykyisessä tilanteessa työvoiman saatavuudessa vaikeuksia, mutta myös taloudelliset resurssit ovat tiukoilla. Vaikka tulevaisuudessa talouden tila paranisi, ja rekrytointiin olisi enemmän rahaa, ei se välittömästi muutu työvoiman tarjonnaksi. Tällöin tarve henkilöstöressurssille jää täyttymättä.

Tiukka taloustilanne, toisiaan seuraavat miinusmerkkiset talousennusteet, muutosneuvottelut ja tuottavuusohjelma kertovat organisaation häiriötilasta. Tällainen tila keskittää katset varsin tarpeellisesti säästöihin. Häiriötila on kuitenkin kuluttavaa johdolle ja koko henkilöstölle. Tällainen häiriötila näkyy myös niin, että esimerkiksi investointiajattelu voi tuntua kaukaiselta, jos säästöjä pitää saavuttaa nopeasti. Investointiajattelussa resursseja lisätään jonkun asian kehittämiseen, ja kehittämisen hedelmät saadaan kerättyä myöhemmin. Haastattelututkimuksessa toivottiin, että integraation kehittämiseen olisi henkilöstöressurssia, joka pitäisi siihen liittyviä naruja käsissään. Keski-Suomen hyvinvointialueen nykyisessä taloustilanteessa tällaisen henkilöressurin palkkaaminen voi olla vaikeaa perustella.

#### Johtopäätös 4: Sote-uudistuksen tuoma muutos on vielä kesken

Sote-uudistus, ja sen synnyttämät hyvinvointialueet, on suurin julkisen hallinnon uudistus koko itsenäisen Suomen aikana. Haastattelututkimuksen perusteella tätä muutosta on käsitelty Keski-Suomen hyvinvointialueella sen ensimmäiset 15-16kk, ja muutoksen käsittely on vielä kesken. Haastattelututkimuksessa nousi esiin osallisuuden kokemuksen merkitys henkilöstön muutoskyvykkyyden säilymisessä. Haastattelututkimuksen perusteella tämä osallisuuden kokemus voi olla kovin erilaista eri puolilla organisaatiota. Tärkeiksi muutosagenteiksi nähtiin lähiesihenkilöt, ja heille toivottiin lisää koulutusta muutoksen eteenpäin viejinä. Haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että Keski-Suomen hyvinvointialueen järjestäytymisen yhteydessä on henkilöstölle auennut uusia mahdollisuuksia edistää omaa urakehitystään, ja tämä näkyy tuoreutena esimerkiksi lähiesihenkilöiden joukossa. Yhtä aikaa tuoreena esihenkilönä ja muutosagenttina toimiminen on varmasti haastava paikka.

Haastattelututkimuksen mukaan muutoksen käsittely on eri puolilla organisaatiota eri tasolla. Mikäli uutta hyvinvointialuetta ja siihen liittyvää organisaation muutosta käsittelee päivittäin omassa työssään, on muutoksen käsittely silloin jo todennäköisesti varsin pitkällä. Toisaalla taas saatetaan vielä esimerkiksi haikailla menneeseen organisaatioon ja toivoa, ettei koko uudistusta olisi tehtykään. Tämä on hyvä huomioida esimerkiksi johdon keskuudessa: vaikka itsestä tuntuisi, että asiat on jo sisäistetty, ja muutosta on pureskeltu tarpeeksi, se ei välttämättä ole näin joka puolella organisaatiota.



Kuvio 9. Muutoksen käsittely eri puolella organisaatiota



Kuviossa 9 on havainnollistettu muutoksen käsittelyä eri puolella organisaatiota. Esimerkiksi johto on jo saattanut hyväksyä muutoksen, kun jonkun yksikön henkilöstö saattaa elää vielä vanhassa todellisuudessa.

Muutoksen yhteydessä tiedotus nähtiin tärkeäksi tekijäksi. Haastattelututkimuksen perusteella tiedotus ja viestintä muutostilanteessa on toiminut hyvin. Viestintä on tapahtunut esimerkiksi henkilöstöinfoilla ja erilaisilla tiedotteilla. Kritiikkiä tosin löytyi tietomäärästä, joka saattaa vastaanottavassa päässä tuntua niin suurelta, että sitä kaikkea on vaikea sisäistää. Erilaisia sähköpostitiedotteita saattoi tulla viikossa 20kpl, eikä kaikki niistä koskeneet haastateltavaa itseään tai hänen tehtäväänsä.

Haastattelututkimuksen johtopäätökset vastaavat tutkimuskysymyksiin hyvin. Tietoa ja tuloksia syntyi jopa laajemmin, kuin mitä haastattelukysymykset osasivat kysyä. Haastattelumateriaalia ja niihin liittyviä huomioita nousi paljon myös haastattelukysymysten ulkopuolelta. Tästä kiitos kuuluu aktiivisille haastateltaville, jotka vastasivat kysymyksiin laajasti ja ääneen pohdiskellen.

