



Hyvinvointialuestrategia, osallisuus ja yhdyspinnat – Raportti yhteistyökierroksesta syksy 2021 - kevät 2022

Sisällys

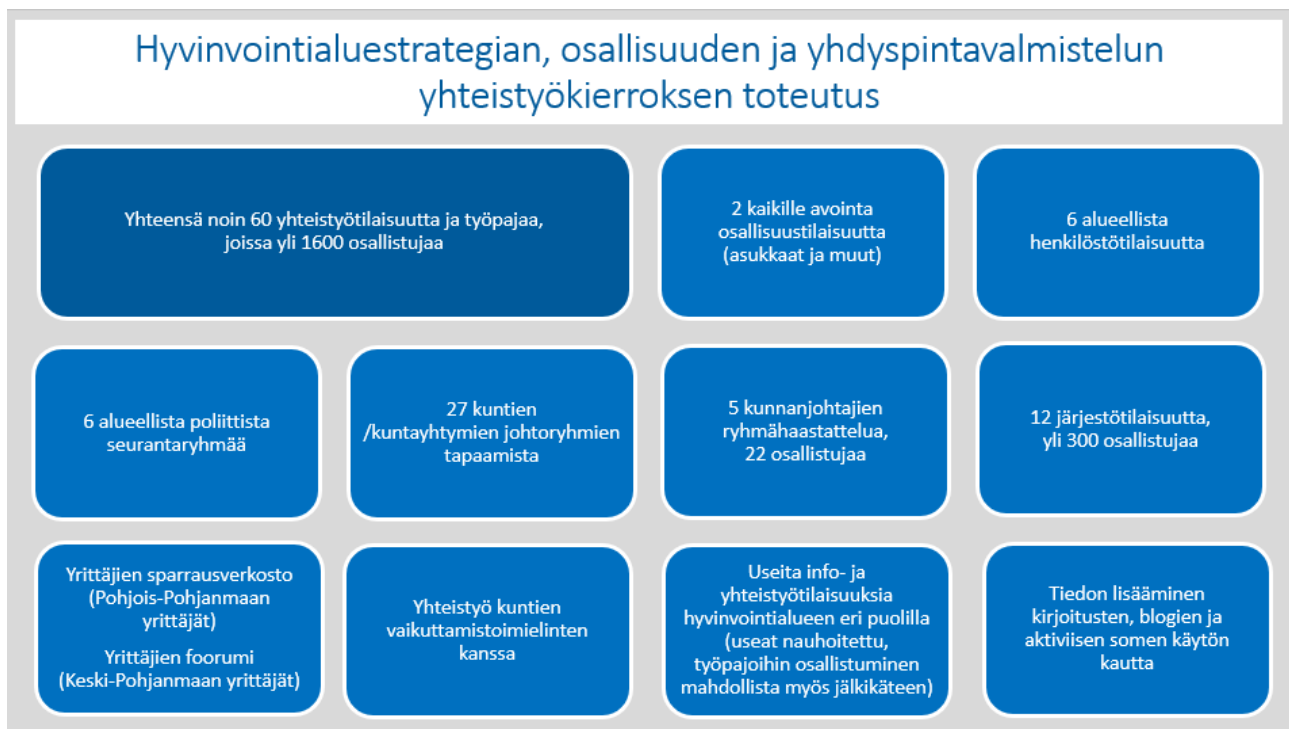
1. Yhteistyökierroksen tavoite ja toteutus	3
2. Kiireisen tiivistelmä	5
3. Hyvinvointialuestrategia on yhteistyön tulos	7
4. Onnistunut ja vaikuttava osallisuus	12
5. Toimivan yhdyspintatyön avaintekijät	15
6. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen.....	20
7. Hyvinvointialueen ja kuntien välinen yhteistyörakenne – kuntajohtajien haastattelut.....	23
8. Jatkotyöskentely ja yhteistyökierroksen aineistojen hyödyntäminen.....	28
Liitteet	29
Liite 1. Nostoja palveluntuottajien kanssa käydyistä työpajoista	29

1. Yhteistyökierroksen tavoite ja toteutus

Hyvinvointialuestrategiaa, osallisuus-, vuorovaikutus- ja hyvinvointiohjelmaa sekä yhdyspintatyötä valmistellaan Pohjois-Pohjanmaalla laajalla osallisuudella. Strategiatyön toimintaperiaatteena on ollut esivalmisteluvaiheesta asti eri toimijoiden osallisuus ja yhteiskehittäminen. Osallisuustyössä on tunnistettu ne toimijat ja kumppanit, joiden kanssa on tärkeää olla vuorovaikutuksessa valmistelutyön eri vaiheissa. Yhteistyötä on tehty aktiivisesti alueen kuntien ja kuntayhtymien johtoryhmien, luottamushenkilöiden, henkilöstön, yritysten ja järjestöjen, kuntien vaikuttamistoimielinten ja alueen asukkaiden kanssa. Lisäksi yhteistyössä on ollut mukana useita erilaisiin osakokonaisuuksiin keskittyneitä työryhmiä ja verkostoja.

Hyvinvointialuestrategian, osallisuuden ja yhdyspintatyön valmistelun tueksi käynnistettiin syksyllä 2021 yhteistyökierros, joka sisälsi runsaasti yhteistyötilaisuuksia ja muuta yhteiskehittämistä kumppanien kanssa. Yhteistyökierros oli järjestyksessään kolmas, sillä esivalmisteluvaiheessa toteutettiin kaksi saman tyyppistä yhteistyökierrosta sote-palvelustrategian valmistelun tueksi. Yhteistyökierroksen tavoitteena oli eri toimijoiden ja kumppanien tiedon ja asiantuntijuuden hyödyntäminen valmistelussa. Tavoitteena oli myös lisätä eri toimijoiden tietämystä hyvinvointialueen valmistelusta sekä vahvistaa eri toimijoiden sitoutumista yhteiseen kehittämistyöhön.

Yhteistyökierros toteutettiin syksyn 2021- maaliskuun 2022 välisenä aikana ja siihen sisältyi noin 60 yhteistyötilaisuutta, joissa oli yhteensä yli 1650 osallistujaa (kuvio 1)



Kuvio 1. Hyvinvointialuestrategian, osallisuuden ja yhdyspintavalmistelun yhteistyökierroksen toteutus.

