



Arviointikertomus 2022

Tarkastuslautakunta 16.5.2023

Sisällysluettelo

1	Puheenjohtajan katsaus	1
2	Tarkastuslautakunta, tilintarkastaja ja ulkoinen tarkastus	2
3	Hyvinvointialueen valmisteluvuoden talous	4
4	Valmistelun ja aloituksen tilannekatsaus	4
4.1	Hallinto ja johtaminen	4
4.2	Palvelujen järjestäminen ja yhteistyö	6
4.3	ICT	7
4.4	Merkittävät päätökset.....	7
4.5	Tarkastuslautakunnan vuoden 2022 väliarvio	8
4.6	THL:n asiantuntija-arvio.....	8
5	Sosiaali- ja terveystalouden valmistelutyö	9
6	Pelastuspalvelujen valmistelutyö	10
7	Hankinnat	11
7.1	Työnjako.....	12
7.2	Hankintatoiminnan valmistelu	12
7.3	Hankintaohjelma, -suunnitelma ja -ohje	13
7.4	Toimivalta hankinnoissa	13
7.5	Yhteishankinta- ja sidosyksikköyhtiöt.....	13
7.6	Palvelujen ostot talousarviossa 2023.....	14
7.7	Hankinnan hallinnointi ja sopimusten valvonta.....	15
7.8	Hankintatoiminnan haasteet	15
8	Henkilöstö	16
8.1	HR-järjestelmät.....	17
8.2	Palkkaharmonisaatio ja työtyytyväisyys	17
9	Palvelujen integraatio sekä yhdyspinta- ja kehittämistyö	19
9.1	Yhdyspintatyön sisällöt	19
9.2	Integraatiovastuualueen tehtävät.....	20
10	PirSOTE ja PirKOTI -hankkeet	21
10.1	Pirkanmaan tulevaisuuden sote-keskus.....	21
10.2	Pirkanmaan tulevaisuuden kotona asumista tukevat palvelut	22
11	Ulkoistetut sosiaali- ja terveystaloudet	23
11.1	Sosiaali- ja terveystalouden kustannusten vertailu	24
12	Yhteenvedo ja johtopäätökset	26

1 Puheenjohtajan katsaus

Pirkanmaan hyvinvointialueen vuoden 2022 toiminta tähtäsi varsinaisen palvelutuotannon käynnistymiseen vuoden 2023 alusta. Vuodelle 2022 ei siten vielä ollut asetettu toiminnan ja talouden tavoitteita, mikä osaltaan vaikutti tarkastuslautakunnan arviointityöhön.

Tavoitteiden puuttuessa tarkastuslautakunta keskittyi arvioimaan, onko toiminta järjestetty sekä onko valmistelun pohjalta mahdollista aloittaa toimintaa tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tätä silmällä pitäen tarkastuslautakunta sai selvityksiä valmistelutoimien eri osa-alueista. Vuoden 2022 arviointikertomuksessa on käsitelty talousarviovuoden lisäksi myös vuosien 2022 ja 2023 vaihdetta.

Tarkastuslautakunta teki tammi-heinäkuun 2022 kattavan väliarvion, jossa se arvioi toiminnan suurimpia riskejä. Johtopäätöksenä koko vuotta 2022 koskevassa arviointikertomuksessa voidaan todeta, että väliarvioinnissa huomioitu suuri riski – potilasturvallisuuden vaarantuminen vuodenvaihteessa – onnistuttiin syksyn 2022 toimenpiteillä välttämään. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisessä oli viivettä.

Heti aluevaalien jälkeen toimielinrakenne alkoi rakentua ja keskeiset toimintaa ohjaavat säännöt hyväksyttiin. Päätettävien asioiden valmistelusta vastasi pääosin palkattu valmisteluhenkilökunta tukenaan laaja työryhmärakenne. Hyvinvointialueen strategia hyväksyttiin aluevaltuuston kokouksessa 5.12.2022, joten se ei vielä ehtinyt ohjata hyvinvointialueen toimintaa vuonna 2022.

Vuosi 2022 oli taloudellisessa mielessä vielä pienimuotoista toimintaa verrattuna järjestämistä vastuun siirtymistä seuraavaan aikaan. Hyvinvointialueen valmistelua häiritsi jossain määrin epävarmuus tulevasta rahoituksesta. Sittemmin muun muassa ICT:n rakentamiseen myönnettiin lisärahoitusta, jota jäi käytettäväksi myös vuoden 2023 puolelle. Alkuvuodesta 2023 laskutusikänteissä on ollut ongelmia, minkä vuoksi kokonaiskuvaa taloudesta on ollut vaikea saada.

On selvää, että suuren organisaation käynnistysvaiheessa ilmenee erilaisia organisointiin ja johtamiseen liittyviä kehittämistarpeita. Työntekoa hankaloittavat monet tietojärjestelmiin liittyvät puutteet ja keskeneräisyydet. Myöskään johtamisjärjestelmä ei ole ollut täysin valmis heti vuodenvaihteessa. Monenlaiset keskeneräisyydet sekä muutokset kuormittavat henkilökuntaa käynnistysvaiheen jälkeen. Korjausliikkeitä on jouduttu tekemään ja niitä tehtäen myös tulevaisuudessa.

Hyvinvointialueen toiminnan käynnistyminen merkitsee erilaisten työkuultuurien ja työn tekemisen tapojen kohtaamista ja yhteensovittamista. Tämä tuo erityisen haasteen johtamiselle ja vaatii sopeutumista myös henkilökunnalta. Toivottavaa on, että uudessa organisaatiossa kyetään ottamaan käyttöön parhaat toimintamallit ja -käytännöt.

Hyvinvointialueen valmistelussa pyrittiin varmistamaan, että palkanmaksu vuodenvaihteessa sujuisi häiriöttä. Itse vuodenvaihte onnistui suhteellisen hyvin johtuen varautumisesta ja suuresta manuaalisesta työpanoksesta. Varmisteluista huolimatta alkuvuonna sattui eräitä palkanmaksun ongelmatilanteita, mikä kertoo siitä, että perusta ei ole kuitenkaan ollut kunnossa. Palkanmaksu täsmälleen oikein on henkilöstön oikeus.

Henkilöstöltä muutos on vaatinut paljon. Hallinnollisten ja tietoteknisten ongelmien ratkaiseminen on vaatinut venymistä sekä epätietoisuuden ja epävarmuuden sietämistä. Hyvinvointialueen tulee huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, jotta asiakas saa mahdollisimman hyvän palvelun. Henkilökunnan saatavuudesta ja pysyvyydestä hyvinvointialueella on huolehdittava myös jatkossa.

Ilkka Sasi
Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

2 Tarkastuslautakunta, tilintarkastaja ja ulkoinen tarkastus

Tarkastuslautakunnan tehtävät on määritelty hyvinvointialueilla ja Pirkanmaan hyvinvointialueen hallintosäännössä. Lautakunnan tehtävänä on mm. arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Tarkastuslautakunnan tulee myös valmistella aluevaltuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat.

Vuodelle 2022 ei ollut asetettu toiminnan ja talouden tavoitteita, koska kyseessä oli vielä toiminnan valmisteluvaihe. Tarkastuslautakunnan päätehtäväksi muodostui arvioida, onko hyvinvointialueen toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Tarkastuslautakunta kuuli hyväksymänsä suunnitelman mukaisesti kokouksissaan hyvinvointialueen johtavia viranhaltijoita. Näiden kuulemisten ja muiden hankittujen selvitysten perusteella muodostettiin käsitys siitä, kuinka hyvin hyvinvointialueuudistuksen valmistelutoimissa onnistuttiin tilikaudella 2022.

Aluevaltuuston 8.2.2022 valitsemaan vuosien 2022–2025 tarkastuslautakuntaan kuuluu kolme toista varsinaista jäsentä, joilla kullakin on henkilökohtainen varajäsen. Iina Hänninen toimi tarkastuslautakunnassa 16.1.2023 saakka, jolloin aluevaltuusto valitsi hänen tilalleen Tiina Wesslinin.

Jäsen	Varajäsen
Ikka Sasi (pj)	Ali-Reza Abdali
Tiina Wesslin (I vpj)	Sirpa Repo
Miia Kinnari (II vpj)	Harri Vuorenpää
Touko Sikala	Olli Salmi
Nea Lehmuksaari	Riina-Eveliina Eskelinen
Erkki Paloniemi	Aki Hepokorpi
Heidi Jakara	Marjo Niemenmaa
Hanna Kairimo	Jari Saari
Jari Haaparanta	Iinamaria Nummela
Aarne Raevaara	Pirjo Ala-Kaarre
Reijo Kahelin	Anneli Lehtonen
Mervi Pulkkinen	Tuukka Liuha
Kauko Turunen	Markus Katajisto

Hyvinvointialueen väliaikainen valmistelutoimielin päätti 3.9.2021 valita BDO Oy:n Pirkanmaan hyvinvointialueen tilikausien 2021 ja 2022 tilintarkastusyhteisöksi. Aluevaltuusto vahvisti tilintarkastusyhteisön valintapäätöksen 8.3.2022. Vastuunalaisena tilintarkastajana on toiminut JHT, HT Minna Ainasvuori.

Aluevaltuusto valitsi kokouksessaan 16.8.2022 tarkastusjohtajan virkaan Jarmo Paanasen, joka toimii tarkastuslautakunnan esittelijänä. Tarkastusjohtaja osallistui eräiden tarkastuslautakunnan päättämien asioiden valmisteluun osa-aikaisena valmistelijana jo ennen virkavalintaansa.

Tarkastuslautakunta hankki arvioinnin tukipalvelut hyvinvointialueen tilintarkastusyhteisöltä siihen saakka, kunnes tarkastusjohtaja aloitti tarkastuslautakunnan esittelijänä ja valmistelijana.

Lautakunta antoi valmistelusta väliraportin 31.7.2022 tilanteesta, jota aluevaltuusto käsitteli 5.12.2022. Raportin valmistelusta tarkastuslautakunnalle vastasi tilintarkastusyhteisö.

Tarkastuslautakunnalla oli 14 kokousta vuonna 2022. Hyväksymänsä työohjelman mukaisesti tarkastuslautakunta tekee arviointikäyntejä toimipisteisiin ja kuulee eri tehtäväalueiden ja palvelulinjojen toiminnasta vastaavia viranhaltijoita ja muuta henkilökuntaa. Tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointiin liittyvien kokousten aiheita olivat mm. sosiaali- ja terveyspalvelujen valmistelu, hankinnat, henkilöstö, integraatiotoiminta ja yhdyspintatyö sekä keskeisimmät sote-hankkeet. Tarkastuslautakunta sai johdolta ajankohtaiskatsauksia ja selvityksiä mm. toiminnasta, taloudesta ja tilinpäätöksestä.

Muita tarkastuslautakunnan käsittelemiä asioita olivat mm. luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden sidonnaisuusilmoitukset, tilivelvollisten nimeäminen, ehdotus tilinpäätöksen vahvistamisesta ja vastuuvapauden myöntämisestä, ehdotus tarkastuslautakuntaa koskeviksi hallintosäännön määräyksiksi, ulkoisen tarkastuksen toimintaohje, vuoden 2021 arviointikertomus, hyvinvointialueen ja sen konserniin kuuluvien tytäryhteisöjen tilintarkastuspalvelujen hankinta tilikausille 2023–2026 sekä tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelma tilikausille 2023-2025.

Tarkastuslautakunnan alaisuudessa toimii ulkoisen tarkastuksen yksikkö, joka valmistelee tarkastuslautakunnan käsiteltäväksi tulevat asiat, avustaa lautakuntaa toiminnan ja talouden arviointitehtävissä ja on oikeutettu tekemään toiminnan ja talouden tarkastuksia tilintarkastajan kanssa sovittavalla tavalla ja lautakunnan hyväksymän työohjelman mukaisesti.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on valvoa sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset valtuustolle tiedoksi. Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden sidonnaisuusilmoitukset on julkaistu hyvinvointialueen internet-sivulla. Tarkastuslautakuntaa ja tilintarkastajaa avustivat tarkastusjohtajan lisäksi vuoden 2023 alusta lähtien tuloksellisuustarkastajat Kati Keskinen ja Annikka Paavola. Tarkastuslautakunnan teknisenä sihteerinä on toiminut hallintoassistentti Katri Lielähti.

Tarkastustoimella on ollut käytettävissään aluevaltuuston, aluehallituksen ja muiden toimielinten pöytäkirjat, hyvinvointialueen vuoden 2022 talousarvio ja tilinpäätös, tilintarkastajan raportit ja valmistelutoimielin VATE:n valmistelumateriaali.

3 Hyvinvointialueen valmisteluvuoden talous

Hyvinvointialueen vuoden 2022 talousarvio hyväksyttiin ensimmäisen kerran 17.12.2021, jolloin toimivaltainen viranomaisena oli vielä hyvinvointialueen väliaikainen valmistelutoimielin (VATE). Valmistelutoiminnan rahoituspohja oli tuossa vaiheessa vielä varsin epävarma.