Johtopäätöksistä löytyy yhtäläisyyksiä tämän opinnäytetyön tietoperustaan. Yritysten fuusioituessa nähdään tärkeäksi fuusiossa syntyneen uuden organisaation sisäinen verkostoituminen ja henkilöstön vuorovaikutuksen kehittäminen. Toivetta tällaiselle työlle nousi myös tutkimushaastateluista. Samoin kuntaliitosten yhteydessä havaittiin organisaation eri osien muutoksen käsittelyssä eritahtisuutta. Tämä sama ilmiö nousi myös tässä haastattelututkimuksessa. Siiloutumista käsittelevä tietoperusta taas nosti esiin reviirit ja niiden puolustamisen. Niin ikään tämäkin ilmiö nousi esiin tässä haastattelututkimuksessa. Tämän opinnäytetyön tietoperusta ja haastattelututkimuksen tulokset tukevat siis toisiaan.

Vertaileva asiantuntijahaastattelu Pirkanmaan hyvinvointialueen integraatiojohtajan kanssa toi näkemystä siihen, että Keski-Suomen hyvinvointialue ei ole haasteidensa kansaa yksin. Asiantuntijahaastattelu oli myös hyödyllinen tiedonlähde kehittämisehdotuksia varten. Niistä lisää seuraavassa alaluvussa.

## Kehittämisehdotukset

Tässä luvussa käydään läpi haastattelututkimuksen johtopäätöksistä syntyneitä kehittämisehdotuksia. Kehittämisehdotukset on laadittu sillä ajatuksella, että ne olisivat konkreettisia ja toteutettavissa muutaman vuoden aikajänteellä.

### Kehittämisehdotus 1: Scirocco-tutkimus Keski-Suomen hyvinvointialueelle

Tämän haastattelututkimuksen perusteella Keski-Suomen hyvinvointialueen integraation kehittämisen tilanne on sellainen, että tavoitteet tunnistetaan ja haasteita kartoitetaan, mutta tilannekuva kokonaisuudesta kaipaisi selkeytystä. Vertailevan asiantuntijahaastattelun perusteella selvisi, että Pirkanmaan hyvinvointialue Pirhalla, on toteutettu palveluiden integraation valmiutta mittaava tutkimus Scirocco-mittarilla. Tällaista kannattaisi harkita myös Keski-Suomen hyvinvointialueelle.

Scirocco-mittari on kehitetty organisaation itsearvioinnin ja integraation työkaluksi, ja sitä on pilotoitu Suomessa vuonna 2023. Pilotointia ovat olleet toteuttamassa Terveyden ja hyvinvoinninlaitos, Turun yliopisto sekä Asiakas- ja potilasturvallisuuskeskus. Scirocco saa nimensä sanoista ”Scaling integrated Care in Context”. Tämä mittari kartoittaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden integraation valmiutta ja niitä integraatiovalmiuteen liittyviä osa-alueita, joihin tulisi erityisesti kohdentaa resursseja. Pilottitutkimus on toteutettu Suomessa kyselytutkimuksena, jossa on ollut vastaajina henkilöitä aina ylimmästä johdosta asiakastyötä tekevään henkilöstöön. (Pesonen, Sulander, Tiirinki, Räsänen, Sahlström, Keskimäki & Sinervo 2023, 1-2.)



Kuvio 10. Scirocco-mittarin 12 eri osa-alueita.

Kuviossa 10 on esitelty Scirocco-mittarin 12 eri osa-alueita. Näitä ovat muutosvalmius, organisaatio- ja ohjausrakenteet, sähköiset tietojärjestelmät, rahoitus, palveluiden yhteensovittaminen, esteiden poistaminen, väestöpohjainen lähestymistapa, väestön osallistaminen, arviointimenetelmät, integraation laajuus, innovaatioiden johtaminen ja osaamisen kehittäminen (Pesonen ym. 2023, 2-4).

Scirocco-mittari tarkastelee palveluiden integraation tilaa huomattavasti laajemmin, kuin mitä tämä opinnäytetyö tekee. Se antaisi kuitenkin organisaatiosta hyvän tilannekuvan. Mittarin mu-

kainen kysely olisi mahdollista uusintaa esim. vuoden välein. Tällöin saadaan seurattua integraation tilanteen kehittymistä. Mittaus antaisi tilannekuvaa tiedolla johtamisen tueksi. Apua ja vinkkejä Scirocco-mittauksen käytännön toteuttamiseen saa varmasti THL:ltä sekä Pirkanmaan hyvinvointialueelta, jossa mittaria on jo kokeiltu.