Hyvinvointialuestrategian osalta kierroksella työstettiin arvoja, strategisia periaatteita ja palvelulu-pausta. Kierroksella kerättiin myös hyviä käytänteitä ja näkemyksiä osallisuus-, vuorovaikutus- ja hy-vinvointiohjelman valmistelun tueksi. Yhdyspintojen osalta työskentelyn keskiössä oli tärkeiden yh-dyspintojen tunnistaminen sekä yhteisten toimintamallien ja rakenteiden luominen. Kaikki tilaisuu-det olivat vuorovaikutteisia, ja sisälsivät yhteistä työskentelyä valmistelun alustuspuheenvuorojen

lisäksi. Tilaisuudet järjestettiin teams-yhteyksillä ja työskentelyssä hyödynnettiin sähköisiä välineitä (webropol ja padlet).

Yhteistyökierros toteutettiin strategia-, osallisuus- ja yhdyspintatiimien yhteistyönä. Kaikista tilaisuuksista tehtiin tilaisuuskohtaiset koonnit, jotka toimitettiin kyseiseen tilaisuuteen osallistuneille henkilöille tilaisuuden jälkeen. Tilaisuudet vaihtelivat jonkin verran kumppanikohtaisesti, esimerkiksi kuntien johtoryhmille ja yrityksille pidetyt tilaisuudet poikkesivat jonkin verran toisistaan. Tilaisuuksissa oli kuitenkin sama rakenne ja raportoinnit tehtiin mahdollisimman yhtenevällä tavalla.

Yhteistyökierrokselta saatiin laaja aineisto, jota käsitellään tässä raportissa teemoittain. Yhteistyökierroksesta on laadittu välikoonteja, joita on hyödynnetty alkukevään aikana hyvinvointialueen valtuuston strategiatyöskentelyssä. Tämä raportti perustuu yhteistyökierrokselta saatuihin aineistoihin, joita on analysoitu strategia-, osallisuus- ja yhdyspintatyön tiimien asiantuntijoiden yhteistyönä. Aineistot on analysoitu sisällönanalyysin menetelmillä. Aineistoja käsitellään raportissa hyvinvointialuestrategian, osallisuuden ja yhdyspintojen sekä hyvinvointialueen ja kuntien yhteistyörakenteiden näkökulmista. Raportin liitteenä (Liite 1) on yhteenveto johtopäätöksistä, jotka ovat syntyneet palveluntuottajien kanssa käydyistä työpajoista. Työpajat on toteutettu osana yhteistyökierrosta.

2. Kiireisen tiivistelmä

Yhteistyökierrokselta saatiin runsaasti materiaalia hyvinvointialuestrategian valmistelun tueksi. Keskeisiä strategiaan liittyvissä keskusteluissa ja työskentelyissä esille nousseita teemoja olivat asukkaiden yhdenvertaisuus ja alueellisten erityispiirteiden huomiointi sekä alueilla kehitettyjen hyväksi havaittujen toimintamallien hyödyntäminen. Tärkeänä pidettiin myös erilaisten toimintakulttuurien huomiointia. Tärkeitä teemoja olivat myös lähipalvelut, palvelujen saatavuus ja saavutettavuus. Myös digipalvelujen kehittäminen nähtiin tärkeänä ja siihen liittyen asukkaiden ja henkilöstön digitaalisten taitojen kehittäminen. Yhteistyökierroksen osallistujat korostivat tärkeänä panostamista ennalta ehkäiseviin ja matalan kynnyksen palveluihin. Yhteistyökierroksella puhututti runsaasti myös seitsemän vuorokauden hoitotakuun kireys, palvelujen kriteerien yhdenmukaistaminen sekä turvallisuuden ja varautumiseen liittyvä yhteistyö.

Yhteistyötä eri ammattilaisten, hyvinvointialueen ja kuntien välillä sekä hyvinvointialueen, yritysten ja järjestöjen välillä pidettiin tärkeänä. Myös asukas- ja asiakasosallisuus nousi keskusteluissa vahvasti esille. Yhteistyön osalta korostettiin myös perustason ja erikoissairaanhoidon yhteistyön toimivuuden merkitystä sekä toiminnan vaikuttavuuden vahvistamista. Monituottajuus herätti runsaasti keskustelua ja toimivan monituottajuusmallin kehittämistä pidettiin hyvin tärkeänä. Henkilöstön osalta yhteistyökierroksella keskusteltiin erityisesti henkilöstön riittävydestä, osaamisesta ja työhyvinvoinnista. Rohkean uudistamisen yhteydessä korostettiin rohkeaa ajattelua ja muutosten myöntämistä. Johtamista pidettiin uudistamiskyvyn näkökulmasta avainasiana. Tärkeänä pidettiin myös uudistamisen rakentamista alueellisista lähtökohdista ja erityispiirteistä.

Yhteistyökierroksella tuli esille runsaasti erilaisia kunnissa ja järjestöissä käytössä olevia osallisuuden hyviä menetelmiä. Osallisuustyö on kunnissa hyvin vaihtelevaa ja käytössä olevat menetelmät ovat moninaiset. Myös yhdessä tekemisen kulttuuri on kunnissa vaihteleva. Yhteistyökierroksella käsiteltiin niitä tekijöitä, jotka ovat tehneet osallisuuskäytänteistä toimivia. Erityisesti korostui säännöllisen yhdessä tekemisen merkitys. Lisäksi onnistuneen sekä vaikuttavan osallisuustyön osalta pidettiin tärkeänä suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta ja johdon sitoutumista asiaan. Ylipäätään eri toimijoiden sitoutuminen ja aktiivisten toimijoiden merkitys oli osallistujien mielestä keskeistä. Osallisuuden osalta tärkeänä pidettiin myös järjestöjä, joiden kanssa suuri osa kunnista tekee tiiviisti yhteistyötä.

Yhdyspintatyön osalta yhteistyökierroksella korostui tärkeänä toimivat rakenteet ja saumattomat palvelupolut. Tärkeänä pidettiin, että hyvinvointialueen ja kuntien yhdyspinnoille on määritelty selkeästi vastuut molemmilta puolilta. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyö korostui erityisen tärkeänä yhdyspintana ja sen yhteydessä pidettiin tärkeänä vaikuttavuuden mittaamista. Tärkeinä yhdyspintoina nousivat esille myös työllisyyden hoito ja lasten, nuorten ja perheiden palvelut, joista erityisesti opiskeluhuolto herätti keskustelua. Monialaisten työryhmien ja verkostojen toimivuus nostettiin keskeiseksi asiaksi yhteistyössä onnistumisessa. Olennaisena pidettiin toimivien rakenteiden löytämistä hyvinvointialueen, kuntien, kolmannen sektorin ja asukkaiden kesken.