Uusien rahoituspäätösten myötä aluevaltuusto hyväksyi lopullisen talousarvion 2.5.2022. Toimintatuotoiksi arvioitiin 36,7 milj. euroa ja toimintakuluiksi 36,7 milj. euroa. Toimintamenoista 24,2 milj. euroa kohdennettiin ICT:n kehittämiseen ja loput 12,5 milj. euroa hyvinvointialueen muuhun valmisteluun. Talousarvion mukainen tilikauden ylijäämä oli 48 tuhatta euroa.

Tilinpäätöksen mukaan tuet ja avustukset valtiolta, 23,3 milj. euroa, muodostivat keskeisimmän tulolähteen. Kulupuolella suurimpia menoeriä olivat palvelujen ostot, 14,9 milj. euroa ja henkilöstökulut, 7,3 milj. euroa. Palvelujen ostojen suurin erä koostui ICT-kehittämiseen hankituista asiantuntijapalveluista. Hyvinvointialueen valmistelussa osin osa-aikaisina työskennelleet henkilöt tekivät n. 60 henkilötyövuotta. Työ painottui loppuvuoteen. Joulukuun lopussa palkkaa maksettiin 115 henkilölle.

Myönnettyjen avustusten määrä on kirjanpidossa 795 tuhatta euroa. Summa sisältää tukea valtuustoryhmille 390 tuhatta euroa. Hyvinvointialuelain 27 § 2 momentin mukaan hyvinvointialue voi tukea taloudellisesti valtuustoryhmien sisäistä toimintaa sekä toimenpiteitä, joilla hyvinvointialueet edistävät hyvinvointialueen asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Hyvinvointialueen tilinpäätöksessä on ilmoitettava myönnetyn tuen määrä valtuustoryhmittäin.

Aluehallituksen 28.3.2023 (§ 81) hyväksymästä tilinpäätöksestä tämä tieto puuttuu. Tilinpäätöstä on sittemmin täydennetty.

Hyvinvointialueen toiminta tilikaudella 2022 oli vielä valmistelua eikä ole taloudellisessa mielessä verrattavissa tilikauteen 2023, jolloin varsinainen toiminta on jo käynnissä.

4 Valmistelun ja aloituksen tilannekatsaus

Seuraavassa on tarkasteltu lyhyesti läpi leikaten Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelua ja toiminnan käyntiin lähtöä. Tarkemmin valmistelua syvennetään sosiaali- ja terveystalouden ja pelastuspalveluihin sekä muutamiin työohjelmaan sisältyneisiin aiheisiin.

4.1 Hallinto ja johtaminen

Henkilöstön siirrot ja organisoituminen

- Siirtoprosessi yt-neuvotteluineen sujui suunnitellusti. Siirroissa oli teknisiä puutteita etenkin määräaikaisen henkilöstön osalta, mikä kertautui mm. palkanmaksuun.
- Organisoituminen vei suunniteltua enemmän aikaa. Esihenkilöiden hakeuduttua uusiin sisäisesti haettaviin olleisiin tehtäviin, esihenkilöä ei välttämättä ollut neuvomassa henkilöstöä uudistukseen liittyvissä asioissa. Johdon rekrytoinnit syksyllä 2022 veivät odotettua enemmän aikaa. Sote:n palvelutuotannon organisaation rakentamiseen annettiin lisää aikaa huhtikuun 2023 loppuun.

- Organisaation johtamisjärjestelmä on kuvattu hallintosäännössä, aluevaltuuston päätös 5.12.2022. THL kuvaa organisaatiota arvioinnissaan: Organisaatiomalli perustuu linjaorganisaatioon ja prosessijohtamiseen, mutta käytössä on myös matriisipohjaisia elementtejä.

Tukipalveluhenkilöstö

- Kunnista ei siirtynyt tukipalveluhenkilöstöä niin paljon kuin odotettiin. Tämä näkyi erityisesti hr-palveluissa. Myös talouden asiantuntijoita siirtyi vähän. Tämä oli yksi syy siihen, että alkuvuodesta jouduttiin tekemään rekrytointeja hallinnollisiin, erityisesti sihteeritason, tehtäviin.

Toimitilojen vuokraaminen

- Toiminta jatkui entisissä toimitiloissa ja hyvinvointialue vuokraa tilat kolmen vuoden siirtymäajan. Osa kunnista myi sote-tilojaan ennen hyvinvointialueen toiminnan aloittamista. Palveluverkkosuunnittelu aloitetaan toimitilaohjelmalla.
- Toimitilojen ja kiinteistönhallinnan järjestämisen resurssipulaan tuli apua sairaanhoitopiiristä.

Investointisuunnitelmat

- TAYS uudistamisohjelma on laadittu vuoteen 2032 saakka. Sote-keskusten alueellinen suunnittelu edellyttää palveluverkkosuunnitelman edistymistä.
- Investointisuunnitelma osana vuoden 2023 talousarviota, aluevaltuusto 3.10.2022
- Hyvinvointialueen investointisuunnitelmaa koskeva esitys ministeriöille, av 5.12.2022

Talouden ja toiminnan seuranta

- Talouden ja toiminnan seurantaan jo PSHP:ssä kehitetty Tableau-ohjelma (Tabu) tuottaa tietoa intraan kaikkien seurattavaksi. Johdon työpöytä sisältää suorite-, henkilöstö- ja taloustietoa. Alkuun talouden tiedoissa oli puutteita mm. asiakaslaskutuksen ja hyvinvointialueen omien maksusuoritusten viivästymisten vuoksi ja palvelutuotannon palkat kohdistuivat osin yhteisille kustannuspaikoille, kun organisaatorakenne oli vasta tekeillä.
- Palkanmaksun virheiden seuranta ohjeistettiin työntekijöiden tehtäväksi. Esimerkiksi palkanmaksussa oli järjestelmävirheitä pelastuslaitoksen vuorolisissä ja lääkäreiden lomaajan palkoissa. Palkanmaksun virheitä korjattiin aktiivisesti.

Viestintä

- Valmistelun aikana valmistelun etenemisestä henkilöstölle ja esihenkilöille järjestettiin paljon muutosviestintää teams-tilaisuuksin.
- Toiminnan alkaessa keskeiset viestintävälineet eli sisäiset ja ulkoiset verkkosivut olivat pahasti kesken. Asiakkaat eivät löytäneet yhteystietoja ja henkilöstö tarvitsemiaan ohjeita. Ulkoiset verkkosivut päätettiin uusien huonon käytettävyyden vuoksi kesäkuussa.
- Johtoryhmän muistioiden julkaisukanavana toimi intra maaliskuun alusta lähtien.

Toimintaohjeistus ja -käytännöt

- Intra ja omat teams-kanavat ovat välineitä, joista löytyvät yhteiset ohjeistukset. Tieto tästä ei välittynyt ja intraan pääsy PSHP:n ulkopuolisilla tietokoneilla vaati toimivia tunnuksia ja osaamista. Ohjeiden välittämisestä sähköpostitse pyritään eroon.
- Toimintakäytäntöjen yhtenäistämistä henkilöstö on tulkinnut siten, että Pirha on lakkauttanut jonkin käytännön, kun esim. kompromissina on päädytty johonkin toimintatapaan.
- Työvuorosuunnittelujärjestelmän uusiminen aiheutti epäonnistuneen viestinnän vuoksi väärinkäsityksiä ja vahvasti osaltaan henkilöstön muutosvastarintaa. Työvuorosuunnittelun toimintamalleja ja järjestelmää uusitaan yhteistyössä henkilöstön kanssa, mistä päätökset tehtiin yhteistoimintaelimessä 6.3.2023.

4.2 Palvelujen järjestäminen ja yhteistyö

Sopimusten jatkuvuuden varmistaminen

- Kunnista siirtyneet sopimukset talletettiin tilapäiseen Claudia-järjestelmään (n. 5 600 sopimusta) ja hyvinvointialueen uudet sopimukset ja PSHP:n sopimukset Pirre-järjestelmään. Hankintasuunnitelmaan koottiin tiedot vuonna 2023 kilpailutettavista tai kilpailutukseen valmisteltavista merkittävimmistä palveluista.

Ohjeet hankintoihin ja sopimustenhallintaan

- Hankintaohje Pirhan hankintakäytäntöjen varmistamiseksi valmistui tammikuun 2023 lopussa. Delegointipäätökset viivästyivät, mikä johti myös monien hankintojen viivästyymiseen.

Päätökset palvelukriteereistä, asiakasmaksuista ja palveluseleleistä

- Nämä ehdittiin laatia ennen toiminnan aloittamista
 - Sosiaalipalvelujen myöntämisperusteet 24.10.2022, 21.11.2022 aluehallitus
 - Asiakasmaksut 5.12.2022 aluevaltuusto, vammaispalvelun asiakasmaksutarkistukset 23.1.2022 aluehallitus
 - Palvelusetelisääntökirjat 19.12.2022

Asiakkuuksien siirrot

- Ei ollut ajankohtainen Pirhassa, joka jatkoi pääosin entisillä asiakas- ja potilasjärjestelmillä. Muutoksia tehtiin mm. Kuhmoisten liittämiseksi Pirkanmaan järjestelmiin.

Kunta- ja muu sidosryhmäyhteistyö

- Pirkanmaan kuntien, hyvinvointialueen ja maakunnan liiton puitesopimus yhteistyörakenteiden ja toimintatapojen periaatteeksi, aluehallitus 20.2.2023
- Pirkanmaan hyvinvointialueen järjestöavustusmalli, aluehallitus 24.10.2022
- Sisä-Suomen yhteistyöalueen johtoryhmän asettaminen, hyvinvointialuejohtaja 2.2.2023

- Yliopistoyhteistyö: Yliopiston edustajan ja varaedustajan nimeäminen aluehallitukseen, ah 21.4.2022, Pirkanmaan hyvinvointialueen yhteistyöalueen tutkimustoimikunnan nimeäminen, ah 6.2.2023. Valmistelussa on korkeakoulujen ja hyvinvointialueen yleissopimus ja yhteistyöohjelma 2023–2025. Sopimukset tehdään myös Praksis-toiminnasta ja Kaupin yliopistollisesta sote-keskuksesta.

Pelastuslaitoksen ja ensihoidon palvelutasopäätökset

- Pelastuslaitoksen palvelutasopäätös, aluevaltuusto 5.12.2022
- Ensihoidon palvelutasopäätös, aluehallitus 24.10.2022. Aluevaltuusto hyväksyy myöhemmin ensihoidon strategiset linjaukset.

Valmiussuunnittelu

- Pirkanmaan hyvinvointialueen valmiussuunnitelma, aluehallitus 19.12.2022

4.3 ICT

Käyttäjätunnusten ja käyttäjätilien luonti ja tietojen lähetys työntekijöille

- Tämä oli henkilöstölle näkyvin ICT-muutos, kun oli päätetty jatkaa mahdollisuuksien mukaan entisillä tietojärjestelmillä. Tunnusten käyttöönotto tapahtui periaatteessa omatoimisesti, mutta alkuvaiheessa ne ruuhkauttivat it-tuen.

Hallinnon tietojärjestelmät

- Hallinnon tietojärjestelmät periytyivät PSHP:ltä uutta asiainhallinta- ja päätösjärjestelmä Pirreä lukuun ottamatta. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmästä aiheutui muutosvaiheessa lukuisia ongelmia. Säästövapaat eivät siirtyneet henkilöstötietojärjestelmään, lomapäivissä oli virheitä ja lomia ei saanut kirjattua järjestelmään. Esihenkilö-alaisuhteita oli vaikea saada järjestelmään pysyvästi kirjattua. Ns. sähköiset lomakkeet toimivat PSHP:n vuosikymmeniä vanhan perusjärjestelmän päälle rakennettuna huonosti. Järjestelmäongelmat konkretisoituivat palkanmaksussa, organisaation rakentamisen ongelmassa ja käytännön HR-työssä. HR-järjestelmien käytettävyydessä moni kunnasta siirtynyt koki palaavansa ajassa vuosikymmeniä taaksepäin.

4.4 Merkittävät päätökset

Valmistelussa ehdittiin ennen toiminnan käynnistämistä tehdä merkittäviä päätöksiä alkaen hyvinvointialueen strategiasta. Asiakkaiden yhdenvertaisuuden kannalta oleellista oli, että aluevaltuusto päätti jo valmisteluvaiheessa asiakasmaksuista ja palveluhinnoista ja aluehallitus sosiaalipalvelujen myöntämiskriteereistä ja näiden palvelujen tuottajien palkkioista ja korvauksista.

Aluevaltuusto ei ehtinyt valmisteluvaiheessa vielä päättää palveluverkon kehittämisen periaatteista eikä hankintaohjelmasta. Valtaa päättää sille on annettu myös ensihoidon palveluta-

sopäätöksen strategiaan linjauksiin ja varallisuuden hoidon sekä sijoitustoiminnan perusteisiin. Aluehallitukselta jäi valmisteluvaiheessa kesken henkilöstöohjelma, johon sisältyvät merkittävät henkilöstöpoliittiset linjaukset ja periaatteet. Ohjelmasta päätettiin 13.3.2023. Aluehallitus päättää vuoden 2023 puolella myös toimitilo-ohjelmasta, asiakaskokemuksen ja osallistumisen ohjelmasta sekä viestinnän periaatteista. Hankintasuunnitelmasta ja sopimushallinnasta aluehallitus päätti vuoden 2023 alussa.