### Kehittämisehdotus 2: Henkilöstön vuorovaikutuksen lisääminen suunnitelmallisesti

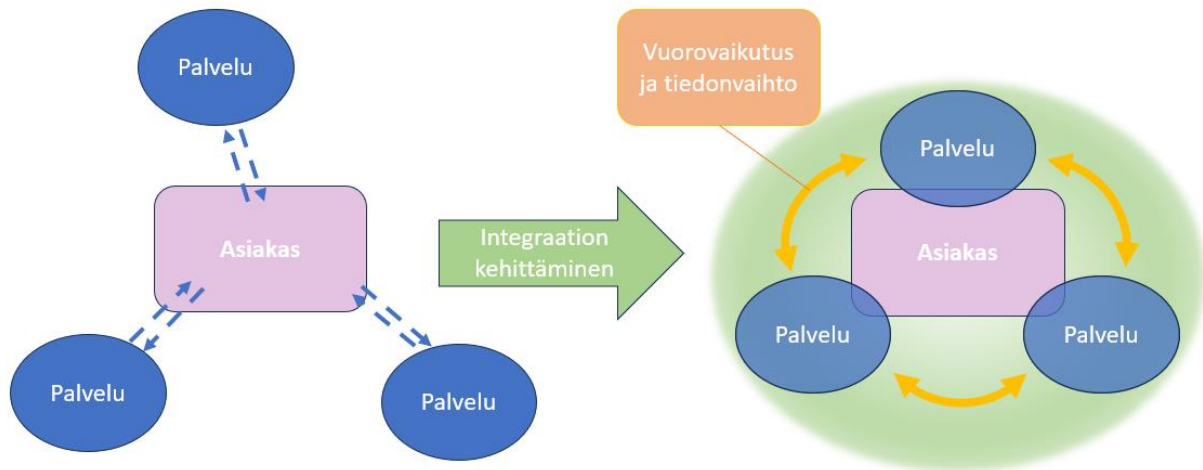
Opinnäytetyön haastattelututkimuksessa selvisi, että hyvinvointialueella on kyllä hyvää integraatiotyötä jo tekeillä esim. hoito- ja palveluketjuissa sekä perhekeskuksissa ja seniorien hyvinvointineuvoissa. Integraation kehittäminen oli tosin haastateltavien mukaan pistemäistä, ja toiveena oli organisaatiota leikkaava yhdessä tekemisen toimintakulttuuri.

Tämän opinnäytetyön luvussa 3.2.3 on otettu esille keinoja, joilla uuden fuusioituneen organisaation henkilöstö tutustuu toisiinsa ja toistensa työhön. Teerikankaan (2009, 74-75) mukaan uuden organisaation integraatiossa on tärkeää huomioida kaksi näkökulmaa: Sisäinen viestintä muutoksista ja henkilöstön vuorovaikutuksen edistäminen.

Haastattelututkimuksen perusteella Teerikankaan esittämistä näkökulmista ensimmäinen, eli sisäinen muutosviestintä, tuntuu toimivan. Sitä tehdään runsaasti. Vuorovaikutuksen lisääminen taas nousi esiin puutteellisena. Henkilöstön vuorovaikutuksen lisääminen esimerkiksi eri toimialojen tai palveluiden välillä ei ainakaan ollut suunnitelmallista ja systemaattista. Eräässä haastattelussa esimerkiksi nostettiin integraatiopalaveri, jossa käy päällikkötason henkilöt, mutta hekään eivät aina tiedä, miksi he ovat paikalla.

Kehittämisehdotuksena 2 ehdotetaan, että Keski-Suomen hyvinvointialue laatii suunnitelman ja toimenpiteet sisäisen verkostoitumisen sekä vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Tämän voi aloittaa pienestä, koska organisaatio on suuri, eikä kaikkea voi tehdä kerralla valmiiksi. Vuorovaikutuksen lisäämisen keinoja ovat esimerkiksi vierailut, yhteiset projektit ja integraatiotiimit. Vuorovaikutusta voidaan lisätä myös fasilitoiduilla koulutuksilla, joissa osallistujat miettivät yhdessä, missä heidän yhteistyönsä paikat ovat, ja miten yhteistyötä voidaan lisätä. Tällaisessa työpajassa syntyy ideoita, mutta myös tutustumista kollegoihin. Nykypäivän etätyömaailmassa on hyvä huomioida, että ihmiset tutustuvat toisiinsa oikeasti vasta läsnä tapahtuvissa kohtaamisissa.

Henkilöstön integraation kehittämisessä on hyvä huomioida myös se, että integraation hyväksyminen omaan työhön voi olla johtoryhmälle jo sisäistettyä asiaa, mutta henkilöstö vasta käsittelee muutosta ja uutta organisaatiota. Ei siis kannata yleistää omaa kokemusta organisaation toisiin osiin, koska silloin voi sokeutua oikealta tilannekuvalta.



Kuvio 11. Asiakaskeskeisen palveluintegraation tavoitetila.

Kuviossa 11 on esitelty tavoitetila, johon henkilöstön vuorovaikutuksen edistäminen ja koko hyvinvointialueen sisäisen integraation kehittämisen, tulisi johtaa. Asiakkaan palvelut olisivat tietoisia toisistaan ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Asiakkaalla ei olisi eri asiakkuuksia eri palveluihin, vaan palvelukokonaisuudet olisivat yhtenäisiä. Asiakas ei veisi omia tietojaan seuraavalle palveluntarjoajalle, vaan se kulkisi sinne organisaation sisällä. Tätä toimintaa on jo viety eteenpäin Keski-Suomen hyvinvointialueen palvelupolkujen ja toimintamallien kehityksessä. Haastattelututkimuksessa nousi kuitenkin esiin, että organisaation toisten palveluiden tuntemisessa oli vajausta, eivätkä työntekijät välttämättä tunne uusia kollegojaan.

Tällainen vuorovaikutus lisääntyy varmasti itsekseenkin, kun organisaatio jatkaa toimintaansa ja ihmiset tekevät töitä keskenään. Sitä voidaan kuitenkin edesauttaa. Tämä edesauttaminen tosin vaatii resursseja. Se vaatii esimerkiksi työaikaressurssia, että kehittää omaa työtään ja tutustuu kollegoihin työpajassa. Työpajan järjestäminen vaatii myös oman työnsä ja vetäjänsä. Tällaisten ponnostusten tekeminen voi olla tiukassa taloustilanteessa ja työvoimapulassa haastavaa.