Kuntien ja sote-palvelujen hyvinvointiyhdyshenkilöt korostivat sitä, että hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi valmistelua on tehtävä kuntalainen edellä. Erityisen tärkeänä pidettiin ihmisen omien hyvinvointia edistävien valintojen ja tekojen sekä niiden edellyttämien voimavarojen tukemista. Lisäksi työpajoissa tunnistettiin ja konkretisoitiin tasoja, joilla kuntien ja hyvinvointialueen yhteistyön tulee toimia vaikuttavuuden parantamiseksi. Vaikuttavuuden kannalta erityisen tärkeänä pidettiin

hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ja sen yhdyspintatoiminnan toteutumista työssä, jossa kohdataan pohjoispohjalaisia asukkaita (operatiivisen tason työssä ja sen johtamisessa).

Yhteistyökierrokseen sisältyneiden kuntajohtajien ryhmähaastattelut liittyen hyvinvointialueen ja kuntien väliseen yhteistyöhön on tiivistetty alle suositusten muotoon.

- 1. Hyvinvointialueen ja kuntien yhteistyöhön tarvitaan toimivat ja yhteisesti päätetyt rakenteet ja toimintamallit**
 - Tarvitaan kunta- ja aluekohtaisia neuvotteluita.
 - Neuvotteluita on hyvä käydä vuoden aikana teemoittain (vuosikello).
 - Neuvotteluihin osallistuvat voivat vaihtua asiakokonaisuuksien mukaan.

- 2. Yhteistyön tulee olla sujuvaa ja säännöllistä; pelisäännöt ja tavoitteet on tärkeää määritellä yhdessä**
 - Yhteistyötapaamisissa, esim. kuntajohtajafoorumissa tulee käsitellä valmistelussa olevia asioita. Tämä mahdollistaa aidon vaikuttamisen kunnan ja sen asukkaiden kannalta merkittävässä asiassa.

- 3. Tehtävänjaon ja roolien on oltava selkeitä**
 - Tarvitaan omat foorumit viranhaltijajohdolle ja poliitikoille.
 - Alueelliset neuvottelukunnat eivät edusta kuntia.
 - Hyvinvointialueelta on tärkeää olla kuntaneuvotteluissa mukana henkilö, jolla on mandaattia.
 - Yhteistyötä täytyy johtaa ja alueilla tarvitaan myös hyvinvointialueen puolelta ”kasvot”.

- 4. Viestinnässä tarvitaan monikanavaisuutta**
 - Asukas identifioituu kuntaan – kunnan hyödyntäminen hyvinvointialueen asioista viestimisessä. Tärkeää suunnitella viestintä paikalliset toimintatavat ja käytänteet huomioiden.
 - Kunnanjohtajat ja johtavat viranhaltijat ovat arvokas voimavara alueen palveluista kerrottaessa. Kuntiin tarvitaan tiiviitä, konkreettisia ja helposti hyödynnettäviä materiaaleja.

- 5. Hyvinvointityö on yhteistä – kuntien rooli korostuu**
 - Kuntien ja hyvinvointialueen hyvinvointityö tulee sovittaa yhteen: roolit, toimintatavat ja resurssit.
 - Yhteisen tietopohjan rakentaminen ja hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää: yhteiset osiot hyvinvointikertomuksissa ja -suunnitelmissa.
 - Hyvinvointityötä ei saa erottaa kunnan toiminnasta omaksi osa-alueekseen – tärkeää tunnistaa sen olevan olennainen osa kaikkea kunnan toimintaa.

- 6. Yhteistyön tulee olla kattavaa ja monialaista**
 - Soten lisäksi erityisesti varautumisen osalta tarvitaan säännöllistä yhteistyötä.
 - Kiinteä yhteys poikkeustilanteiden yhteiseen hoitamiseen on tärkeää, alueelliset/kuntakohtaiset vastuuhenkilöt on hyvä nimetä tällekin osa-alueelle.
 - Yhteistyörakenteet myös muun viranomaistoiminnan kanssa (esim. Poliisi).

“Uudistuksen onnistumisen mittarina voidaan pitää sitä, että asiakkaat, asukkaat ja alueiden toimijat eivät edes huomaa järjestäjän vaihtumista”

3. Hyvinvointialuestrategia on yhteistyön tulos

Yhteistyökierroksella esiteltiin ja työstettiin hyvinvointialuestrategiaa yhdessä eri kumppanien kanssa. Hyvinvointialuestrategia eteni yhteistyökierroksen aikana myös uuden aluevaltuuston työhön ja käsittelyihin, valtuuston valinnan jälkeen toteutettujen strategiaseminaarien sekä kyselyjen muodossa. Aluevaltuustolle toimitettiin yhteistyökierroksen välikoonteja työskentelyn tueksi. Yhteistyökierroksella esiteltiin hyvinvointialuestrategiaa, käytiin keskustelua aiheesta ja osallistujat pääsivät ottamaan kantaa hyvinvointialuestrategian strategiaan periaatteisiin webropol-työkalun avulla toteutetun väittämäkyselyn muodossa.

Seuraavassa käsitellään yhteistyökierroksen keskusteluissa esille nousseita asioita hyvinvointialuestrategiaan valittujen painopisteiden näkökulmista. Hyvinvointialuestrategian painopisteitä ovat: ihmistä varten, vaikuttavasti yhdessä, parhaat osaajat ja rohkeasti uutta.

Ihmistä varten

Asukkaiden yhdenvertaisuus ja alueellisten erityispiirteiden huomiointi nousivat vahvasti esille yhteistyökierroksen keskusteluissa ja yhteisissä työskentelyissä. Uudistamisessa korostettiin tärkeänä alueiden erilaisten palvelutarpeiden huomiointia ja palveluverkon muodostamista alueiden erilaisten palvelutarpeiden pohjalta. Olennaisena kysymyksenä nousi esille muun muassa se, mihin sote-keskukset sijoittuvat ja millaiset palvelukokonaisuudet niihin rakennetaan. Alueellisiin palveluihin liittyen nostettiin esille myös aluesairaaloiden palvelujen kehittäminen ja niiden osaamisen hyödyntäminen sekä riittävän palveluvalikoiman varmistaminen.

Erilaisten palvelutarpeiden lisäksi alueellisten erityispiirteiden huomioinnin yhteydessä korostettiin tärkeänä myös alueilla kehitettyjen ja **hyväksi havaittujen toimintamallien hyödyntämistä** myös jatkossa, ja laajemmin myös koko hyvinvointialueella. Tärkeänä pidettiin myös alueiden erilaisten **toimintakulttuurien huomiointia**.