Yhtenäisten ohjeiden laatiminen toimintaa varten on viranomaistyötä, jonka myötä yhtenäistä toimintakulttuuria voidaan ryhtyä luomaan. Tuhansien ohjeistusten yhtenäistämiseen ja käytäntöjen kehittämiseen kuluu vuosia.

4.5 Tarkastuslautakunnan vuoden 2022 väliarvio

Tarkastuslautakunta arvioi väliarviossaan 1.1.-31.7.2022 kriittisimmiksi valmistelukohteiksi ICT:n, siirtyvän henkilöstön tietojen oikeellisuuden ja sopimusten hallinnan. Asiakastietojärjestelmien integrointi perus- ja erikoishoidon välillä hoitoketjujen toimivuuden varmistamiseksi ei tullut ajankohtaiseksi, kun päätettiin aloittaa olemassa olevilla järjestelmillä. Tietojärjestelmiin liittyvä riski palkanmaksun oikeellisuudesta jossain määrin toteutui, sillä riskien eliminoinniseksi palkanmaksu vaati valtavasti manuaalista työtä. Siirtyvän henkilöstön osalta ylimääräistä työtä aiheutti määräaikainen henkilöstö. Sopimushallintaan järjestelmäratkaisut ehdittiin tehdä ja kriittiset kilpailutukset koota hankintasuunnitelmaan.

4.6 THL:n asiantuntija-arvio

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos teki syksyllä 2022 asiantuntija-arvion myös Pirkanmaan hyvinvointialueesta (Tiedosta arviointiin, tavoitteena paremmat palvelut. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Pirkanmaan hyvinvointialueella. Alueellinen asiantuntija-arvio). Pirkanmaan arvioissa uudistuksen toimeenpanon todetaan toteutuneen hyvin ja vahvassa yhteishengessä.

Pirkanmaan alueen poliittisen päätöksentekojärjestelmän erityispiirre on, ainoana maassamme, valiokuntamalli. Organisaatorakenteella tavoitellaan vahvaa järjestämisenäkökulmaa ja palvelujen integraatiota edistäviä ratkaisuja. Integroitumisen on arvioitu edenneen pisimmälle lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. Arvioissa käsiteltiin myös henkilöstöpulasta johtuvia palvelujen saatavuusongelmia, perustason palvelujen monialaista hankekehittämistä ja tietojärjestelmien hajanaisuutta.

Arvioinnin mukaan sähköisiä asiointimahdollisuuksia oli enemmän erikoissairaanhoidossa kuin perusterveydenhuollossa ja enemmän terveyspalveluissa kuin sosiaalipalveluissa. Sosiaalipalvelujen riittävyttä pidettiin heikompana kuin terveyspalvelujen riittävyttä. Palvelujen yhdenmukaistettavuudessa painopisteen nähtiin olevan sosiaalipalveluissa. Alueen haasteena ovat lasten ja nuorten päihde- ja mielenterveyspalvelut, erityisesti peruspalvelujen riittävyys. Hoitajapulan myötä haastetta on myös ikääntyneiden kotihoidon, asumispalvelujen ja erikoissairaanhoidon saatavuudessa.

Hyvinvointialueen investointisuunnitelman asukaskohtaiset investointimenot ovat maan keskitasoa, samoin kuin suunnitellut ICT-investoinnitkin. Vuoteen 2032 asti ulottuvan TAYS Uudistamisohjelman lainanottovaltuuksien todettiin riittävän toistaiseksi vain vuoden 2023

loppuun. Rahoitustarpeeseen vaikuttaa keskussairaalan jatkorakentamisen lisäksi sote-keskusten saaminen toimiviksi ja kolme vuotta kestävä palkkaharmonisaatio, joka tarkoittaa 50–60 milj. euron lisärahoitusta. ICT-investoinneista THL nosti myönteisenä esiin asiakas- ja potilastietojärjestelmien hankinnan yhteistyössä in house -yhtiöiden kautta yli yhteistyöaluerajojen.

THL:n arvion mukaan Sisä-Suomen yhteistyöalueen muilla hyvinvointialueilla on samat haasteet kuin Pirkanmaallakin: saada riittävästi henkilöstöä ja valtuuksia investointeihin sekä palveluista yhteensovitetuista ja sujuvia. Kanta-Hämeen ja Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueet on rakennettu pääosin linjaorganisaatioiksi. Etelä-Pohjanmaan erikoisuus on, että palveluverkon suunnittelua raamittaa poliittinen linjaus alueen kahdeksasta sote-keskuksesta. Kanta-Hämeessä valmistelua jarrutti viive päätöksentekokoneiston käynnistymisessä. Siirtyvät kustannukset ovat Pirkanmaalla lähellä laskennallista rahoitusta, mutta Kanta-Hämeessä ja Etelä-Pohjanmaalla siirtymätasaus on syksyn laskelmien perusteella negatiivinen, mikä vähentää seitsemän vuoden ajan alueiden rahoitusta.

5 Sosiaali- ja terveystieteiden valmistelutyö

Pirhan sosiaali- ja terveystieteiden valmistelutyö oli valtava kokonaisuus, joka tulee mitatuksi tulevien vuosien toiminnassa. Talousarvio jouduttiin tekemään kuntien ja sairaanhoitopiirin vuoden 2022 talousarvioiden pohjalta ja seurantatietoa johtamisen tueksi ei alkuun ollut saatavilla. Se huomattiin myöhemmin, että kilpailutettujen palvelujen kustannustaso oli nousut viidenneksen. Valtio on luvannut korjata hyvinvointialueiden ensimmäisen vuoden rahoitusta kuntien ja sairaanhoitopiirin vuoden 2022 tilinpäätöstietojen perusteella vuonna 2024.

Sosiaali- ja terveystieteiden ensimmäisen toimintavuoden 63,4 milj. euron alijäämän kattamiseksi suunnitellaan toimenpiteitä osana strategian toimeenpano-ohjelmaa. Merkille pantavaa on, että sosiaali- ja terveystieteet toimivat yhä enemmän palvelujen tilaajana, sillä vuoden 2023 käyttösuunnitelmassa sen 1,1 mrd:n palvelujen ostot ylittävät henkilöstömenot 120 milj. eurolla.

Organisoituminen vaati 17 000 henkilön siirrot ja johtotehtävien osalta 170 sisäistä rekrytointia. Henkilöstölle järjestettiin syksyn aikana yli 50 henkilöstötilaisuutta ja esimiehille 25. Siirtynyt henkilöstö haki keväällä osin vielä paikkaansa. Organisoitumisen oli määrä valmistua huhtikuun loppuun mennessä. Vuoden alussa palvelulinjojen henkilöstömäärän pystyi ilmoittamaan henkilön tarkkuudella vain sairaalapalvelut. Valmistelussa ei otettu kantaa palveluverkostoon, jota ryhdytään käymään läpi tilaohjelma edellä.

Yhtenäisiä tietojärjestelmiä tavoitellaan vuonna 2026. Tietojärjestelmien osalta oli tehty periaatepäätös, että alkuun lähdetään entisillä tietojärjestelmillä ja siirtymävaiheessa ei uusia järjestelmiä yritetäkään ottaa käyttöön. Ensimmäisessä palkka-ajossa 4 000 työntekijän palkat jouduttiin korjaamaan manuaalisesti. PSHP:ltä perityt HR-työkalut ovat osoittautuneet ongelmallisiksi. Esimies-alaisuusuhdeiden kirjaaminen on vaikeaa eikä järjestelmä aina toimi. Organisaatorakenteesta ei saada luotettavia raportteja.

Asiakaspalveluun aiheutui alkuun ongelmia puutteellisista verkkosivuilta. Tarvittavia yhteystietoja ei ollut saatavilla ja kunnat olivat poistaneet tiedot verkkosivuiltaan. Yhteystiedoissakin

periaatteena oli, että entiset matkapuhelin- ja neuvontanumerot toimivat sellaisenaan tai soitonsiirron huhtikuun loppuun. Puhelinpalvelut ruuhkautuivat ja niihin tullut laaja operaattorista johtuva tekninen häiriö aiheutti sen, että yli 2 000 ihmistä odotti takaisinsoittoa. Tilannetta hoidettiin lisätyöllä ja -resursoinnilla.

Valmisteluvaiheessa Pirkanmaan hyvinvointialuetta suunniteltiin jaettavaksi maantieteellisesti viiteen alueeseen, mutta lopulta päädyttiin kolmeen lähijohtamisalueeseen eli pohjoiseen, läntiseen ja eteläiseen. Ilman aluejakoa vastuualueet olisivat olleet liian suuria johdettavaksi ja esim. kuntien kanssa tehtävä tärkeä yhteistyö yhdyspinnoilla onnistuu paremmin, kun yhden kunnan kanssa toimivia tahoja ei ole useita. Esim. vastaanottotoiminnassa alueellisesti jakautuvia vastuualueita ovat vastaanottopalvelut, päihde- ja mielenterveyspalvelut sekä avokuntoutus.

Lähtökohtaisesti on tiedetty, että kunnat eivät viime vuosina ole panostaneet ikäihmisten asumispalveluihin, joissa tilanne on ruuhkaisin Tampereella ja Sastamalassa. Henkilöstöpulan vuoksi ikäihmisten palveluissa jo kolmasosa työvoimasta on vuokrattua. Uusien mitoituksena vuoksi yksityinen palvelutuottaja voi sulkea palveluja, mikä ei hyvinvointialueelle ole mahdollista. Päihde- ja mielenterveyspalvelujen vastuualuejohtajan rekrytoinnissa oli viivettä ja nämä perustason palvelut ovat erityisen riittämättömiä. Psykiatrian tilannetta on kommentoitu myös Pirkanmaan sairaanhoitopiirin tarkastuslautakunnan vuoden 2022 arviointikertomuksessa.

Henkilöstöpulan lisäksi hyvinvointialue aloittaa tilanteessa, jossa painaa koronaepidemian aiheuttama hoitovelka, päivystyksen ruuhkautuminen ja jatkohoitopaikkojen puute, yhä kalliimmat hoitomuodot, nopeasti kallistuneet ostopalvelut, kiristyvät henkilöstömitoitukset ja raskas palvelurakenne.

Tarkastuslautakunnan arviointi sosiaali- ja terveyspalvelujen valmistelutyöstä

Talousarvion valmistelu tehtiin hajanaisten ja epävarmojen lähtötietojen varassa. Henkilöstösiirtojen valmisteluun ja organisaation rakentamiseen oli kovin niukasti resursseja. Sairaanhoitopiiriltä peritty ikääntynyt HR-järjestelmä ei toiminut tarpeita vastaavasti. On myös selvää, että asiakasohjaus ja viestintä eivät suuren organisaation käynnistyessä täysin toimineet. Siirtymän koordinointi kuntien kanssa olisi voinut onnistua paremmin. Esimerkiksi yhteystiedot kuntien verkkosivuilla olisivat olleet tarpeen vielä hyvinvointialueen aloitettua toimintansa. Omia verkkosivuja ryhdyttiin valmistelemaan kovin myöhään ja pienin resurssein.

Monenlaisesta alkukangertelusta huolimatta hyvinvointialueen toiminnan käynnistyessä vuonna 2023 laajoja tai vakavia puutteita asiakas- ja potilastyössä ei tapahtunut. Toiminnan oli määrä jatkua alkuun mahdollisimman paljon entiseen tapaan, vaikka organisaatorakenne muuttui ja tuhansien työntekijöiden työnantaja vaihtui. Muutosvaiheesta selvittiin pääosin hyvin. Merkittävä toimintaa haittaava häiriö johtui puhelinoperaattorin järjestelmäongelmasta. Tulevaisuuden keskeisin haaste ovat huonosti yhteensopivat ja uusimista kaipaavat tietojärjestelmät. Tietojärjestelmistä saatavia integraatiohyötyjä joudutaan vielä odottelemaan.

6 Pelastuspalvelujen valmistelutyö

Pelastuspalvelujen siirtyminen Tampereen kaupungin isäntäkuntamallista osaksi hyvinvointialuetta oli jo pohjustettu, sillä Pirkanmaan pelastuslaitos on aloittanut alueellisena toimijana

vuonna 2003. Pelastuslaitos on volyymiltaan pieni osa hyvinvointialueen kokonaisuutta, sillä sen osuus budjetista on kaksi prosenttia. Sitä ohjaa, johtaa ja valvoo eri ministeriö kuin sote-palveluja, sillä se toimii sisäministeriön alaisuudessa.