### Kehittämisehdotus 3: Sisäinen ja ulkoinen ”benchmarking”

Keski-Suomen hyvinvointialueen syntyä on värittänyt laajamittainen sisäinen järjestäytyminen ja haastavan taloustilanteen käsittely. Päätettävää, johdettavaa ja linjattavaa on varmasti ollut paljon. Tällaisessa toimintaympäristössä katse saattaa kääntyä ikään kuin sisäänpäin, koska työpöydällä olevat asiat ja haasteet tulevat omasta organisaatiosta.

Integraatiotyössä kannattaa katsetta kääntää joskus ulospäin ja tarkastella, mitä esimerkiksi muut hyvinvointialueet tekevät sisäisen integraation edistämiseksi. Tämän opinnäytetyön myötä olin yhteydessä Pirkanmaan hyvinvointialueeseen, koska sieltä Keski-Suomen hyvinvointialueelle siirtynyt kollega osasi kertoa, että Pirhalla on integraatiojohtaja. Tällainen tehtäväkuva tuli usealle tämän opinnäytetyön tutkimushaastateltavalle yllätyksenä. Tehdessä vertailevaa asiantuntijahaastattelua Pirhan integraatiojohtajan kanssa, kävi ilmi, että siellä ollaan integraatiotyössä muutaman askeleen Keski-Suomen hyvinvointialuetta pidemmällä. Tähän kehittämisehdotuksena esitetään, että tätä benchmarkkausta toisille hyvinvointialueille tehtäisiin jatkossa enemmän. Tämän opinnäytetyön myötä ovi on Pirkanmaan suuntaan avattu ja jatkoyhteydenotot toivotettiin tervetulleiksi.

Aina hyvät neuvot eivät löydy ulkopuolelta. Haastattelututkimuksessa eräs haastateltava otti esiin, että Keski-Suomen hyvinvointialueelle siirtynyt pelastustoimi on tehnyt maakunnallisen uudistuksen jo 2004. Pelastustoimeen on kerääntynyt kokemusta ja tietotaitoa niiden kipukohtien selättämisessä, joita tällainen fuusio saattaa tuottaa. Keski-Suomen hyvinvointialueen kannattaa hyödyntää tämä muutososaaminen täysimääräisesti. Se, jos mikä, on integraation kehittämistä, että osataan hyödyntää organisaation kaikkien osien tietotaitoa yhteisen organisaation eteen.

### Kehittämisehdotus 4: Integraatio eri ammattiryhmien koulutuksissa

Tämän opinnäytetyön neljäs kehittämisehdotus kohdistuu oppilaitoksiin. Eräs tutkimushaastateltava pohdiskeli, että yksi siilouttava tekijä Keski-Suomen hyvinvointialueella voi olla vahvat ammattiryhmät ja ammatti-identiteetit. Kansan kielellä ilmaistuna, on totuttu toimimaan oman porukan kanssa. Opinnäytetyö antoi syytä pohtia, syntyykö keskenään tekemisen kulttuuria jo oppilaitoksissa. Esimerkiksi sairaanhoitajat tulevat ammattikorkeakouluista ja sosiaalityöntekijät

taas ovat yliopistotaustaisia. Kuinka paljon näiden eri opinahjojen opiskelijat tapaavat toisiaan jo opiskeluvaiheessa?

Neljäntenä kehittämissuosituksena ehdotetaan, että Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Jyväskylän yliopisto tiivistävät yhteistyötään Keski-Suomen hyvinvointialueelle kohdistuvien ammattilaisten koulutuksessa. Tällaista yhteistyötä voisi olla esimerkiksi yhteinen integraatiokurssi, jossa esiteltäisiin eri ammattikuntien yhteistyötä vaativia toimintamalleja kentältä. Erilaisia opiskeluprojekteja voisi myös tehdä yhdessä niin, että niissä olisi tiiminä moniammatillinen joukko opiskelijoita. Tämän päivän opiskelija ovat muutaman vuoden päästä kentällä sote-ammattilaisena. Tulevaisuuden osaajien myötämielisyys yhdessä tekemiseen on tärkeää aloittaa jo opiskeluvaiheessa.

Tämä kehittämissuositus on luonteeltaan sellainen, että tarve sille ei noussut suoranaisesti tutkimushaastatteluista, vaan se on enemmän minun pohdintaani opinnäytetyön tekijänä. Ehkä tällaista tehdään jo. Mikäli tehdään, niin hyvä, mutta jos ei tehdä, niin nyt olisi oppilaitostenkin hyvä tuoda oma panoksensa tulevaisuuden ammattilaisten yhdessä toimimisen eteen. Kentällä töitä ei enää tehdä erikseen, vaan yhdessä.