”Kukin hyvinvointialueella toimivista yksiköistä voisi listata, mikä omassa toiminnassa on hyvää ja alueelle vietävissä, ja missä kaivataan kehittämistä.”

Alueellisuuteen liittyen nostettiin vahvasti esille myös **lähipalvelujen merkitys**, joka keskustelutti runsaasti lähes jokaisessa yhteistyötilaisuudessa. Lähipalveluja pidettiin yleisesti tärkeänä ja niiden saatavuus nähtiin tärkeäksi ihmisten arkiympäristössä tai kotona. Yhteistyötilaisuuksissa toteutetussa väittämäkyselyssä lähipalveluita kannatettiin kaikkien toimijoiden osalta yli 50 % osuudella, ja vanhus- ja vammaisneuvostojen työpajaan osallistuneet lähes 90 % osuudella. Vanhus- ja vammaisneuvostossa nousi esille, että päivittäiseen elämään liittyvät palvelut olisi hyvä olla lähellä, mutta matkan pituus tai aika ei saa ratkaista kaikkea. Tärkeintä olisi saada kokonaisvaltainen palvelu yhdellä käyntikerralla, kuten esimerkiksi lääkäri, laboratorio, röntgen ja apteekki.

Palvelujen saatavuus ja saavutettavuus herättivät paljon keskustelua, ja erityisesti pienemmissä kunnissa oli huolta palvelujen keskittämisestä. Etäisyyksien lisäksi pidettiin olennaisena, että suunnittelussa huomioidaan myös ihmisten **asiointisuunnat**. Yhteistyötilaisuuksissa korostettiin tärkeänä

panostusta **ennalta ehkäiseviin ja matalan kynnyksen palveluihin**. Varhaista puuttumista pidettiin tärkeänä hyvinvoinnin edistämisen lisäksi myös kustannusten näkökulmasta.

Yhteistyökierroksella keskusteltiin runsaasti **digitaalisten palvelujen** mahdollisuuksista. Digitaalisia palveluja pidettiin ylipäättään hyvänä asiana ja niiden kehittämistä tärkeänä. Keskusteluissa tuotiin kuitenkin esille se, että digitaaliset palvelut eivät sovi kaikille, eivätkä kaikkiin tilanteisiin. Tärkeänä pidettiin ihmisten **digitaitojen kehittämistä** sekä erityisryhmien huomiointia digitaalisten palvelujen käyttäjinä.

“Palvelujen on oltava saavutettavia ja niiden sijoittelussa on huomioitava järkevää etäisyys. Tulevaisuutta on varmasti erilaiset liikkuvat palvelut, digitalisaation vahvempi hyödyntäminen ja esimerkiksi osaviikkoisesti/-päiväisesti avoinna olevat palvelupisteet.”

Myös seitsemän vuorokauden **hoitotakuu** puhututti runsaasti. Erityisesti kuntien johtoryhmien keskusteluissa pohdittiin hoitotakuun olevan mahdollisesti liian kireä ja asian yhteydessä nousi esille huolena henkilökunnan riittävyys. Tähän liittyen kysymyksenä on se, miten saadaan henkilökuntaa eri toimipisteisiin. Yhtenä keinona nostettiin esille yksityisten palvelun tuottajien käytön lisääminen, mikä voisi nopeuttaa hoitotakuun toteutumista ja laajentaisi myös asiakkaiden palveluvalikoimaa. Hoitotakuun kannalta tärkeäksi nähtiin myös hoidon tarpeen arvioinnin kehitys.

Myös **palvelujen kriteerien yhdenmukaistamista** pidettiin tärkeänä. Kuntien ja kuntayhtymien johtoryhmien sekä alueellisten poliittisten seurantaryhmien yhteistyötilaisuuksien kyselyssä esitettiin väittämä: Palveluun pääsyn kriteereitä tulee kiristää kustannuskehityksen hillitsemiseksi. Vastaja-ryhmät eivät olleet tämän väittämän kannalla, sillä tilaisuuksittain eri mieltä vastaajista oli vähintään 58 % tämän väittämän kanssa. Yhteistyökierroksen keskusteluissa nähtiin, että kiireettömän hoidon pääsyn kriteereitä ei saisi enää kiristää, sillä muuten asiakkaat joutuvat käyttämään yksityisiä palveluita. Tässä yhteydessä korostettiin myös asuinseudun huomiointia, sillä kaikilla reuna-alueilla ei yksityisiä palveluita juuri ole.

Turvallisuuden näkökulma nousi esille useissa keskusteluissa. Yhteistyökierroksella pidettiin tärkeänä, että kehitetään yhteistyötä varautumisessa. Kunnissa on tehty tähän liittyen hyvää yhteistyötä aiemmin ja tätä yhteistyötä on tärkeää jatkaa. Keskusteluissa tuotiin esille pelastuslaitoksen toiminnan turvaamisen merkitys, ja kaikkien paikkakuntien tarpeiden huomiointi myös pelastuspalveluiden osalta. Pelastuslaitoksen palveluita tarvitaan samalla tavalla joka paikassa; eivätkä vastaajat saa olla liian pitkät. Yhteistyötilaisuuksien väittämäkyselyssä kannatettiin lähes yksimielisesti (vähintään 84 % osuudella), että pelastustoiminnan palvelujen saatavuuden tulee olla saman tyyppisissä olosuhteissa saman tasoista. Olennaisena kysymyksenä on se, katsotaanko asiaa ensisijaisesti palvelun vai talouden näkökulmasta.

Vaikuttavasti yhdessä

Yhteistyö eri **ammattilaisten kesken, hyvinvointialueen ja kuntien välillä** sekä **hyvinvointialueen ja järjestöjen ja yritysten kesken** nousi esille monissa kohdin eri keskusteluja ja yhteisiä työskentelyjä. Myös asukkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja **asukasosallisuutta** pidettiin tärkeänä. Osallisuus ja

yhteistyö ovat olleet Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategiatyön valmistelussa läpi leikkaavana teemana esivalmisteluvaiheesta asti.

Hyvinvointialueuudistuksen onnistumisen näkökulmasta pidettiin erityisen tärkeänä, että **perustason ja erikoissairaanhoidon** yhteistyö on toimivaa. Toiminnan **vaikuttavuuden vahvistaminen** nousi esille yhteistyökierroksella. Väittämäkyselyssä esitettiin väite, että tuomalla erityistason palveluja osaksi perustason palvelukokonaisuutta voidaan raskaimpien palvelujen käyttöä vähentää. Suurin osa (vähintään 79 %) tähän väittämään vastanneista oli sitä mieltä, että väittäjä pitää paikkansa.