Pelastuspalvelujen muutoksen ajateltiin sujuvan helposti eikä valmisteluun juuri ollut varattu lisäresursseja. Pelastustoimen asioiden valmistelusta vastasi muutosvalmistelun alkuvaiheessa väliaikaisen valmistelutoimielimen pelastustoimen jaosto, joka oli yksi viidestä jaostosta. Se jakaantui edelleen neljään valmistelutyöryhmään: siirto-, varautuminen ja valmius-, ensihoito- ja yhdyspintatyöryhmä. Tämän lisäksi pelastuslaitoksen henkilöstöä oli mukana hyvinvointialueen eri valmistelutyöryhmissä ja Tampereen kaupungin siirto -projektin alaprojekteissa ja muutosryhmissä. Pelastuslaitokselta osallistuttiin myös useisiin kansallisiin valmisteluryhmiin. Sisäisesti pelastuslaitoksen muutosvalmistelua koordinoitiin koko valmisteluajan johdon viikkokokouksin ja lisäksi syksyn 2022 aikana laajemmilla viikoittaisilla asiantuntijakokouksilla.

Merkittävin rakenteellinen muutos tuli koko ensihoitopalvelujen siirtämisestä osaksi pelastuspalveluja. Ensihoitopalvelut ovat pelastustoimen palvelulinjan sisällä oma vastuualueensa, joka johtaa Sisä-Suomen yhteistyöalueen ensihoitoa. Ensihoidon vastaava lääkäri on organisaatiossa pelastusjohtajan alaisuudessa ja lääketieteellisissä asioissa sairaalapalvelujen johtajaylilääkärin ohjauksessa. Muutoksen mukana pelastuslaitokseen siirtyivät ensihoidon vastuulääkärit, kahden ensihoidon lääkärihelikopterin lääkärit, ensihoidon kenttäjohtajat, Virrat–Ruovesi - alueen ensihoitajat, Virve-päällikkö, ERICA-pääkäyttävä ja muu hallinto.

Henkilöstön hallinnollisia siirtoja aiheutti myös hyvinvointialueen linjaus siitä, että henkilöstöpalvelut hoidetaan keskitetysti. Myös pelastuslaitokselta hakeutui ilmoittautumismenettelyn kautta useita henkilöitä hyvinvointialueen muihin tehtäviin. Pelastuslaitos tuki muutosta erilaisilla yhteistilaisuuksilla ja aktiivisella viestinnällä.

Hyvinvointialueiden rahoituslaskelmissa sote:n ja pelastustoimen laskennalliset osuudet lasketaan erikseen. Pelastustoimen yleiskatteiseen rahoitukseen vaikuttavat asukasperusteiset tekijät, asukastiheys ja pelastustoimen riskitekijät.

Tarkastuslautakunnan arviointi pelastuspalvelujen valmistelutyöstä

Pelastuspalvelujen integroituminen hyvinvointialueelle oli jo kehittyneellä alueellisella toimintamallilla kivuttomampaa kuin sote:lla. Pelastuspalveluilla on tietoa ja kokemusta alueellisesta järjestäytymisestä ja mm. palkkaharmonisaation toteuttamisesta, mitä hyvinvointialueen tulee osata hyödyntää. Pelastuspalvelut sai valmistelutyön aikana luotua hyvät verkostot niin hyvinvointialueen kuin kansallisiin toimijoihin, mistä yhteistyötä on hyvä jatkaa. Pelastuspalveluilla on ollut huoli hukkumisesta pienenä toimijana sote:n jalkoihin. Pelko rahoituksen tiukentumisesta voi olla aiheellinen.

7 Hankinnat

Hankinnan vastuualueen tehtävänä on vastata hyvinvointialueen strategisesta hankintatoinnista, tiettyjen hankintakokonaisuuksien tuottamisesta sekä logistiikka- ja kuljetuspalvelujen toteutuksesta. Hyvinvointialueen hankintojen osuus tuloslaskelman toimintakuluista on vuoden 2023 talousarvion mukaan noin 1,3 mrd. euroa vuonna 2023. Asiakaspalvelujen ostot

muodostavat suurimman hankintakokonaisuuden, n. 680 milj. euroa. Lisäksi investointisuunnitelman mukaisia investointihankintoja kohdistuu rakennuksiin, tieto- ja viestintäteknologiaan, laitteisiin ja kalustoon.

Strategian toimeenpano-ohjelmassa on hankintoja koskevia tavoitteita. Pirha tavoittelee palvelujen arvoperusteista monituottajuutta. Tavoitteena on tehdä tuotantotapa-analyysyjä, vertailla omaa ja ostettua palvelua, hyödyntää hyvinvointialueen mittakaavaetuja, kehittää tulosperusteista hankintaa ja johtaa toimintaa tietoon perustuen.

Hankintatoimintaa hyvinvointialueella ohjaavat keväällä 2023 aluevaltuuston päätettäväksi tuleva hankintaohjelma, aluehallituksen hyväksymä hankintasuunnitelma ja hankintajohtajan antama hankintaohje. Kokonaisuuteen kuuluu myös aluehallituksen hyväksymä sopimushallintaohje.

7.1 Työnjako

Tehtäväalueet (palvelutuotanto, tukipalvelut, strateginen ohjaus) vastaavat hankintatarpeidensa tunnistamisesta, sisällön määrittelystä ja hankintasopimusten tekemisestä. Tukipalvelujen tehtäväalue vastaa tietyistä rakennuttamiseen ja ICT-palveluihin liittyvistä hankinnoista. Lääkehankinnat on keskitetty sairaala-apteekille. Investointeihin liittyvät toimintavarustushankinnat on keskitetty hankinnan vastuualueelle. Ajoneuvoista päättää logistiikkapäällikkö. Hoito- ja yleistarvikkeet ovat yhteishankittavia tuotteita, jotka tilataan Tuomi Logistiikalta sähköistä kauppapaikkaa KORlta hyödyntäen.

Tuomi Logistiikka Oy on hyvinvointialueen yhteishankinta- ja sidosyksikköyhtiö, joka vastaa yhteishankinnoista, hankintojen kilpailuttamisesta ja siihen liittyvästä asiantuntijapalvelusta sekä erilaisista logistiikka-, varastointi- ja hyllytyspalveluista. Tuomi Logistiikka toteuttaa hankintasuunnitelmassa ja investointisuunnitelmassa yksilöidyt hankinnat. Kiinteistöhallinnan ja toimitilapalvelujen hankinnoissa Tuomi Logistiikka Oy:n roolista sovitaan tapauskohtaisesti erikseen. Tuomi Logistiikalla on kokonaisvastuu investointisuunnitelman toimeenpanosta siten, että hankinnat toteutuvat vaaditussa aikataulussa tuloksellisesti. ICT-hankinnoissa kumppanina toimii pääosin Istekki Oy.

Tuki kynnysarvot ylittäviin hankintoihin tulee hankinnan vastuualueelta ja tuki pienhankintoihin pääasiassa vain Tuomi Logistiikka Oy:ltä. Hankintatoimen vastuualueella strategisessa ohjauksessa työskentelee 22 henkilöä.

7.2 Hankintatoiminnan valmistelu

Pirhan hankinta-asioiden valmisteluun ei ollut rekrytoitua resurssia ennen elokuuta 2022. Tätä ennen pieni oman toimen ohella työskennellyt työryhmä laati vaihtoehtoja hyvinvointialueen hankintatoiminnan organisoinnista ja aineistoa mm. hankintaohjelman ja hankintaohjeen valmistelun tueksi. Työryhmä ei osallistunut esimerkiksi hallintosäännön valmisteluun. Sopimusten siirto ja analysointi oli organisoitu Pirhan valmistelussa juristeille. Kunnilta siirtyi 5 600 sopimusta, joita soten ostopalvelupäälliköt yhdessä hankinnan vastuualueen kanssa läpikäyvät ja luokittelevat.

Syksyllä kunnille ja PSHP:lle annettiin lupa hyväksyä sopimuksiin enintään 5 %:n hinnankorotukset. Suurempia korotuksia esittäneiden toimittajien kanssa ryhdyttiin sopimusneuvotteluihin.

7.3 Hankintaohjelma, -suunnitelma ja -ohje

Hankintaohjelmalla aluevaltuusto ohjaa hyvinvointialueen hankintoja ja niiden kehittämistä. Hankintaohjelmassa linjataan hankinnoilla tavoiteltavat strategianmukaiset päämäärät, päätetään keinot ja sovitaan mittarit.

Hankintasuunnitelmaa ylläpidetään toiminnan ohjaamisen, koordinoinnin ja budjetoinnin tueksi. Hankintasuunnitelma kokoaa kaikki Pirkanmaan hyvinvointialueen merkittävät hankinnat yhteen dokumenttiin. Aluehallitus hyväksyi ensimmäisen hankintasuunnitelman 23.1.2023. Ensimmäiseen hankintasuunnitelmaan sisältyi 45 hankintaa, joista 70 % oli kii-reellisyysluokassa 1.

Hankintaohje määrittää hyvinvointialueen hankintatoiminnassa noudatettavat toimintatavat ja peruseriaatteen. Hankintaohje käsittelee hankintatoimen organisointia ja johtamista, hankintojen suunnittelua, toteuttamista, sopimuksen käyttöönottoa ja sopimuksenaikaista toimintaa sekä eri vaiheisiin liittyvää päätöksentekoa ja dokumentointia.

Hankintaohjeen mukaan yksi keskeinen vaihe hankinnan suunnittelussa on hankintaan liittyvien strategisten tavoitteiden ja vaikutusten tunnistaminen: työllistämisehdon soveltuvuus hankintaan ja muu sosiaalinen vastuu, ympäristövaikutukset, markkinoiden elinvoiman sekä palvelukehittämisen ja -innovaatioiden näkökulmat.

Hankintaohjeessa säädetään mm. hyvinvointialueen pienhankinnoista. Kansallisen kynnsarvon alittavissa pienhankinnoissa tehdään ns. kevyt kilpailutus ja hankinnasta viranomaispäätös. Ns. pienhankintaraja palveluissa on 15 tuhatta euroa ja investointihankinnoissa 10 tuhatta euroa. Näitä pienemmistä hankinnoista laaditaan hankintamuistiot.

7.4 Toimivalta hankinnoissa

Hankintojen ja tilauksien toimivalta määritellään hallintosäännössä ja toimintasäännöissä ja tilausoikeudet toimivallan siirtopäätöksissä. Hallintosäännössä on määritelty toimivalta aluevaltuustolle (yli 30 milj. euroa), aluehallitukselle (10–30 milj. euroa) ja hyvinvointialuejohtajalle (alle 10 milj. euroa). Valmisteluvuonna 2022 hyvinvointijohtajan hankintavaltaisuus oli viisi milj. euroa. Aluehallitus saa kuluvana vuonna päätettäväkseen arviolta 15 hankintaa. Hankintapäätösten lisäksi päätettävänä ovat myös sopimusmuutokset ja hankintaoikaisut.

7.5 Yhteishankinta- ja sidosyksikköyhtiöt

Pirkanmaan hyvinvointialue käyttää hankintatoimintansa tukena yhteishankintayksiköiden palveluja. Hyvinvointialueen käytettävissä on omistajuuteen perustuvia yhteishankintayksiköitä, kuten Tuomi Logistiikka Oy ja Kuntien Tiera Oy, sekä lakiin perustuvia yhteishankintayksiköitä, mm. Hansel Oy ja Digifinland Oy. Yhteishankintayksikkö on määritelty hankintalaissa.

Neljän tytäryhtiön lisäksi Pirhalla on osaomistuksia 23 yhtiössä. Sidosyksiköiltä eli ns. in house -yhtiöiltä voidaan hankkia kilpailuttamatta. Sidosyksikköasemassa ovat hankintalain mukaan ne yhtiöt, joihin julkinen hankintayksikkö tai hankintayksiköt yhdessä käyttävät määräysvaltaa ja ovat niiden ainoita omistajia. Sidosyksikön liiketoiminnan harjoittaminen ulkopuolisten kanssa on rajoitettua. Hankintaa sidosyksiköiltä pidetään perusteltuna mm. varautumisen näkökulmasta. Pirhan konserniohjeen omistajaohjauksen periaatteissa todetaan in house -omistamisen olevan yksi keino organisoida toimintaa. Ohjeen mukaan hyvinvointialueella seurataan markkinoita ja reagoidaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin.

7.6 Palvelujen ostot talousarviossa 2023

Palvelujen ostojen sekä aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostoihin on vuoden 2023 talousarvion käyttötaloudessa budjetoitu noin 1 267 milj. euroa. Tästä palvelujen ostojen osuus on 86 %. Tileittäin tarkasteltuna kaikista palvelujen ostoista suurin erä ovat asiakaspalveluostot. Nämä palvelut kohdistuvat suoraan asiakkaille. Niitä ostetaan muilta hyvinvointialueilta vajaalla 5 milj. eurolla, palveluseteleillä vajaalla 36 milj. eurolla ja muilta yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoilta 623 milj. eurolla. Palveluja ostetaan toiseksi eniten ICT-palveluissa, 96 milj. euroa, ja kolmantena ovat laboratoripalvelut, 53 milj. euroa. Tavarahankintojen kaksi suurinta erää ovat hoitotarvikkeet ja lääkkeet.