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella Keski-Suomen hyvinvointialueen siiloutumista ja integraation kehittämistä johto- ja päällikkötason henkilöiden näkökulmasta. Yksi sote-uudistuksen tavoitteista on juuri palveluiden integraation kehittäminen. Opinnäytetyössä tarkasteltiin, miten tämä tavoite on edistynyt ensimmäisen toimintavuoden aikana. Lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin tiukan taloustilanteen vaikutuksia siiloutumiseen ja sitä, kuinka henkilöstön muutoskyvykkyydestä pidetään huolta isojen muutosten keskellä. Lopuksi näitä tuloksia vertailtiin asiantuntija-haastattelussa Pirkanmaan hyvinvointialueen integraatiojohtajan kanssa.

Yksi koko opinnäytetyön kriittisimmistä vaiheista oli tutkimusluvan saaminen tilaajaorganisaatiolta. Tutkimusluvan hakeminen Keski-Suomen hyvinvointialueelta osoittautui huomattavan työlääksi ja ajallisesti pitkäksi prosessiksi. Tutkimuslupa liitteineen oli lopulta n. 20 sivun paketti. Liitteisiin kuului selvitys tiedonhausta, aineistonkeruun saatekirje, lista haastattelukysymyksistä, tietosuojaseloste ja opinnäytetyön suunnitelma. Tutkimuslupaan tarvittiin myös oppilaitoksen edustajan, työn tilaajan edustajan ja tutkimuksen tekijän allekirjoitukset. Nämä onneksi voitiin hankkia digitaalista allekirjoitusta hyödyntäen. Ennen luvan myöntämistä tuli täydennyspyyntö esimerkiksi siitä, että saatekirjeessä ei ollut aika-arviota tutkimushaastattelun kestosta. Saatekirjeessä oli kyseinen arvio, mutta vastauksena täydennyspyyntöön nostin sen paremmin esille.

Tutkimuslupamenettely otetaan esiin tässä opinnäytetyön pohdinnassa, koska se kuvastaa hyvin hyvinvointialueen sisäistä byrokratiaa. Ymmärrän tarkat säädökset ja vaativan prosessin esimerkiksi lääketieteellisen tutkimuksen osalta, mutta ehkä organisaatiota tarkastelevalla haastattelututkimuksella voisi olla hieman kevyempi reitti tutkimuslupaun. Saattaa myös olla, että joku tuleva opinnäytetyön tekijä lukee tämän, ja osaa itse varautua vaativaan prosessiin minua paremmin. Prosessi myös kuvastaa sitä ketteryuden tasoa, jolla Keski-Suomen hyvinvointialue välillä toimii. Tutkimuslupaprosessin kehittämisessä voisi olla oma aiheensa jollekin tulevaisuuden opinnäytetyölle.

Tämän työn tietoperustassa haettiin eri sote-palveluiden fuusioitumiseen näkökulmaa yritysfuusiosta ja kuntaliitoksista. Lisäksi siiloutumista tarkasteltiin aikaisemmin aiheesta tehdyn tutkimuksen valossa. Tämän opinnäytetyön haastattelututkimuksessa nousi esiin samoja siiloutumisen ilmenemistapoja kuin aikaisemmassakin tutkimuksessa. Tällaista olivat esimerkiksi oman siilon



(esim. oma yksikkö) reviiripuolustus ja vuorovaikutuksen puute toisten organisaation osien kanssa. Tässä haastattelututkimuksessa nousi esiin tarve hyvinvointialueen uuden organisaation sisäisen integraation suunnitelmalliselle kehittämiselle. Sen kehittämistyön lähtökohdan tulisi olla asiakaslähtöisyys.

Tiukan taloustilanteen nähtiin sekä aiheuttavan siiloutumista että toimivan ajurina parempaan yhdessä tekemiseen. Siiloutumisen nähtiin lisääntyvän silloin, jos tiukka taloustilanne uhkaa oman yksikön resursseja. Myös hyvinvointialueen poliittinen päätöksenteko nähtiin mahdollistavan siiloutumista, jos siellä tapahtuva reviirien puolustaminen heijastuu palveluiden järjestämisen ja tuottamisen puolelle. Tutkimushaastatteluiden perusteella konsernipalveluiden ja palvelutuotannon välillä koettiin olevan etäisyyttä.

Integraation kehittämisessä nähtiin suuri potentiaali. Palveluiden integraation lisääntymisen nähtiin vaikuttavan positiivisesti asiakas- ja potilastyytyväisyyteen, työntekijöiden tyytyväisyyteen ja hyvinvointialueen talouteen. Integraation kehittäminen nähtiin tällä hetkellä kuitenkin pistemäiseksi, kun toiveena olisi koko organisaation leikkaava yhdessä tekemisen toimintakulttuuri.

Kun mietitään tämän opinnäytetyön haastatteluja, vertailua Pirkanmaan hyvinvointialueeseen, johtopäätöksiä ja kehittämehdotuksia, niin ajatus palaa aina siihen, että kyllä tämän koko integraation kehittämisen ydin on kokonaisuuden ymmärtämisessä ja vuorovaikutuksessa. Eri palveluiden, toimialojen, kustannuspaikkojen, hallinnollisten kerrosten, johdon, päälliköiden ja henkilöstön on toimittava paremmassa vuorovaikutuksessa keskenään. Pitää löytyä kykyä ja alttiutta toimia yhdessä toisten kanssa. Enää ei voi katsoa vain sisäänpäin omalle tontille. Kaikkien edellä mainittujen tahojen tulee pystyä joustamaan, kun luodaan uutta organisaatiota aikaisempien tilalle.