Yhteistyön olennaisena osa-alueena pidettiin myös yhteistyön **toimivuutta kuntien, järjestöjen ja yritysten kanssa**. Hyvinvointialueen ja kuntien väliseen yhteistyöhön tarvitaan rakenteita, sopimuksia ja yhteisiä toimintatapoja, joita on tärkeää suunnitella yhdessä. Vuorovaikutteisuutta ja yhteistyötä pidettiin tärkeänä asiana hyvinvointialueen ja kuntien välisessä toiminnassa, toiminnan eri taasoilla.

”Vapaaehtoistyöntekijät tunnustetaan suurena apuna ja resurssina järjestötoiminnassa (ja palvelutuotannon tukena). Vapaaehtoistyö on myös tekijälleen yhteisöllistä toimintaa.”

Yritysten ja palveluja tuottavien järjestöjen kanssa tehtävää yhteistyötä pidettiin tärkeänä, ja **monituottajuuteen** liittyvät kysymykset nousivat yhteisissä työskentelyissä ja keskusteluissa esille. Osa yhteistyökierrokselle osallistuneista kuntien edustajista piti monituottajamallin kehittämistä avainasiana ja korosti yhteisten linjausten tarvetta monituottajuuden osalta. Monissa yhteistyötapaamisissa tuli esille myös se, että palvelusetelien käyttöä tulee lisätä. Uudistuksessa pidettiin tärkeänä yritysten ja järjestöjen toimintaedellytysten turvaamista.

Palveluntuottajayritykset ja -järjestöt korostivat, että palveluntuottamiseen tulisi olla mahdollisuus eri kokoisilla toimijoilla. Esimerkiksi hankintoja tulisi pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin ja osatarkoitusten jättäminen tulisi olla mahdollista. Lisäksi yhteiskehittämistä ja markkinavuoropuhelua tulisi toteuttaa jo hankintojen suunnitteluvaiheessa. Yhteistyötapaamisissa tuli myös esille näkemys siitä, että tuottajille tulisi järjestää opetusta hankintoihin liittyen. Palvelujen tuottajana toimimisen on tärkeää olla mahdollista myös pienemmille toimijoille. Ylipäättään reiluutta ja tasapuolisuutta tuottajien valinnassa pidettiin tärkeänä.

Parhaat osaajat

Henkilöstön osalta yhteistyökierroksella nousi esille erityisesti **henkilöstön riittävyys, osaaminen ja työhyvinvointi**. Henkilöstön riittävyttä eri alueilla pidettiin keskeisenä haasteena tulevaisuudessa. Tähän liittyen toivottiin, että henkilöstöpulaan kiinnitetään riittävästi huomiota ja etsitään aktiivisesti ratkaisuja. Puute osaavasta työvoimasta näkyy haasteena alueiden palveluissa. Tässä yhteydessä korostettiin myös **henkilöstöjohtamisen** merkitystä, jonka kuvattiin olevan sote-puolella tärkeää ja haastavaa. Johtamisessa onnistumista pidettiin kriittisenä henkilöstön pysyvyyden näkökulmasta, ja esille nostettiin muun muassa henkilöstön kuuleminen johtamisen tarpeista. Myös **muutosjohtamisessa** onnistumisen merkitys nostettiin esille. Tähänkin liittyen korostettiin henkilöstön

kuuntelemista, osallisuusmahdollisuuksia sekä henkilöstöviestinnässä onnistumista. Työntekijät toivat yhteistyötilaisuuksissa vahvasti esiin sen, että esihenkilöiden tulee **aidosti kannustaa henkilöstöä osallisuuteen** ja myös mahdollistaa se työajalla. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että strategia ohjaa toimintaa arjen tasolla. Toimivan johtamisjärjestelmän kehittämistä pidettiin tärkeänä myös palvelujen sirpaloitumisen ehkäisemisen näkökulmasta.

“Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on tärkein voimavaramme. Sen on näytävä kaikessa toiminnassamme.”

Henkilöstön osaamisen osalta tuli esille tärkeänä sen pohtiminen, mikä erityisosaaminen on hyvä keskittää ja mikä hajauttaa. Vaativan erityisosaamisen keskittämistä pidettiin hyvänä kustannustehokkuuden näkökulmasta. Esille tuli näkemys, että erikoisosaajia ei riitä joka kuntaan, ja tämän vuoksi on kehitettävä muita ratkaisuja. Yhtenä esimerkkinä nostettiin esille erikoisosaajien päivät alueellisissa toimipaikoissa. Tämä nähtiin hyvänä vaihtoehtona erityisesti pitkien välimatkojen alueille. Henkilöstön osaamisen kohdalla tuotiin esille myös osaamisen sirpalemaisuus, ja tärkeänä tähän liittyen pidettiin osaamisen ja resurssit yhdistäviä tiimejä alueilla. Jotta osaava henkilöstö olisi taattu tulevaisuudessakin, on oppilaitosyhteistyö tärkeää.

Henkilöstön työhyvinvointi nähtiin tärkeäksi ja toiminnan keskiössä olevaksi asiaksi, ja painotettiin sitä, että motivoitunut henkilökunta on olennainen tekijä palveluiden tuottamisessa. Henkilöstön sitoutumiseen ja motivoitumiseen vaikuttavina tekijöinä nostettiin esille henkilöstön mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, työn arvostus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan tehtäväkuvaan ja sen kehittämiseen, sekä paljon puhuttu palkkauksen parantaminen.



“Voitaisiin kehittää ”unelmien työpaikka” -kysely eli mielipiteitä ja tulevaisuusvisioita siitä, miltä hyvinvointialuesiirtymä tuntuu esim. 5 vuoden kulluttua.”

Rohkeasti uutta

Uudistaminen oli yhteistyökierroksen keskusteluissa ja työskentelyissä vahvasti läsnä. Tilaisuuksissa peräänkuulutettiin muun muassa **rohkeaa ajattelua ja uudistamista** sekä **muutosmyönteisyyttä**. **Johdamisen roolia** pidettiin uudistumiskyvyn vahvistamisessa keskeisenä. Uudistuksessa onnistumisen nähtiin kulminoituvan erityisesti muutosjohtamiseen. Myös lähiesihenkilöiden rooli tuli vahvasti esille, ja heidän roolinsa miellettiin tärkeäksi erityisesti tiedon välittäjänä sekä muutosten toimeenpanijoina.