Palvelulinjoittain tarkasteltuna palveluja ostetaan eniten ikäihmisten ja vammaisten palveluihin, n. 330 milj. eurolla. Tästä ikäihmisten osuus on 223 milj. euroa ja vammaisten 100 milj. euroa. Suurimmat palvelujen ostot ovat ikäihmisten asumispalveluissa, 177 milj. euroa, vammaisten sosiaalityössä, 90 milj. euroa, ja ikäihmisten kotona asumista tukevista palveluissa, 31 milj. euroa. Vammaisten sosiaalityö sisältää henkilökohtaisen avun palvelut, asumisen tuen palvelut sekä päivä- ja työtoiminnan.

Palvelulinjoista toiseksi eniten palveluja ostaa sairaalapalvelut. Suurimmat ostot on budjetoitu hallinnon yhteiselle kustannuspaikalle, joka sisältää konsernin sisäiset hankinnat tytäryhtiöiltä esim. Coxa Oy:ltä ja Tays Sydänsairaala Oy:ltä.

Tukipalvelujen palvelujen ostot ovat tietohallinto- ja teknologiapalveluilla 109 milj. euroa, palvelutuotannon tukipalveluilla 69 milj. euroa sekä kiinteistönhallinnalla ja toimitilapalveluilla 11 milj. euroa.

Neljänneksi eniten palveluja ostaa avopalvelujen palvelulinja. Palveluja hankkivat vastaanottopalvelut, 62 milj. euroa, sosiaalipalvelut, 38 milj. euroa, ja suun terveydenhuollon palvelut, 20 milj. euroa. Vastaanottopalvelujen ostoista asiakaspalveluostoja on lähes 40 milj. euroa ja laboratoripalvelujen ostoja n. 9 milj. euroa.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen ostot ovat yhteensä 111 milj. euroa ja näistä asiakaspalvelujen ostot lähes 90 milj. euroa. Suurin osa on lastensuojelun tarvitsemia erityispalveluja. Palveluja hankkivat myös perhepalvelut sekä terveyden- ja opiskeluhoitoon palvelut.

Talousarvio 2023	
Palvelulinjoittain, 1000 euroa	-1 086 195
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	-329 332
Sairaalapalvelut	-284 742
Tukipalvelut	-190 723
Avopalvelut	-130 504
Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	-110 947
Strateginen ohjaus ja järjestäminen	-23 574
Pelastuspalvelut	-13 588
Sote palvelutuotannon johto ja integraatiotoimi	-2 386
Päätöksenteko	-401

Talousarvio 2023	
Toimialueittain, 1000 euroa	-1 086 195
Ikäihmisten palvelut	-223 387
Tays hallinnon toimialue / Sairaalap	-175 538
Tietohallinto ja teknologia / Tukip	-108 882
Vammaisten palvelut	-100 249
Erityispalvelut / Lasten, nuorten ja perheiden p	-90 193
Palvelutuotannon tukipalvelut	-69 472
Vastaanottopalvelut / Avop	-61 996
Sosiaalipalvelut / Avop	-38 375
Strateginen ohjaus ja järjestäminen	-23 574
Lähisairaalat / Sairaalap.	-23 180
Suun terveydenhuolto / Avop	-19 790
Sisätaudit, keuhko, iho, allergia, ikääntyneet / Sairaa	-18 099
Lapset ja naiset / Sairaalap	-15 098
Aistit, neuroalat ja tules / Sairaalap	-14 773
Kirurgia, syövänhoito ja vatsasairaudet / Sairaalap	-13 518
Lasten, nuorten ja perheiden palvelut hallinto	-11 483
Kiinteistönhallinta ja toimitilapalvelut / Tukip	-10 828
Palvelulinjan hallinto (PL1) / Avop	-10 342
Akuuttihoito / Sairaalap	-10 305
Psykiatria / Sairaalap	-8 790
Ensihoitopalvelut / Pelastusp	-8 593
jne...	

Taulukko. Pirkanmaan hyvinvointialueen perustoiminnan (ei sis. konsernin yhtiöitä) ulkoiset palvelujen ostot palvelulinjoittain ja toimialueittain vuoden 2023 talousarviossa.

7.7 Hankinnan hallinnointi ja sopimusten valvonta

Sopimuksia hallinnoidaan kahdella järjestelmällä, Cloudivalla ja Pirrellä. Kunnista siirtyneet sopimukset koottiin Cloudivaan. PSHP:n sopimukset ja uudet sopimukset ovat Pirressä, joka lähtökohtaisesti on päätös- ja asianhallintajärjestelmä. Hankintojen suunnittelua, kilpailutuksen valmistelua ja sopimuskauden aikaista linkkaaren hallintaa tukevaa järjestelmää ei ole. Tietyille palveluseteleille ja tietyille soten ostopalveluille on käytössä kaksi järjestelmää, kolmatta poistetaan käytöstä. Tulevien hankintojen listaa hallinnoidaan Excelillä.

Tehtäväalueet vastaavat sopimustensa sopimuskaudenaikaisesta toiminnasta, kuten sopimusten seurannasta, valvonnasta ja toimittajayhteistyöstä. Tukipalveluihin sijoittuva valvonta ja asiamiestehtävät -vastuualue hoitaa lakisääteisiä valvontatehtäviä. Sopimuksenvastaisia tilanteita hoidetaan yhdessä tehtäväalueen, valvontapalvelujen vastuuyksikön ja hankintojen vastuualueen kanssa.

7.8 Hankintatoiminnan haasteet

Ylin johto on tunnistanut tarpeen tuotantotapa-analyysseihin. Haasteena tässä on datan saanti ja uuden organisaation ohut osaamis pohja. Strateginen hankintatoimi ei ole ollut kunnissa-kaan vahva osaamisalue.

Muutamien pohjoisten kuntien sote-ulkoistusten sopimusten siirtoneuvottelut ovat työllistäneet huomattavan paljon. Näiden sopimusten sopimussisältöasioihin perustetaan sopimusten ohjausryhmät ja operatiivisiin asioihin yhtiöiden yhteistyöryhmät.

Pirhan hankintatoiminnan haasteena on organisaation suuri koko. Aluehallituksen päätöksiä edeltävät johtoryhmäkierrokset tekevät prosesseista pidempiä kuin mihin pienemmissä organisaatioissa on totuttu. Myös sopimuskäsitteellinen toiminta, laskuntarkastuksen organisointi ja resursointi, vaatii etenkin alkuvaiheessa osansa, jotta laskut saadaan ajoissa maksuun. Palveluseteleihin liittyvää työtä ollaan resursoimassa riittävälle tasolle.

Tarkastuslautakunnan arviointi hankinnoista

Pirkanmaan hyvinvointialueen toimintamenoista lähes puolet on palvelujen, tavaroiden, tarvikkeiden ja aineiden ostoja. Pirhassa on alusta alkaen huomattu strategisen hankintatoiminnan tärkeys. Yhtenäisellä hankintaprosessilla voidaan noudattaa asianmukaisia hankintamennettelyjä sekä paremmin hallita ja valvoa hankintojen kustannuksia ja laatua. Riskit vähenevät, kun kriittiset hankinnat tehdään oikeaan aikaan toimittajilta, joiden luotettavuutta valvotaan. Hankintoja keskittämällä saadaan edullisemmat hinnat ja säästetään toimituskuluissa ja hallinnollisissa kuluissa. Tietyissä hankinnoissa tulisi silti pyrkiä saamaan paikallisia toimijoita mukaan esim. hankintoja pilkkomalla.

Hankintapäätöksiä tulee valitulla hallintomallilla paljon aluehallituksen päätettäväksi. Päätösvaltaa on mahdollista delegoida lähinnä viranhaltijoille, kun tätä alempi päätöksentekotaso lautakunnat puuttuvat. Tarkastuslautakunta pitää perusteltuina hankintavaltuuksiin kaavailtuja muutoksia.

In house -yhtiöiltä tehdyillä hankinnoilla on yhä merkittävämpi rooli. Näiden hankintojen etuna on joustavuus, kun voi hankkia suoraan kilpailuttamatta, omistajan mahdollisuus vaikuttaa ohjauksellaan yhtiöön ja vähäiset välittömät sopimusriskit. Riskinä voi kuitenkin olla, että in house -hankinnoissa ei saavuteta parasta hinta-laatu -suhdetta.

Hankinnan vastuualueella on sama ongelma kuin monella muullakin Pirhan toimijalla. Uutta yhtenäistä tietojärjestelmää toiminnan kokonaisvaltaiseen hallintaan kaivataan. Hankinta- ja sopimusprosessin koko elinkaaren hallintaan soveltuvan tietojärjestelmän tarveselvitystä ollaankin käynnistämässä. Hankinnoissa kyse on niin suurista kustannuksista ja mahdollisuuksista kustannussäästöihin, että tätä hankintaa ei kannata viivyttää.

8 Henkilöstö

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian yksi neljästä kärjestä on henkilöstö. Sitä toteutetaan henkilöstöohjelman avulla ja tavoitteena on hyvinvoiva työntekijä. Henkilöstöohjelman avulla pyritään vaikuttamaan työvoiman saatavuuteen sekä olemassa olevan henkilöstön pysyvyyteen ja riittävyteen. Henkilöstöohjelman taustalla vaikuttavat väestön ikääntyminen, henkilöstön tulevien vuosien kasvava eläköityminen, huoli rahoituksen riittävydestä, lainsäädännön vaateet ja tarve rakentaa onnistuneesti yhtenäinen organisaatio.

Pirhassa työskentelee lähes 20 000 työntekijää, joilla on 600 erilaista ammattinimikettä. Hyvinvointialueen henkilöstömenot ovat vuoden 2023 talousarviossa 1,1 miljardia euroa. Toiminnan käynnistymiseen henkilöstöhallinnon valmistelulla on ollut suuri vaikutus. Valmistelu aloitettiin jo vuonna 2020 yhteistyössä Monetra Oy:n kanssa.

Henkilöstön vastuualueella työskentelee noin 80 henkilöä, joista HR-palvelupäälliköitä on kuudella vastuualueella ja henkilöstöpäälliköitä on 14. Henkilöstösihteereitä alueella tulee

työskentelemään 51. Heidän rekrytointinsa oli alkuvuodesta vielä osittain kesken ja osa teki kunnissa tilinpäätöksiä ennen siirtymistä uusiin tehtäviin. Henkilöstöhallinnon kumppanuuspalvelut tuotetaan lähipalveluna lähellä palvelutuotantoa.

Hyvinvointialueelle siirryttäessä joidenkin ammattilaisten tehtävät muuttuivat. Uusien prosessien myötä tiettyjä hallinnollisia työtehtäviä siirrettiin uusille tekijöille. Uusien tehtäväjakojen vuoksi osa henkilöstöstä on ollut erittäin työllistettyä ja osalla uudet työtehtävät eivät vastaa omaa koulutusalaan. Tästä esimerkkinä on tiettyjen henkilöstöhallinnon tehtävien siirtäminen henkilöstösihteereiltä esihenkilöille.

Henkilöstöhallinnon palveluita ovat työlainsäädäntö, yhteistyötoiminta, henkilöstöhallinnolliset palvelut kuten työsopimukset ja virkamääräykset, nimike- ja tehtävämuutokset, palvelusuhteen keskeytykset, lakisääteiset ja harkinnanvaraiset poissaolot sekä palvelussuhteen muutokset. Myös työterveyden palvelut ja henkilöstön kehittäminen ovat osa keskitetysti koordinoitua toimintaa.

Henkilöstöhallinnon alkuvaiheen toiminnan painopisteenä on esihenkilöiden osaaminen. Parantamalla esihenkilöiden osaamista varmistetaan työntekijöiden työsuhteiden hallinnollisten asioiden toimivuus. Esihenkilöiden koulutukset aloitettiin syksyllä 2022 ja niitä on jatkettu viikoittain vuoden 2023 alussa. Esihenkilöt saavat keskitetysti teemoitettua ohjausta. Yhtenäisten toimintamallien käyttöönoton myötä varmistetaan tarkoituksenmukaisista tehtäväjaoista ja käytettävistä resursseista. Henkilöstöhallintoa ohjeistetaan pääasiassa intran HR-työpöydältä.

8.1 HR-järjestelmät

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelminä otettiin käyttöön PSHP:n järjestelmät. Näin pyrittiin varmistamaan palkanmaksun onnistuminen toiminnan alkuvaiheessa. Käyttöön tulleet Prima ja Titania ovat perusrakenteeltaan 30–40 vuotta vanhoja. Henkilöstöhallinnon järjestelmät on rakennettu kauan käytössä olleiden järjestelmien päälle, eivätkä ne mukaudu toiminnan muutoksiin niin kuin uudemmat ja kehittyneemmät ohjelmistot. Riskien hallinnan näkökulmasta toiminnan aloitus aiemmin käytettyjen järjestelmien kanssa oli perusteltua.