Tälle vuorovaikutukselle toimii perustuksina tieto omasta organisaatiosta, omasta paikasta ja tehtävästä siinä organisaatiossa sekä ymmärrys toisista organisaation toimijoista suhteessa itseen. ”Mitä se naapuri tekee?”, kuvasi tilannetta eräs tutkimushaastateltava. Tämän kaiken tähtäimenä tulisi olla palveluiden yhteinen asiakas. Kustannuspaikkojen budjetit eivät ole vain kustannuspaikkojen resursseja, vaan ne ovat asiakkaan yhteisiä resursseja asiakkaan tilanteen, ongelman tai palvelutarpeen ratkaisemiseksi.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoa on yleisesti pidetty hierarkkisina toimijoina. Opinnäytetyön prosessin aikana pohdintaa syntyi siitä, onko näistä lähtökohdista luotu uusi organisaatio pulassa vuorovaikutuksen lisäämisen kanssa. Onko totuttu siihen, että ylhäältä sanotaan ja alhaalla toimitaan? Mutta nyt, kun nämä organisaatiot ovat yhdistyneet, ja niiden pitäisi toimia vuorovaikutuksessa, ei entinen toimintakulttuuri enää toimikaan. Käsketty vuorovaikutus on päälle liimattua. Vuorovaikutukseen tulee löytyä molemmilta tahoilta motivaatio siihen, ja tällainen motivaatio tarvitsee syntyäkseen perusteluita. Miksi teemme nykyään yhdessä sitä, joka ennen tehtiin erikseen?

Tämän opinnäytetyön myötä on hahmottunut se, kuinka isosta muutoksesta sote-uudistuksessa oikein on kyse. Tällä hetkellä näyttää siltä, että eri puolilla Keski-Suomen hyvinvointialuetta muutos on eri kokoista. Osalle palveluista muutos on enemmän hallinnollinen, ja toisille se taas tarkoittaa esimerkiksi uusien työn toteutustapojen opettelua. Osalle henkilöstöä on tarjoutunut mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutokseen. Osalle se taas näyttää tulevan ylhäältäpäin määrättyinä käskyinä pitkin hierarkian ketjua.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin haastattelututkimuksena osaltaan siksi, että haastatteluilla on mahdollista kerätä syvempää tietoa kuin esimerkiksi kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa. Siiloutuminen ja integraatio ovat hieman abstrakteja asioita, jolloin niitä on järkevämpää käsitellä vuorovaikutuksessa haastatteleamalla. Toinen syy oli se, että haluttiin kaiken kiireen keskellä tarjota haastateltaville mahdollisuus ajatella näitä teemoja ääneen. Tämän pohdinta syntyy paremmin haastattelussa kuin esimerkiksi webropol-kyselyä täyttäessä. Tällainen pohdinta synnyttää myös muutoksen siemeniä paremmalle tulevaisuudelle.

Uskallan väittää, että tällä opinnäytetyöllä on yhteiskunnallista vaikutusta. Keski-Suomen hyvinvointialueelta saatiin tutkimushaastateltaviksi varsin korkean tason henkilöitä, ja kaikki heistä olivat kiinnostuneita tämän tutkimuksen tuloksista sen valmistuttua. Tietoperustaa laatiessa vastaan ei tullut hyvinvointialueiden siiloutumista käsitteleviä opiskeluiden lopputöitä. Tämä työ saattaa olla ensimmäisten joukossa, jotka tähän teemaan pureutuvat. Kehittämisehdotuksissa nostettu THL:n Scirocco-mittari palveluiden integraation tilasta, on vasta pilotoitu tämän opinnäytetyön prosessin aikana. Toivottavasti tulevaisuudessa jollain pro gradun tai opinnäytetyön tekijällä on Scirocco-mittarin seurantaluloksia hyödynnettävissään myös Keski-Suomen hyvinvointialueelta.

Tämä opinnäytetyö tarkastelee hyvinvointialueen siiloutumista ja integraation kehittämistä vain yhdestä näkökulmasta. Tämän lisäksi kaivattaisiin näkökulmaa esimerkiksi henkilöstöltä ja asiakasrajapinnassa palvelutyötä tekeville. Miltä integraation edistäminen siellä näyttää? Toinen mielenkiintoinen tarkastelun näkökulma olisi hyvinvointialueen poliittinen päätöksenteko. Kuinka esimerkiksi vuorovaikutus poliittisten päättäjien ja palvelutyötä tekevän henkilöstön välillä onnistuu?

Yksi kysymys tästä opinnäytetyöstä jäi käteen, jolle ei saatu vielä tyhjentävää vastausta. Jos asiakaslähtöisyys nähdään niin yksimielisesti tärkeänä asiana ja palveluiden toteuttamisen lähtökohdanna, niin miksi kaikki palvelut eivät sellaisia ole? Mitkä tekijät johtavat toiseen lopputulokseen palvelutuotannossa? Siinäpä aihe seuraavalle opinnäytetyön tekijälle.