Tärkeänä pidettiin myös **uudistumisen rakentamista alueellisista lähtökohdista ja erityispiirteistä** lähtien. Tähän liittyen korostettiin alueellisen tuntemuksen merkitystä toiminnan valmistelussa ja kehittämisessä. Yhteistyötilaisuuksien väittämäkyselyyn vastanneet kannattivat vähintään 65 % osuudella, että kehittämistoiminnassa tulee mahdollistaa paikalliset, mahdollisesti muista alueista

poikkeavat toimintakäytännöt. Yhteistyökierroksella tunnistettiin se, että palvelurakenteiden uudistaminen on välttämätöntä. Esille tulleen näkemyksen mukaan palveluja ei tulisi uudistaa toimitiloista käsin, vaan tunnistaa uudenlaisia mahdollisuuksia palvelujen uudistamisessa.

Palvelujen kehittämisen nähtiin edellyttävän henkilöstön osaamisen ja **tehtävänkuvien uudistamista**. Kaikista yhteistyökierroksen väittämäkyselyyn osallistujista vähintään 67 % oli tämän kannalla, työntekijöistä jopa 79 %. Henkilöstön yhteistyötilaisuuksissa nostettiin esille työntekijöiden osallisuus palveluiden kehittämiseen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan tehtävänkuvaan. Väittämäkyselyyn vastanneista työntekijöistä 97 % oli sitä mieltä, että kehittäminen kuuluu työyhteisön jokaiselle jäsenelle, ei vain esihenkilöille.

Digitaalisten palvelujen mahdollisuudet nähtiin tärkeinä toiminnan uudistamisessa. Digipalveluissa tunnistettiin paljon potentiaalia, mutta samassa yhteydessä korostettiin, että ne eivät voi olla ainoa vaihtoehto. Tärkeänä pidettiin sitä, että huomioidaan myös henkilöt, joille digitaaliset ratkaisut eivät sovi. Digitaalisten palveluiden vahvistamista pidettiin tärkeänä niin asiakkaiden kuin myös henkilökunnan osalta. Hyvinvointialueella on tärkeää olla ohjausta ja neuvontaa digipalveluista sitä tarvitseville asiakkaille. Yhteistyötilaisuuksien väittämäkyselyssä henkilöstön vastaajista suurin osa (68 %) koki tai arveli, että henkilöstöllä ei ole riittävästi tietoa ja osaamista hyödyntää työssään sähköisten palveluiden mahdollisuuksia. Henkilöstö nostikin esille, että työntekijät tarvitsevat tietoa ja osaamista näiden uusien digitaalisten palvelujen hyödyntämiseen, lisäksi it-tuen on oltava tarvittaessa heti saatavilla. Digitalisaation onnistunutta hyödyntämistä pidettiin kaiken kaikkiaan tärkeässä roolissa hyvinvointialueuudistuksessa.

4. Onnistunut ja vaikuttava osallisuus

Yhteistyökierroksella käsiteltiin osallisuuden hyviä käytänteitä sekä niitä tekijöitä, jotka ovat tehneet näistä hyvistä käytänteistä toimivia. Tilaisuuksien keskusteluissa ja sähköisten välineiden kautta tuli esille lukuisia hyviä osallisuuden käytänteitä, joita on jaoteltu kuvioon 2 perinteistä Arnsteinin *osallisuuden portaat* -mallia hyödyntäen. Kuvio ei ole kaiken kattava osallisuusmenetelmien kokonaisuus Pohjois-Pohjanmaan alueelta, vaan siinä on mukana niitä hyviä käytänteitä, mitä yhteistyökierrokselle osallistuneet henkilöt nostivat esille.

Osallisuuden porrasmalli kuvaa osallisuuden roolia osana kehittämistyötä ja toimintaa. Ensimmäisellä portaalla on informointi ja tiedon lisääminen ja toisella portaalla erilaiset konsultaatioon liittyvät menetelmät, kuten kyselyt ja kuulemistilaisuudet. Kolmannella portaalla on esitelty dialogisuu-teen perustuvina menetelminä asiantuntijaraadit, vaikuttamistoimielimet sekä esimerkiksi teema-kohtaiset foorumit. Neljäs porrass kuvaa pitkäjänteisempää yhteissuunnittelua, johon sisältyy esi-merkiksi kehittämistyöryhmät ja osallisuuteen liittyvät ohjelmat. Korkeimmalla portaalla eli jaetun päätöksenteon askelmalla on mainittuna osallistava budjetointi. Osa esille nousseista menetelmistä sopii useammalle askeleelle, kuten esimerkiksi digitaalisten menetelmien kautta osallistuminen ja kokemusasiantuntijuus, mutta on sijoitettu tässä kuitenkin vain yhdelle portaalle.



Kuvio 2. Yhteistyökierroksella esille nousseet osallisuuden hyvät käytänteet. (Mukaiillen Arnstein 1969, osallisuuden portaat)

Kuten kuviosta 2 selviää, osallisuuden osalta on olemassa runsaasti hyviä käytänteitä eri kunnissa. Yhteistyökierroksella nousi esille monia tekijöitä, jotka ovat tehneet käytänteistä toimivia. Tärkeiksi tekijöiksi voidaan tunnistaa muun muassa aktiivisuus ja säännöllisyys, yhteinen tavoitetilä, halua kehittää asioita yhdessä, yhdessä tekemisen toimintakulttuuri, avoin vuoropuhelu, aktiiviset ja sitoutuneet toimijat, onnistunut viestintä ja tiedottaminen sekä yhteinen käytännön tekeminen.

Osallisuuden yhteydessä korostui vahvasti **säännöllisen yhdessä tekemisen** merkitys. Onnistuneen ja vaikuttavan osallisuustyön osalta pidettiin tärkeänä sen **suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta**

sekä johdon sitoutumista asiaan. Olennaisena näyttäytyy se, että eri toimijoilla on aitoa halua kehittää palveluja ja toimintaa yhdessä. Tämä yhdessä tekemistä ja osallisuutta tukeva **yhteistyökulttuuri** on kunnissa vaihteleva. Osassa kuntia on totuttu tekemään asioita yhdessä asukkaiden, järjestöjen ja yritysten sekä neuvostojen kanssa aktiivisesti erilaisilla toiminnan osa-alueilla, kun taas osassa kuntia yhteistyö on satunnaisempaa. Yhteistyön kehittymisen näkökulmasta tärkeäksi nousi avoin vuoropuhelu, riittävä aika keskusteluille ja tutustumiselle sekä sen kautta syntyvä **toimijoiden välinen luottamus**.