Järjestelmiä ei ole saatu täysin toimimaan vuoden alusta. Poissaolomakkeet ovat toimineet huonosti, vuosilomien siirroissa oli virheitä ja organisaatiota on rakennettu järjestelmään pitkien keuhkain. Vuoden alussa käytettyjä lomiamia ei ole kaikkien työntekijöiden osalta saatu tallennettua ajallaan järjestelmiin. Korjauksia on jouduttu jatkuvasti päivittämään manuaalisesti eikä kaikkien osalta ole voitu varmistua tietojen oikeellisuudesta. Järjestelmät on tarkoitettu uudistaa toiminnan lähdeyttä käyntiin.

8.2 Palkkaharmonisaatio ja työtyytyväisyys

Palkkaharmonisaatio eli palkkojen yhteensovittaminen hyvinvointialueella perustuu syrjintää koskevaan lainsäädäntöön, tasa-arvolakiin, yhdenvertaisuuslakiin ja työsopimuslain tasapuolisen kohtelun periaatteeseen. Palkkojen yhteensovittamisen aikataulutukseksi on arvioitu kolme vuotta hyvinvointialueen toiminnan alkamisesta. Työntekijät ovat siirtyneet toistaiseksi omilla palkoillaan ja eri organisaatioiden mukaisilla työn vaatavuuden arvioinneilla. Hyvinvoin-

tialueelle luodaan uusi tasopalkkausjärjestelmä. Se on tarkoitus saada käyttöön koko alueella vuoden 2024 aikana. Henkilön työtehtävien palkkauksen perusteena on työn vaativuus, jota mitataan työkokemukseen perustuvan järjestelmän tavoin.

Henkilöstön työhyvinvointia mitataan kahdella mittaustavalla. QWL-mittauksessa (Quality of Work-Life) on 15 kysymystä, joilla mitataan samalla henkilöstön suorituskykyä eli tehollista työaikaa. Kerran kuussa mitataan sitä, miten henkilöstö suosittelee työnantajaansa eNPS-mittauksella (Employee Net Promoter Score). Mittarin avulla voidaan päätellä henkilöstön sen hetkinen työhyvinvointi ja työtyytyväisyys sekä muutoksen suunta. Mittari reagoi muutokseen yleensä nopealla syklillä. Tietoa kerätään johtamisen tueksi eri järjestelmien tuottaman tiedon lisäksi. Ensimmäisissä eNPS-mittauksissa henkilöstö suositteli Pirhaa työpaikkana helmi- maaliskuu- ja huhtikuussa luvuin -39, -47 ja -51 (asteikko -100–100). Arvosanojen keskiarvolla mitattuna luvut olivat 5,9 ja 5,6 ja 5,1 (asteikko 1–10). Tulokset eivät olleet hyvät ja suunta oli laskeva. Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa tulokset olivat selvästi keskiarvoa heikkommat.

Tarkastuslautakunnan arviointi henkilöstöasioista

Henkilöstön mitattu työtyytyväisyys on parin aloituskuukauden aikana ollut huono. Puutteellinen viestintä on voinut olla yksi syy henkilöstön tyytymättömyyteen. Intra on alkuun ollut toimintaohjeiden ja ammattihenkilöiden yhteystietojen osalta puutteellinen, jolloin henkilöstön ei ole ollut mahdollista onnistua työssään. Osalla työntekijöistä ei toiminnan alkuvaiheessa ollut tietoa omasta sijoittumisestaan organisaatiossa eikä esihenkilöstään. Epätietoisuus ja epävarmuus näkyy työtyytyväisyystuloksissa.

Työntekijöiden hyvinvointiin ja sen parantamiseen vaikuttaa erityisesti johtaminen ja esihenkilöt, joilta työntekijä odottaa muutosvaiheessa huomiota. Esihenkilöt voivat toiminnassaan ottaa huomioon henkilöstön näkemykset, järjestää työtehtävät mielekkäiksi ja uudistaa toimintamallit toimiviksi. Tarkastuslautakunta pitää hyvänä asiana, että esihenkilöiden koulutukseen on ryhdytty jo ennen toiminnan aloittamista.

Yhteistyötoiminta on yksi tapa kuulla henkilöstöä, mutta yksin tämä ei riitä. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että organisaatiossa löytyvät sopivat toimintamallit, joiden avulla säännöllinen yhteistyö ja vuoropuhelu työntekijöiden ja johdon kanssa saadaan toimimaan molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

Uudet hallinnolliset tehtävänjaot eivät ole kaikilta osin onnistuneet. Tiettyjen HR-tehtävien siirto sihteereiltä esihenkilöille on johtanut uusiin rekrytointeihin ja hallinnon tarpeettomaan kasvamiseen. Tarkastuslautakunta suosittelee kiinnittämään huomiota resurssien tehokkaiseen käyttöön. Tarvitaan asennetta, jossa tuetaan jokaisen työtä, jotta turhista hierarkioista päästään eroon.

Opetus, ohjaus ja koulutus ovat tärkeitä asioita Pirhan toiminnassa. Näitä viedään eteenpäin niin yliopistollisessa sairaalassa kuin jokaisen työntekijän omissa työtehtävissä. Tarkastuslautakunta suosittelee kiinnittämään huomiota siihen, että perehdytyksestä ja koulutuksesta huolehditaan muuttuvien tehtäväjärjestelyjen jälkeen.

Palkkojen oikeellisuuteen on pyritty kiinnittämään huomiota hyvinvointialueelle siirryttäessä. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että palkat saadaan kaikilta osin oikein maksuun. Palkanmaksu on mahdollistettava toimivilla järjestelmillä ja työnantajan on pystyttävä varmentamaan palkkojen oikeellisuus kaikissa toimipisteissä. Se edellyttää riittävän määrän kontrollipisteitä. HR-tietojärjestelmien uudistaminen on tarpeen eikä tätä ole syytä viivyttää.

Tarkastuslautakunta suosittaa kiinnittämään erityistä huomiota vuosiloma- ja poissaolotietojen korjaamiseen mahdollisimman hyvissä ajoin. Pitkittyessään tietojen on mahdollista jäädä virheellisiksi. Virheitä on ollut etenkin vuoden 2022 lopussa ja vuoden 2023 alussa pidetyissä lomissa.

Palkkaharmonian saavuttaminen kaikkien ammattiryhmien osalta on merkittävä tehtävä. Tehtävien vaatavuudet on arvioitava oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Palkkajärjestelmän uudistuksen onnistuminen määrittää myös työntekijän luottamusta työnantajaan.

Työtehtävien määräaikaisuus on hyvinvointialueella herättänyt keskustelua. Tarkastuslautakunta suosittaa, ettei virka – tai työsuhteita tehtäisi määräaikaisina, ellei työtehtävän hoidossa ole siihen työsuhtelainsäädännön edellyttämää perusteltua syytä.

9 Palvelujen integraatio sekä yhdyspinta- ja kehittämistyö

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian yksi kärkiteema koskee palveluja ja yksi yhdessä, yhteen toimivaa hyvinvointialuetta. Integraatiovastuualue toteuttaa palvelukärkiteemaa integroimalla sosiaali- ja terveystalvituja sekä uudistamalla hoito- ja palveluketjuja. Työvälineinä sillä ovat tietyt kehittämishankkeet. Yhteen toimivaa hyvinvointialuetta integraatiovastuualue edistää tekemällä kuntien ja hyvinvointialueen välistä yhdyspintatyötä. Lisäksi integraatiovastuualue johtaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä ja osallistuu hyvinvointialueiden väliseen yhteistyöhön.

Yhteistyö on lakisääteistä. Neuvotteluelvoite kuntien ja hyvinvointialueen välille tulee hyvinvointialuelaista. Laki sosiaali- ja terveystalvituja järjestämisestä ohjaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistä tehtävää. Se velvoittaa palvelujen yhteensovittamiseen ja yhteistyöhön tutkimus-, koulutus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnassa (TKKI) sekä valmiussuunnittelussa.

9.1 Yhdyspintatyön sisällöt

Valmisteluvaiheessa väliaikaisessa toimielimessä toimi yhdyspintajaosto, joka tehtävänä oli tunnistaa kuntien ja hyvinvointialueen keskeiset yhdyspinnat. Työssä tunnistettiin yhdeksän operatiivista yhdyspintojen kokonaisuutta. Näistä laadittiin aluehallituksen hyväksymä puitesopimus hyvinvointialueen, kuntien ja Pirkanmaan liiton kanssa. Pirkanmaan liitto tuli sopimukseen mukaan, koska sillä on merkittävä rooli ennakointityössä, aluesuunnittelussa, TKI-rahoituksessa ja edunvalvonnassa.

Sovitut yhdyspintakokonaisuudet ovat hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, työllistymisen tukeminen, kotoutumisen edistäminen, palvelujen, maankäytön, asuntotuotannon ja investointien ohjelmointi sekä yhteinen väestöennuste, sivistys- ja sote-palvelujen tiivis yhteistyö,

tiedolla johtaminen, varautuminen ja valmiussuunnittelu, TKI-yhteistyö ja vaikuttaminen sekä järjestöyhteistyö.

Integraatiovastuualue on mukana kaikkien yhdeksän yhdyspinnan työn käynnistämässä ja jatkuvuuden varmistamisessa. Tätä työtä on jo tehty mm. kuntien ja sairaanhoitopiirin yhteisten hankkeiden parissa ja laadittaessa Pirkanmaan alueellista hyvinvointikertomusta ja –suunnitelmaa 2021–2024. Pirkanmaan alueellinen kulttuurihyvinvointisuunnitelma uusittiin vuonna 2022.

Yhdeksi yhteistyön periaatteeksi sopimuksessa sovittiin, että jokaisella yhdyspinnalla on viranhaltija/työntekijä - vastinparit, joille on resursoitu aikaa työhön yhteistyöverkostossa. Vuoden alusta lähtien yhdyspintapäälliköt ovat koonneet näitä vastinpareja. Pienessä kunnassa sama henkilö toimii vääjäämättä vastinparina usealla yhdyspinnalla.

Yhdyspintatyö konkretisoituu myös yhteisissä tapaamisissa. Palvelujen yhteistyöryhmissä kokoontuvat asiantuntijat, kumppanuuksia johdetaan kunnanjohtajien ym. viranhaltijoiden johtajakokouksissa ja luottamushenkilöjohto ylimpien viranhaltijoiden kanssa johtaa yhteistä strategiaa ylimmän johdon foorumissa.

Hyvinvointialueen ja kuntien kanssa on syksyllä valmisteluvaiheessa käyty hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvä neuvottelukierros kuntaryppäittäin. Samaan neuvotteluun osallistui 3–4 kuntaa kerrallaan. Neuvotteluissa suunniteltiin yhteistyön rakenteita ja resursointia, kuntien hyte-työryhmiin osallistumista ja kuntien hyte-kertoimeen vaikuttamista. Pohjaa yhteiselle tietojohdalliselle luovat yhdessä kehitettävät prosessi- ja tulosindikaattorit. Jatkossa järjestötoimijat on tarkoitus ottaa mukaan neuvotteluihin.

9.2 Integraatiovastuualueen tehtävät

Integraation vastuualue toimii osaltaan yhdyspintana kehittämisessä. Sillä on omana vastuuyksikkönään kaksi kehittämiseen liittyvää kokonaisuutta ja yksi kehittämisohjelma. Kehittämistoimintaa on muilta osin koottu strategisen ohjauksen TKIO:n (tutkimus-, kehittäminen, innovaatiot, osaaminen) vastuualueelle. Jatkuvan kehittämisen kokonaisuuden vastuuyksikkö on PSHP:ssä kehittänyt hoito- ja palveluketjutyöhön jatkuvan kehittämisen mallin, jonka mukaisesti työyhteisössä syntyvät kehittämisideat kerätään, kirjataan, käsitellään ja viedään käytäntöön, jos niin päätetään. Työtä jatketaan Pirhassa.

Ikäihmisten palvelujen ohjelma on jatkoa jo sote- ja maakuntauudistuksen valmistelun aikana laaditulle ikäihmisten palvelujen suunnitelmalle, Suunnitelma ikäihmisten yhteensovitetusta palvelukokonaisuudesta Pirkanmaan maakunnassa 11/2018. Ohjelman puitteissa laaditaan alueellinen ikäihmisten hyvinvointisuunnitelma sekä pitempi kestoinen ohjelma ikäihmisten palvelujen kehittämiseksi. Työ on käynnistynyt alkuvuodesta 2023. Lisäksi PirSote ja PirKoti-hankkeet on asemoitu integraatiovastuualueelle.

Tarkastuslautakunnan arviointi integraatiosta ja yhdyspintatyöstä

Valmisteluvaiheessa toimineen yhdyspintajaoston työ on saanut suoraa jatkoa hyvinvointialueen, kuntien ja maakuntaliiton yhteistyösopimuksessa. Olennaisimmat yhdyspintatarpeet

osattiin tunnistaa jo yhteistyötä valmisteltaessa. Yhteistyön rakenteet ovat kunnossa, kun jokaiselle teemalle etsitään yhteistyökumppanit niin kunnista kuin hyvinvointialueelta. Seuraavaksi yhteistyön toimivuus tulee varmistaa tavoittein ja mittarein.