Tämä opinnäytetyön raportti päättyy sitaattiin tutkimushaastattelavalta. Siinä kiteytyy hyvinvointialueen toimintafilosofia varsin ytimekkäästi:

*”Olemme ihmisläheisiä palveluita. Kaikki Hyvinvointialueen palvelut ovat vain ja ainoastaan ihmisiä varten.” – Haastateltava 5*

## **Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tämän tutkimuksen luotettavuutta kuvastaa tutkimusprosessi, ja sen kuvaaminen vaiheittain luvussa neljä. Tutkimuksen menetelmä on valittu harkiten ja hyödyntäen aiheeseen sopivaa kirjallisuutta. Valittua menetelmää ja tutkimuksen toteuttamista on käyty aktiivisesti läpi sekä opinnäytetyön tilaajan edustajan että opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa. Tutkimushaastatteluiden kysymysten teemat ja kysymykset on valittu niin, että ne tuottavat tietoa tutkimuskysymyksiin. Haastateltaviksi valikoitui sellaisia henkilöitä, jotka pystyivät tuomaan oman ammattitaitonsa ja näkemyksensä vastauksina tämän opinnäytetyön haastattelukysymyksiin. Haastatteluissa vastaajat olivat avoimia, eikä mistään käynyt ilmi, että vastaajat vastaisivat kysymyksiin esimerkiksi vilpillisesti.

Kyseessä on kuitenkin rajattu joukko vastaajia. Ne sisältävät toisistaan eroavaa henkilökohtaista näkemystä. Mikäli haastattelut toteutettaisiin toisilla haastateltavilla, mutta samoilla kysymyksillä, voisi tuloksena olla erilaisia vastauksia. Tämän haastattelututkimuksen vastauksista nousi kuitenkin

kin yhtäläisyyksiä tietoperustassa esitellyn alan kirjallisuuden ja julkaisujen kanssa. Nämä yhtäläisyydet on huomioitu johtopäätöksissä.

Tämä opinnäytetyö ja sen yhteydessä tehty haastattelututkimus, ovat tehty avoimuutta, rehellisyyttä ja huolellisuutta kunnioittaen. Opinnäytetyössä on noudatettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettistä ohjeistusta. Raportoinnissa on noudatettu niin ikään Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön raportointiohjetta. Haastattelututkimukseen osallistuvilla oli etukäteen informoitu tämän tutkimuksen kohteesta ja tavoitteista. Haastateltavat saivat haastattelukysymykset ennen haastatteluita etukäteen tutustuttaviksi. Kaikki haastattelumateriaali on käsitelty tässä opinnäytetyössä nimettömänä, pois lukien asiantuntijahaastattelu Pirkanmaan hyvinvointialueen integraatiojohtajan kanssa. Integraatiojohtaja vastasi haastattelussa omalla nimellään. Kaikki haastattelumateriaali on tuhottu opinnäytetyön prosessin loppuun.

## Lähteet

De Waal, A., Weaver, M., Day, T. & van der Heijden, B. Silo-Busting: Overcoming the Greatest Threat to Organizational Performance. Sustainability 2.12.2019. MDPI. Viitattu: 20.3.2024. <https://doi.org/10.3390/su11236860>.

Merikanto, T. 2021. Analyysi: Kun Marinin hallitus ymmärsi riisua sote-uudistuksen luurangoksi, alkoi tapahtua – mutta todellisuus paljastuu vasta käytännössä. Ylen uutispalvelu 15.6.2021. Viitattu 18.9.2023. <https://yle.fi/a/3-11982186>.

Jones, G.R. 2013. Organisational theory, design and change - Seventh edition. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate.

Johnson, R. Grove, A. & Clarke, A. 2018. It's hard to play ball: A qualitative study of knowledge exchange and silo effects in public health. BMC Health Services Research (2018) 18:1. DOI 10.1186/s12913-017-2770-6.

Keski-Suomen hyvinvointialue. 2023. Yleisesitys hyvinvointialueesta alueen tietosivuilla. Julkaistu 1.6.2023. Viitattu 10.10.2023. [https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2023-06/Yleisesitys\\_Hyvaks.pdf](https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2023-06/Yleisesitys_Hyvaks.pdf).

Keski-Suomen hyvinvointialueen talousarviokirja. 2022. Keski-Suomen hyvinvointialueen talouden tietosivuilla. Julkaistu 29.11.2022. Viitattu 30.10.2023. <https://www.hyvaks.fi/hyvinvointialue/talous>.

Keski-Suomen hyvinvointialueen tiedote. 2022. Valintoja Keski-Suomen hyvinvointialueen tehtäviin. Keski-Suomen hyvinvointialueen uutissivustolla. Julkaistu 1.12.2022. Viitattu 30.10.2023. <https://www.hyvaks.fi/uutiset/valintoja-keski-suomen-hyvinvointialueen-tehtaviin>.

Keski-Suomen hyvinvointialueen tiedote. 2023. Keski-Suomen hyvinvointialueen tuottavuusohjelman toimenpiteet ja talouden sopeuttamistoimenpiteet. Keski-Suomen hyvinvointialueen uutissivustolla. Julkaistu 14.9.2023. Viitattu 30.10.2023. <https://www.hyvaks.fi/uutiset/keski-suomen-hyvinvointialueen-tuottavuusohjelman-toimenpiteet-ja-talouden>.