Toimijoiden sitoutuminen yhteiseen toimintaan on lähtökohta onnistuneelle osallisuustyölle. Sitoutumista vahvistaa yhteistyökierroksen havaintojen mukaan paitsi aiemmin esille tullut yhteistyön systemaattisuus, myös yhteinen tavoitteiden asettaminen ja yhteisen tavoitetilan tunnistaminen. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että konkreettista toimintaa ja esimerkiksi projekteja toteutetaan yhdessä. Esille tulleiden näkemysten mukaan on tärkeää, että osallisuusmalleja ovat suunnittelemassa johdon lisäksi myös käytännön työntekijät. Vaikuttaakin siltä, että vaikuttavan osallisuuden näkökulmasta on tärkeää, että toimintaa ovat suunnittelemassa ja toteuttamassa erilaisissa rooleissa kunnassa toimivat henkilöt.

Osallisuuden osalta tarvitaan monenlaisia **menetelmiä**. Haasteena on niin sanottujen hiljaisten ryhmien äänen kuuluminen ja erityisryhmien äänen esille saaminen. Tärkeää olisi löytää erilaisia asukkaita motivoivia osallisuusmenetelmiä, jotta asukkailla olisi tasapuoliset mahdollisuudet osallistua heitä kiinnostaviin asioihin. Yhteistyökierroksella tuli esille myös se, että osallisuuteen tarvitaan uudenlaisia menetelmiä, joita ovat esimerkiksi sähköiset alustat, kuten Orchidea. Osallisuusmenetelmien osalta pidettiin tärkeänä henkilöstön koulutusta asiaan. Tärkeänä näyttäytyy myös aito vaikutavuus.

Onnistunut **viestintä** ja asioista tiedottaminen ovat myös osallisuustyön onnistumisen näkökulmasta tärkeitä.

“Pitäisi voida kuunnella myös hiljaisia viestejä, eikä aina vaan niitä suulaimpia”

Osallisuustyön onnistumisen näkökulmasta tärkeinä näyttäytyvät myös **aktiiviset toimijat**. Järjestöillä on monissa kunnissa merkittävä rooli osallisuuden vahvistamisessa, joskin kuntien toteuttama järjestöyhteistyö vaihtelee runsaasti kuntien välillä. Järjestöjen lisäksi osassa kuntia vaikuttamistomielimillä eli nuorisovaltuustolla, vanhusneuvostolla ja vammaisneuvostolla on tärkeä rooli asukkaiden äänen esille tuomisessa. Tärkeänä pidettiin ylipäätään sitä, että kunta toimii aktiivisesti kuntalaisiin päin.

Pohjois-Pohjanmaalla on pitkät perinteet järjestöyhteistyössä. Järjestöt ovat moninaisia: alueella on runsaasti vapaaehtois pohjalla toimivia järjestöjä, sekä järjestöjä, joissa on palkattua henkilökuntaa. Järjestöjen kohderyhmät ovat hyvin moninaisia. Yhdistysten rooli jäsentensä edustajina ja asiakasnäkökulman esiintuojana on tärkeä. Järjestöt edustavat usein henkilöitä, joilla voi olla osallisuutta heikentäviä tai estäviä tekijöitä. Yhteistyökierroksella pidettiin tärkeänä yhdistysten ja järjestöjen pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen työn mahdollistamista myös jatkossa. Järjestöillä todettiin olevan rohkeaa pilotointia uusien toimintamallien kehittämisessä. Yhteistyökierroksella toivottiin myös hyvien ja toimivien järjestöissä kehitettyjen käytänteiden laajentamista koko alueen hyödyksi.

Järjestöyhteistyössä pidettiin tärkeänä säännöllistä vuoropuhelua ja luottamuksen rakentamista toimijoiden välillä. Järjestöjen ja hyvinvointialueiden vahvaa kumppanuutta ja yhteistyötä koettiin tarvittavan alueen asukkaiden hyväksi. Yhteistyökierroksella ehdotettiin myös sote-järjestöjen neuvottelukunnan tai vastaavan toimielimen perustamista.

Järjestöyhteistyö vaihtelee kuntien välillä ja kaikissa kunnissa ei ole aktiivista järjestökenttää. Esimerkiksi maaseudulla järjestöt ovat usein pieniä ja vapaaehtoisvoimin toimivia sote-järjestöjä.

Järjestöt toimivat suurelta osin ulkopuolisella rahoituksella, joka on usein korvamerkittyä tiettyyn toimintaan. Yhteistyökierroksella toivottiinkin selkeitä kriteerejä hyvinvointialueen ja kuntien avustamalle toiminnalle. Hyvinvointialuevalmistelussa toivottiin järjestöille mahdollisuuksia osallistua ja sitä, että järjestöt otettaisiin aidosti mukaan valmistelutyöhön ja tilaisuuksien toteuttamiseen. Järjestöille nähtiin roolia myös tiedon jakajana. Järjestöt toivoivat järjestöjen ja kokemustoimijoiden mukaanottoa valmistelutyöhön ja palvelujen suunnitteluun.

“Järjestöt tekevät matalan kynnyksen toimintaa alueella, heidän kokemuksensa ja tieto alueen ihmisten jaksamisesta ja kehittämistarpeista tulee ottaa huomioon. Usein yhdistys toimii kohderyhmän äänenä mm. kuntatasolla.”

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen järjestöyhteistyötä valmistellaan parhaillaan ja järjestöyhteistyötä on kirjattu suunnitelman muotoon, joka on luonnosvaiheessa (tilanne 4/2022). Valmistelu perustuu laajaan yhteistyöhön järjestöjen, seurakuntien, kuntien ja kuntayhtymien kesken.

5. Toimivan yhdyspintatyön avaintekijät

Yhteistyökierroksella käytiin läpi yhdyspintatyön osalta muun muassa keskeiset toiminnalliset lähtökohdat, yhteistyön paikat ja tavoitteet sekä valmistelun eteneminen ja suunnitelma. Kumppanit kirjassivat sähköiseen työvälineeseen heidän tärkeinä pitämiään yhdyspintoja, hyviä rakenteita sekä yhdyspintatyön riskejä. Yhdyspinnoissa keskityttiin yhteistyökierroksella erityisesti hyvinvointialueen ja kuntien välisiin yhdyspintoihin, mutta samassa yhteydessä käsiteltiin osin myös yhdyspintoja muiden toimijoiden, kuten yritysten ja järjestöjen kanssa.