Integraation vastuualueen haastavampi tehtävä liittyy sujuviin hoito- ja palveluketjuihin. Tässä työssä hankkeet voivat olla suunnannäyttäjinä, mutta työ on jalkautettava siellä, missä Pirhan yhteistä toimintakulttuuria ja -käytäntöjä luodaan. Asiakas voi edetä sujuvasti hoitopolulla vain, jos yhteistyörakenteet ja siellä työskentelevät ihmiset tämän mahdollistavat. Jotta asiakkaalle tarjotaan tarvittavat palvelut oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa, palvelujen tulee olla asiakaslähtöisiä ja perustua asiakkaiden tarpeisiin.

Yhteistyössä huomiota tulisi kiinnittää myös kunnan luottamushenkilöiden informoimiseen yhdyspintatyöstä muutoinkin kuin ylimmän johdon foorumissa.

Työllistämistä tukevien palvelujen yhdyspinnalla tulee huomioida jatkossa erityisesti kuntouttavan työtoiminnan henkilöstöresurssien riittävyys.

10 PirSOTE ja PirKOTI -hankkeet

PirSOTE ja PirKOTI ovat STM:n rahoittamia Pirkanmaan hyvinvointialueen kehittämiseen kohdennettuja hankekokonaisuuksia. PirSOTE:ssa kehitetään tulevaisuuden sote-keskusta ja PirKATI:ssa tulevaisuuden kotona asumisen palveluja. PirKOTI -hankkeeseen liittyy läheisesti kuntien hallinnoima PirKATI -hanke, jonka tavoitteena on digitalisoinnin avulla kehittää ikäihmisille kustannustehokkaita palvelu- ja toimintamalleja sekä tuottaa palveluja kotiympäristöön.

10.1 Pirkanmaan tulevaisuuden sote-keskus

PirSOTE -hankkeessa kehitetään perustason sosiaali- ja terveyspalveluja Pirkanmaan hyvinvointialueelle. Hankkeessa valmistellaan ja otetaan käyttöön uudenlainen, laaja-alainen sosiaali- ja terveyskeskus, jossa asiakas saa tarvitsemansa avun sujuvasti yhdellä yhteydenotolla.

Hanke toteutetaan vuosien 2020–2023 aikana ja sen kokonaisbudjetti on 17,9 miljoonaa. Vuoden 2023 rahoituksen osuus on 5,5 miljoonaa. Ennen hankkeen siirtymistä hyvinvointialueelle kaikki Pirkanmaan kunnat olivat sen osatoteuttajina vuosina 2020–2022.

Uuden sote-keskuksen ohella hankkeessa kehitetään sähköisiä palveluja sekä etsitään ratkaisuja henkilöstön riittävyteen ja osaamisen turvaamiseen. Tavoitteena on vahvistaa peruspalveluja, luoda toimintamallit palvelujen saatavuuden, oikea-aikaisuuden ja jatkuvuuden turvaamiseksi sekä laadun ja vaikuttavuuden kehittämiseksi. Käytännössä monen palvelun yhtenäistäminen lähtee yhteisistä kirjaamis- ja lähetekäytännöistä. Yhden yhteydenoton -periaate toimii, kun moniammatilliset toimintatavat vakiintuvat. Kaikella tällä pyritään myös kustannusten hillintään.

Haasteena ovat kuntien palvelujen erilaiset lähtökohdat. Tietojärjestelmät, sähköiset alustat, sopimukset yms. ovat kunnissa erilaisia. Tämän vuoksi kuntien toimintoja ei voida muuttaa suoraan yhden mallin mukaiseksi. Jokaisen kunnan tai yhteistoiminta-alueen kanssa on tois-
taiseksi katsottava erikseen, mitä tavoiteltu toimintamalli tarkoittaa kunkin toimijan kohdalla.

Sosiaalipalvelut saa ensimmäisenä yhteisen tietojärjestelmän syksyllä 2024. Tämä mahdollistaa mm. yhtenäiset sähköiset konsultaatiokäytännöt.

PirSOTE:lla on vahva rooli palvelujen sähköistämisen edistämässä. Sähköisiä palveluja kehitetään sekä asiakkaille että ammattilaisille. Digiasioinnin vaiheittaisella porrasmallilla asiakas pyritään ohjaamaan oikeiden sähköisten palvelujen pariin. Hankkeessa valmistellaan yhdessä kuntien kanssa alustaa elintapaohjaukseen. Hanke on mukana myös valmistelemaan oman ja ostetun palvelun omavalvonnan toimeenpanoa.

10.2 Pirkanmaan tulevaisuuden kotona asumista tukevat palvelut

PirKOTI -hankkeen tavoitteena on vahvistaa iäkkäiden henkilöiden palveluja tarjoamalla asiakkaan yksilölliset ja muuttuvat tarpeet huomioivat, turvalliset palvelut ympäri vuorokauden.

Hanke ajoittuu vuosille 2022–2023. Sen kokonaisbudjetti on 2,5 miljoonaa euroa, josta siirtyi 1,3 miljoonaa euroa hyvinvointialueelle. Vuonna 2022 hanketta hallinnoi Pirkanmaan liitto. Hankkeeseen osallistui 14 kuntaa tai yhteistoiminta-aluetta. Kehittämistyössä on mukana ikäihmisten palvelulinjat, lähipalvelualueet ja integraatiovastuualue.

Kehitettävän ympärivuorokautisen kotihoidon mallin tavoitteena on vähentää erikoissairaanhoidon ohjautumista ja pyrkiä hoitamaan asiakkaat turvallisesti kotona. Hankkeessa on luotu yöhoidon palvelutarjotin, jossa on hyödynnetty videoetäpalveluita ja Evandos-lääkerobottia. Integraatiotyöryhmässä on luotu kolmiportainen lääkäripalvelumalli: kiireetön, puolikiireellinen ja kiireellinen.

Monialainen toimintakyvyn arviointi ja kotikuntoutus-työryhmä on luonut yhdenmukaisen prosessin kotiutukseen, sen aloittamisen arviointiin ja kaatumisen ennalta ehkäisyyn. Palvelutarpeen kartoitukseen käytetään maksimissaan neljän viikon arviointijaksoa.

Lähitoreille on luotu minimimalli toiminnan sisällöstä. Erityisesti lyhytaikaisille sijaisille on luotu Intro-perehdytyspolku. Asiakaskokemuksen mittaamiseen on luotu mallia. RAI-arvioinnin osaamista asiakkaan kunnon mittaamiseksi on kehitetty työpajoissa.

Tarkastuslautakunnan arviointi PirSOTE ja PirKOTI -hankkeista

Digitalisaatiolla on merkittävä rooli toiminnan uudelleen organisoimisessa. Ajasta ja paikasta riippumattomat palvelut ovat myös hyvinvointialueen asiakkaan etu. Uusien mallien avulla toimintaa voidaan tehostaa, kun samalla resurssilla palveluja on mahdollista tarjota entistä suuremmalle asiakasmäärälle. Uusien toimintamallien avulla kustannusten nousua on mahdollista hillitä.

PirSOTE- ja PirKOTI -hankkeiden tuloksia voidaan täysimääräisesti hyödyntää vasta kun hyvinvointialueelle saadaan yhtenäiset tietojärjestelmät. Asiakkaiden tietojen siirto eri järjestelmien välillä on edellytys tasapuolisen ja kattavan palveluverkoston luomiselle ja toimiville hoitopoluille. Tietojärjestelmäintegraation haasteeksi voi koitua tietosuojalainsäädäntö, joka estää tietojen siirron eri toimijoiden välillä.

PirKOTI-hanke etsii keinoja erityisesti teknologiasta iäkkäiden asiakkaiden kotona selviämiseksi. Tarkastuslautakunta pitää kotona asumisen mahdollisuutta tärkeänä, mutta se ei voi

olla itsetarkoitus. Iäkkäille asiakkaille pitää olla tarjolla muita asumismahdollisuuksia, ellei heillä ole mahdollisuuksia selvitä kotona päivittäisistä toimistaan.

Tarkastuslautakunta haluaa muistuttaa, että hankkeissa huomioidaan myös yhdistysten ja erilaisten kolmannen sektorin toimijat, vaikka pääsisältö onkin omien toimintamallien kehittämisessä. Kolmannen sektorin toimijat ovat usein hyvin tietoisia asiakkaiden tarpeista ja hyvä voimavara myös kehittämistyöhön.

PirSOTE ja PirKOTI -hankkeiden tuottamien toimintamallien avulla Pirkanmaan hyvinvointialue voi saavuttaa tavoitteitaan. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että uudet tavat toimia osataan viedä ja juurruttaa arjen työhön. Tähän on pyritty sillä, että määräaikaisista hanke-työntekijöistä moni on ollut lainassa vakinaisesta tehtävästään. Työntekijöiden motivointi uusiin käytäntöihin on tärkeä osa toiminnan kehittämistä ja tämä tulee hankkeissa varmistaa.

11 Ulkoistetut sosiaali- ja terveyspalvelut

Pirkanmaan hyvinvointialueelle siirtyi sopimuksia, joilla kunnat ovat ulkoistaneet palvelutuotantoaan. Tampereen kaupungilta siirtyi Tesoman allianssiin sisältyviä ulkoistettuja sote-palveluja ja Ikaalisista sopimus suun terveydenhoidosta. Keiturin Sote Oy siirtyi Virtain kaupungilta kokonaan Pirhaan. Sosiaali- ja terveyspalvelujen osaulkoistus on toteutettu Parkanossa ja Kihniössä sekä Mänttä-Vilppulassa ja Juupajoella. Näistä sopimussiirtoneuvotteluja on käyty keväällä 2023.

Tesoman allianssi on ollut Tampereen kaupungin, Setlementti Tampere ry:n ja Mehiläinen Oy:n yhteenliittymä, jolla on tuotettu palveluita Tesoman alueen asukkaille. Vuodenvaihteesta Pirha tuli kolmanneksi osapuoleksi allianssisopimukseen Tampereen kaupungin ja Mehiläisen rinnalle. Pirha ostaa Tesomalle Mehiläiseltä terveysaseman palvelut, aikuisten suun terveydenhoidon, tehostetun palveluasumisen ja yhteisöllisen asumisen palvelut. Allianssisopimus on tehty vuonna 2018 ja sen kymmenvuotinen kesto on jaettu kolmeen sopimusjaksoon 4+3+3 vuotta. Aluehallitus on hyväksynyt muutossopimuksen ja toisen sopimusjakson tavoitekustannukset.

Keiturin Sote Oy on Virtain kaupungin vuonna 2015 perustama tytäryhtiö, joka on tuottanut sosiaali- ja terveyspalveluja myös Ruovedelle. Osa sosiaalipalveluista oli järjestelyssä jätetty Virtain kaupungin hoidettavaksi. Yhtiö oli täysin Virtain kaupungin omistuksessa. Omistus siirtyi vuoden 2023 alussa Pirhalle. Yhtiön tukipalvelujen hankinta järjestettiin tapahtuvaksi Pirhalta.

Ikaalisten kaupunki on ulkoistanut suun terveydenhuollon palvelunsa. Pirhalle on siirtynyt vuonna 2011 solmittu toistaiseksi voimassa oleva sopimus suun terveydenhuollon palvelujen hankkimisesta yksityiseltä palvelutuottajalta.

Pihlajalinnan tytäryhtiöt ovat tuottaneet Parkanon ja Kihniön sekä Mänttä-Vilppulan ja Juupajoen sosiaali- ja terveyspalvelut. Siirtyvät sopimukset ovat Pirhaa sitovia ja tarkoituksena on järjestää palvelut pitkälti entisessä laajuudessaan. Molemmista sopimuksista on aiempina vuosina tullut kustannusten osalta erimielisyyksiä, joita on pyritty kuntien ja yhtiön yhteistyöllä ja Parkanossa myös sovittelijan avulla ratkomaan.

Parkanon ja Kihniöön palveluja on tuottanut Pihlajalinna-konserniin kuuluva, Pihlajalinnan ja Parkanon kaupungin yhteisesti omistama yhtiö Kolmostien Terveys Oy 1.5.2015 lähtien. Parkanon kaupungilla oli yhtiön osakkeita jäljellä 4 %, kun Parkanon omistusosuus siirtyi Pirhaan. Sopimus on voimassa vuoden 2029 loppuun (10 vuotta + optio 5 vuotta).

Parkanon kaupunginvaltuusto hyväksyi 26.9.2022 Pihlajalinna/Kolmostien Terveys Oy:n tekemän sovintoesityksen vuosien 2020, 2021 ja 2022 sopimukseen liittyvistä kustannuksista, joiden syntyperusteista ja kustannusvastuista oli osapuolten välillä ollut reilun vuoden ajan erimielisyyksiä. Kaupunginvaltuusto hyväksyi tätä varten vuoden 2022 talousarvioon 1,8 milj. euron lisämäärärahan, josta osa maksetaan suoraan palveluntuottajalle ja osalla kustannuksia, jotka jäivät kaupungin vastuulle. Pihlajalinnan ja Parkanon kaupungin välillä ollut erimielisyys on koskenut erityisesti asumispalvelujen 17 paikkaa, jotka Pihlajalinna irtisanoi. Aikaansaatu sovinto ei poistanut ongelmaa.