Kuntaliitto. 2023. Kuntaliitokset ja kuntajakoselvitykset Kuntaliiton tietosivuilla. Viitattu 27.2.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kuntien-ja-kuntayhtymien-yhteistoiminta/kuntaliitokset>.

Liukkonen, J. 2024. Muljautuksen taito lääkärin työssä. Kommenttipuheenvuoro Erikoislääkäri-lehdessä. Suomen erikoislääkäriyhdistys ry 7.3.2024. Viitattu: 19.3.2024. [https://www.sely.fi/wp-content/uploads/EL124\\_14.pdf](https://www.sely.fi/wp-content/uploads/EL124_14.pdf).

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pesonen, T. Sulander, J. Tiirinki, H. Räsänen, P. Sahlström, M. Keskimäki, I. Sinervo, T. 2023. Palveluintegraation arviointi - Scirocco-mittarin pilotointi. Tutkimuksesta tiiviisti 61/2023. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-227-3>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.5.2024.  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026. 2022. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2022:18. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 10.10.2023.  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164463>.

Sote-uudistus. 2019. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 8.3.2019. Viitattu 18.9.2023.  
<https://soteuudistus.fi/-//10623/sipilan-hallituksen-maakunta-ja-sote-uudistus-ajetaan-hallitustialas-tehtya-tyota-voidaan-hyodyntaa>

Sote-uudistus. 2021. Hyvinvointialueiden perustaminen valtioneuvoston tietosivuilla. Viitattu 18.9.2023. <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueiden-perustaminen>.

Sote-uudistus. 2022. Hyvinvointialueen kuvaus valtioneuvoston tietosivuilla. Viitattu 26.9.2023.  
<https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueet>.

Sote-uudistus. 2023. Sote-uudistuksen kuvaus valtioneuvoston tietosivuilla. Viitattu 18.9.2023.  
<https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvinvointialue>.

Stenvall, J. Majoinen, K. Syväjärvi, A. Vakkala, H. Selin, A. 2007. "Mees romppeines siihen" Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Strömberg, J. 2019. Yksinkertainen opas sote-finaaliin: Tätä vuosikautia kestäneellä hankkeella tavoitellaan, ja näin se voisi vielä edetä. Yle:n uutispalvelu 26.2.2019. Viitattu 18.8.2023.  
<https://yle.fi/a/3-10663208>.

Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen - kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Juva: WSOY.

Tiiri, H. 2017. Hallituspuolueet puolustautuivat kovilta hyökkäyksiltä - Ministeri: Pörräinen ei vie kaikkea. Uutinen Iltalehden www.sivuilla. Viitattu 18.9.2023.  
<https://www.iltalehti.fi/politiikka/a/201705102200129821>.

Turkulainen, V., Vierula, M. 2021. Siiloutuminen johtaa organisaatioiden alisuoriutumiseen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 11.6.2021. Viitattu: 19.3.2024.  
<https://esignals.fi/teemat/tutkittu/siiloutuminen-johtaa-organisaatioiden-alisuorittamiseen/#59ee6341>.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen - muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Valtionvarainministeriö. 2010. OECD:n Suomen hallinnon maa-arviointi. Käännös tiivistelmästä ja keskeisiä suosituksia. Viitattu 18.3.2024.  
<https://vm.fi/documents/10623/307541/OECDn+arvioinnin+tiivistelm%C3%A4+ja+keskeiset+toimenpidesuosituks+suomeksi.pdf/ec2365e7-ef73-4154-b5dc-30c386198875/OECDn+arvioinnin+tiivistelm%C3%A4+ja+keskeiset+toimenpidesuosituks+suomeksi.pdf?t=1422530898000>.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Teema 1. Siiloutuminen, miten se näkyy tai tuntuu**

1. Onko hyvinvointialueen toiminta siiloutunutta? Miten tai millä tavalla?
2. Mitä onnistuneita integraatioita on mielestäsi tapahtunut?
3. Miten hyvinvointialueen tiukka taloustilanne näkyy organisaatiossa? Voiko se lisätä siiloutumista tai estää hyvinvointialueen sisäistä integraatiota?
4. Kuinka mielestäsi hyvinvointialueen integraatiota tulisi vielä kehittää?
5. Mikä siilo pitäisi purkaa tai mihin toimijoiden yhdyspintaan tulisi panostaa ensimmäisenä?

#### **Teema 2. Integraation strategia, toimenpiteet ja resurssointi**

6. Onko hyvinvointialueella yhdistymisstrategia? Mitä siinä tavoitellaan, ja miten?
7. Mitä käytännön hyötyjä voidaan saavuttaa organisaation paremmalla integraatiolla juuri sinun toimialueellasi?
8. Miten olet huomionnut toimijoiden välisen yhteistyön omassa työssäsi? Kuinka olet edistänyt hyvinvointialueen sisäistä integraatiota?
9. Miten hyvinvointialueen henkilöstön muutoskyvykkyydestä on pidetty huolta?
10. Miten organisaation muutokseen varattu resursseja, esimerkiksi rahaa ja työaikaa?

#### **Teema 3. Milloin on valmista?**

11. Milloin muutos on mielestäsi valmis? Eli milloin siilot ovat purkautuneet ja milloin integraatiota on tapahtunut tarpeeksi?