Mänttä-Vilppulaan palveluja on tuottanut Pihlajalinnan ja Mänttä-Vilppulan kaupungin yhteisyhtiö Mäntänvuoren Terveys Oy viimeksi voimassa olleella sopimuksella 1.8.2016 lähtien. Yhteistyö alkoi jo vuonna 2013. Mäntänvuoren Terveys Oy ryhtyi tuottamaan myös Juupajoen kunnan sote-palvelut vuoden 2018 alussa osana Mänttä-Vilppulan ja Juupajoen yhteistoiminta-alueita. Sopimus on voimassa 31.7.2031 saakka. Mänttä-Vilppulan omistamia Mäntänvuoren Terveys Oy:n osakkeita oli Pirhaan siirtymisen yhteydessä jäljellä 9 % yhtiön osakekannasta. Osakekauppoja on tehty kolme kertaa, viimeksi vuonna 2019, jolloin Pihlajalinna osti Mänttä-Vilppulalta Mäntänvuoren Terveys Oy:n osakkeita kahdella miljoonalla eurolla.

Mänttä-Vilppulan kaupungilla ja palveluntuottajalla on ollut laskutusepäselvyyksiä useamman vuoden ajan. Laskutusepäselvyydet ovat koskeneet muun muassa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin laskutusta ja maksuosuuksia, kompensatiota muualle sijoitetuista asiakkaista ja Justiina Ateriapalvelut Oy:n aterioiden laskutusta. Vuoden 2021 tilinpäätöksen mukaan ruokapalvelulaskutuksen osalta on löydetty sopuratkaisu. Palveluntuottajan vaatimus Mänttä-Vilppulan kaupungilta vuosilta 2016–2020 oli tuolloin edelleen 3,4 miljoonaa euroa. Vaadittu summa on yli kaksinkertaistunut vuoden 2022 loppuun mennessä eikä neuvottelutulokseen laskutusepäselvyyksistä ole kevääseen 2023 mennessä päästy.

Pirhan neuvoteltavana ovat olleet erityisesti ICT-järjestelmien tuominen Pirhan ympäristöön ja tästä aiheutuvat kustannukset sekä laskutuskäytännöt muiden Pirkanmaan kuntien asukkaiden käyttäessä ulkoistettuja palveluita. Lisäksi neuvoteltavana on Pihlajalinnan yhtiöiden kanssa mm. lastensuojelun ja asumispalvelujen järjestämisen toiminnallisia kysymyksiä. Lähtökohtana on, että palvelujen yhdenvertaisuus edellyttää samankaltaista palvelutasoa. Pirkanmaan yhteiset palvelukriteerit ovat jo ehtineet vaikuttaa joidenkin ulkoistettuja palveluja käyttäneiden asiakkaiden palveluihin, mm. Mänttä-Vilppulassa ikäihmisten kuntouttavaan päivätoimintaan.

Sopimusneuvottelut olivat arviointikertomusta huhtikuussa valmisteltaessa Mäntänvuoren Terveys Oy:n kanssa loppusuoralla ja Kolmostien Terveys Oy:n kanssa kesken.

11.1 Sosiaali- ja terveystoiminnan kustannusten vertailu

Yksi tapa tarkastella sote-palvelunsa ulkoistaneiden kuntien palveluja on verrata kuntakohtaisia sosiaali- ja terveystoiminnan kustannuksia. Nimellisten nettokustannusten vertailu ei ole

mielekkästä, sillä palvelutarpeet vaihtelevat kunnittain. Tämän vuoksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos on tehnyt tarvekertoimiin pohjautuvaa laskentaa. Se perustuu kuntakohtaiseen tietoon väestön ikä- ja sukupuolirakenteesta, sairastavuudesta ja sosioekonomisesta asemasta. Pirkanmaan palvelutarve on koko maan keskiarvon tasolla, mutta kuntakohtaiset erot ovat merkittäviä. Viimeisimmät tarvevakioitujen kustannusten laskelmat ovat vuodelta 2020. Laskelmissa on mukana vain julkinen terveydenhuolto palvelunsa ulkoistaneita kuntia lukuun ottamatta.

Kunta	Tarvevakioidut 2020	Nimelliset 2020	Muutos-% 2015-2020	Uudella luokituksella 2021
Kuhmoinen	4 841	4 932	11 %	4 845
Ruovesi	4 536	4 753	6 %	4 516 Keiturin Sote Oy
Mänttä-Vilppula	4 517	4 812	18 %	4 224 Mäntänvuoren terveys Oy
Urjala	4 474	4 570	23 %	4 400
Kihniö	4 455	4 738	11 %	4 168 Kolmostien Terveys Oy
Virrat	4 422	4 557	23 %	4 043 Keiturin Sote Oy
Punkalaidun	4 336	4 381	9 %	4 168
Parkano	4 220	4 398	22 %	3 846 Kolmostien Terveys Oy
Orivesi	4 135	4 217	11 %	3 616
Ikaalinen	3 971	4 074	12 %	3 477
Sastamala	3 830	3 942	10 %	3 672
Juupajoki	3 798	4 127	16 %	3 907 Mäntänvuoren terveys Oy
Pälkäne	3 719	3 917	11 %	3 603
Valkeakoski	3 634	3 749	15 %	3 113
Tampere	3 430	3 545	9 %	3 056
Hämeenkyrö	3 244	3 351	7 %	2 992
Vesilahti	3 154	3 201	4 %	2 822
Akaa	3 108	3 253	0 %	3 110
Nokia	3 104	3 134	11 %	2 799
Ylöjärvi	2 937	2 951	10 %	2 595
Pirkkala	2 936	2 991	18 %	2 468
Kangasala	2 894	2 934	8 %	2 981
Lempäälä	2 791	2 885	7 %	2 419

Taulukko. Sosiaali- ja terveystoiminnan nettokäyttökustannukset tarvevakioituna ja nimellisinä vuosilta 2020, nimellisten kustannusten kasvuprosentti vuosina 2015–2020 ja kustannukset uudella palveluluokituksella vuodelta 2021. Uuteen luokitukseen eivät kuulu mm. ympäristöterveydenhuollon palvelut eikä työmarkkinatuen kuntaosuus. Tiedot vuoteen 2020 saakka ovat Tilastokeskukselta ja vuodelta 2021 Valtiokonttorilta tutkiahallinto.fi-palvelusta.

Tarvevakioiduista nettokustannuksista nähdään, että sote-palvelunsa ulkoistaneiden kuntien palvelujen kustannukset olivat keskimääräistä suurempia. Palveluja on ulkoistettu Pirkanmaan reuna-alueilla. Pirkanmaalla ja koko maassa nimelliset nettokäyttökustannukset kasvoivat 10 % vuosina 2015–2020. Kaikissa yhtiöiden tuottamissa palveluissa kustannukset kasvoivat tätä enemmän paitsi Ruovedellä, jossa kasvu oli 6 %.

Tarkastuslautakunnan arviointi ulkoistetuista sosiaali- ja terveystoiminnasta

Sosiaali- ja terveystoiminnasta voidaan nähdä, että kunnissa, jotka ovat ulkoistaneet sote-palvelunsa, tarvevakioidut kustannukset ovat kärkipäässä. Tilastosta ei voida suoraan tulkita, että kustannusero johtuu palvelujen tuotantotavasta, sillä kustannukset eivät kerro mitään palvelujen laadusta ja saatavuudesta.

Eräät sopimusten elementit viittaavat siihen, että ulkoistussopimuksia on tehty ennen kaikkea palvelujen laadun ja saatavuuden turvaamiseksi eikä niinkään sopimuskauden kustannuksia silmällä pitäen, kun ennakoitavissa oli, että kustannusvastuu tulee siirtymään pois kunnilta.

Hyvinvointialueen tulee sopimusohjauksessaan ja -seurannassaan pyrkiä siihen, että palvelut ovat ulkoistussopimuksista huolimatta pirkanmaalaisille yhdenvertaisia ja tasapuolisia.

12 Yhteenveto ja johtopäätökset

Vuoden 2022 toiminta ja tehty valmistelutyö tähtäsivät varsinaisen palvelutuotannon käynnistymiseen 1.1.2023. Valmistelua tehtiin hyvässä yhteistyössä pienen valmisteluorganisaation sekä kuntien ja sairaanhoitopiirin asiantuntijoiden välisenä yhteistyönä.

Lukuisten eri osapuolten ja tehtäväkokonaisuuksien edustajista koostuvien työryhmien tekemä työ loi hyvän pohjan hyvinvointialueen tulevalle kehittämistoiminnalle. Alusta pitäen oli selvää, että kaikki ei ole valmista vielä vuodenvaihteessa ja että toimintoja järjestellään ja yhteensovitaan vielä pitkään varsinaisen toiminnan käynnistyttyä.

Vuoden 2023 alussa voitiin todeta, että toiminnan käynnistyminen, varsinkin potilaan ja asiakkaan näkökulmasta, sujui ilman suurempia ongelmia. Valmistautuminen tulevaan oli siis onnistunut pääosin hyvin. Suurimmat kehittämistarpeet liittyvät valmisteluvuoden jälkeen edelleen hyvinvointialueen työn organisointiin ja tietojärjestelmien kehittämiseen.

Vuotta koskevassa 2022 väliarvioinnissaan tarkastuslautakunta piti merkittävimpinä valmisteluvaiheen riskeinä seuraavia:

- tietojärjestelmien yhteensovittaminen ja toimivuus
- palkanmaksun oikeellisuus toiminnan käynnistyessä vuoden 2023 alussa
- kunnilta siirtyvän henkilöstötiedon oikeellisuus
- kunnilta siirtyvien sopimusten siirtoon liittyvät järjestelyt

Tietojärjestelmät saatiin rakennettua käynnistysvaiheeseen suunnitellulla tavalla eikä potilasturvallisuus ja hoito vaarantunut omien tietojärjestelmäongelmien vuoksi. Palkanmaksu vuodenvaihteessa ei sujunut ongelmitta, mutta ilmi tulleet virheet saatiin oikaistua kohtuullisessa ajassa. Palkanmaksun oikeellisuus pyrittiin varmistamaan osoittamalla tehtävään vuodenvaihteessa ylimääräistä työpanosta. Palkanmaksun ongelmat jatkuivat aloitusvaiheen jälkeen. Myös kuntien tuottaman henkilöstöä koskevan tiedon varmistaminen vaati työtä ennakoitua enemmän. Tietojen luotettavuudessa ei ilmennyt ongelmia. Kunnilta siirtyvien sopimusten siirtäminen oli työläs tehtävä, joka kuitenkin saatiin hoidettua väliaikaisratkaisuin ilman että merkittäviä riskejä olisi toteutunut.

Vuodelle 2022 ei ollut talousarviossa asetettu toiminnan ja talouden tavoitteita, koska varsinaista toimintaa ei vielä ollut. Hyvinvointialueen strategia ja talousarvio vuodelle 2023 hyväksyttiin aluevaltuuston kokouksessa 5.12.2022. Aikataulu strategiaan perustuvien toiminnan ja talouden tavoitteiden valmistelulle oli varsin tiukka. Tästä huolimatta vuoden 2023 talousarviossa on jo asetettu toiminnan ja talouden tavoitteita, joskin ne ovat vielä jossain määrin yleispiirteisiä.

Saadun tiedon mukaan vuotta 2024 koskevien tavoitteiden ja mittariston kehitystyö on jo aloitettu tarkastuslautakunnan esittämällä tavalla.

Tarkastuslautakunnan arviointi

Tarkastuslautakunta toivoo, että hyvinvointialueen toiminnan tavoiteasetantaa kehitetään edelleen. Tavoitteet voivat koskea koko hyvinvointialuetta tai ne voidaan kohdentaa toiminnan eri osa-alueille. Tavoitteille tulee asettaa sopivat mittarit ja niille tavoitetasot, jotta tavoitteiden saavuttaminen voidaan todentaa.

Laadukkaat tavoitteet ja niihin kytkeytyvä mittaristo luovat hyvän pohjan johtamiselle, päätöksenteolle ja tarkastuslautakunnan arviointitoiminnalle.

Yhteenvedona voidaan todeta, että hyvinvointialueen toiminta onnistuttiin käynnistämään. Työ tehtiin hyvinvointialueen valmisteluorganisaation johdolla, mutta se ei olisi onnistunut ilman kuntien, kaupunkien ja sairaanhoitopiirin henkilökunnan panosta. Tarkastuslautakunnan vuoden 2022 väliarvioinnissa esittämiltä merkittävimmiltä uhkakuvilta vältyttiin.

Uusia haasteita hyvinvointialueelle tulee jatkossakin. Vuoden 2023 suurimpia haasteita ovat talous, henkilöstöön liittyvät kysymykset, erityisesti henkilöstön saatavuus ja palkanmaksun oikeellisuus, työn ja tehtävien organisointi sekä tietojärjestelmät. Näiden kuntoon saattaminen on lähtökohta asiakkaiden ja potilaiden hyvän palvelun mahdollistamiseksi.



Seuraa meitä somessa.