Yhdyspintoja tunnistettiin laajasti eri toiminnoissa. Toisaalta esille nostettiin huolta siitä, että kaikkia yhdyspintoja ei tässä vaiheessa osata huomata.

Yhdyspintaosiossa keskeisesti esille nousseita teemoja olivat muun muassa: toimivat rakenteet ja saumattomat palvelupolut palveluiden sisällä ja välillä, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työ, työllisyyden hoitoon liittyvät kysymykset, lasten, nuorten ja perheiden palvelut (perhekeskusmalli), viestintä ja tiedonkulku sekä monialaisten työryhmien ja verkostojen toiminta. Keskusteluissa tunnistettiin myös yhdyspintatyötä edistäviä ja / tai heikentäviä käytänteitä keskeisten teemojen osalta.

Kuntien ja hyvinvointialueen välisen yhteistyön ja yhdyspintatyön rakenteet herättivät paljon keskustelua, ja asian käsittelyä päätettiin jatkaa yhteistyökierroksen loppuvaiheessa kuntajohtajien ryhmähaastatteluisissa. Haastattelujen havaintoja käsitellään luvussa 7.

Toimivat rakenteet ja saumattomat palvelupolut palveluiden sisällä ja välillä

Yhdyspintatyön eniten keskustelua herättänyt teema oli **toimivat rakenteet** ja tähän liittyen myös **palvelujen saumattomuus**. Hyvää, saumatonta ja säännöllistä yhteistyötä hyvinvointialueiden ja kuntien välillä pidettiin erittäin tärkeänä. Tähän liittyen tärkeäksi nostettiin yhteisen päämäärän merkitys ja selkeys eri toimijoille, hyvinvointialueen ja kuntien tasavertaisuus sekä toimivien yhteistyöfoorumien merkitys toiminnan eri tasoilla. Tärkeänä pidettiin myös **vastuiden määrittelyä ja vastuuhenkilöiden nimeämistä** yhteistyöhön hyvinvointialueen puolelta. Olennaisena pidettiin toimivien rakenteiden lisäksi myös yhteisiä toimintatapoja ja sopimuksia yhteistyöstä.

Palvelupolkujen toimivuus nähtiin olennaisena ja myös huolta aiheuttavana asiana uudistuksessa. Pelkona nähtiin palvelujen sirpaloituminen ja tämän seurauksena asiakaslähtöisyyden heikentyminen. Tämä näkökulma tuotiin esille erityisesti pienten kuntien näkökulmasta, joissa monialaisen yhteistyön toimivuus ja matala organisaatio nähtiin asiakkaan näkökulmasta hyväksi asioiksi. Pienissä kunnissa palvelujen henkilöityminen on hyvä asia, joskin haasteena ovat pienemmät henkilöresurssit. Riskinä palvelujen järjestämisvastuun siirtyessä nähtiin myös se, että asiakkaan yhteyshenkilö voi suuremmalla alueella vaihtua usein. Riskinä pidettiin ylipäätään henkilöstön vaihtuvuutta. Huolena tuotiin esille myös se, että hyvinvointialueen ja kuntien toiminnot voivat uudistuksen myötä etäännyttyä toisistaan. Tämä voi johtaa muun muassa siihen, että toisista tietämättä tehdään päällekkäistä työtä, tai syntyy pimentokohtia, joiden puolesta ei toimi kukaan. Tässä yhteydessä esille nostettiin myös asiakasnäkökulmasta kaikkein heikoimmassa asemassa olevat, jotta heidän palvelunsa varmistetaan, eivätkä palvelupolut pääse katkeamaan.

Tärkeänä pidettiin olemassa olevien hyvien yhteistyökäytänteiden säilyttämistä sekä nopeaa ja ketterää reagoitua myös jatkossa, kun palvelut siirtyvät hyvinvointialueen järjestämisvastuulle.

“Kunnasta irtaantuminen voi tuoda katkon nykyisiin kunnan yhteistyökumppaneihin. Tätä pitäisi varoa, että näin ei käy.”

“Toivottavasti toimivia hyviä rakenteita ei rikota. Esimerkiksi kirjastopalvelut yhdistettynä ikäihmisten kotipalveluun, kun matkat ovat pitkiä.”

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työ

Yhteistyökierroksella nostettiin esille monia tärkeinä pidettyjä hyvinvointialueen ja kuntien välisiä yhdyspintoja. Erityisen usein keskusteluissa nostettiin esille **hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyö** monen erilaisen näkökulman kautta, mm. liikunta-, nuoriso- ja kulttuurityössä, ennalta ehkäisevässä päihdetyössä, opiskeluhuollossa, asumispalveluissa, kaavoituksessa, palveluverkoissa sekä joukkoliikenteen ja kuljetusten järjestämisessä. Hyvinvoinnin edistämisen työssä korostettiin myös toimivien rakenteiden merkitystä. **Ennalta ehkäisevän toiminnan merkitys** nähtiin yhteistyökierroksella keskeisenä.

“Ennalta ehkäisevä toiminta keskeistä ja tässä yhteistyö ja kuntien ja hyvinvointialueen kesken erittäin tärkeää.”

“Toivottavasti hyvinvointialue ei keskity vain erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuoltoon. Mikä on hyvinvointialueen rooli ennalta ehkäisevässä työssä ja hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä?”

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työn osalta pelkoina nähtiin kunnan ja hyvinvointialueen tavoitteellisen työn erkaantumista ja vieraantumista alueen asukkaiden tarpeista. Hyvinvoinnin edistämisen työssä nähtiin tärkeänä koordinaation merkitys sekä kunnassa että hyvinvointialueella. Myös yhteisen ymmärryksen ja kielen (termistön) löytäminen nähtiin tärkeänä tavoitteellisen ja yhteen sovittavan työn onnistumisen edellytyksenä.

“Se, että yhteinen kieli puuttuu. Voi käydä niin, että puhutaan samasta asiasta eri termein ja toimijat eivät ymmärrä toisiaan eikä yhteistyötä synny.”

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työn osalta nousi esille myös **vaikuttavuuden mittaamisen** tärkeys sekä **kustannusvaikutustiedon käyttäminen**. Esille tuotiin riittävän pitkäjänteisen ja myös ihmisen hyvinvoinnin lisääntymisen näkökulman mukainen tarkastelu. Kysymyksenä nousi esille se, onko kunnilla motivaatiota panostaa hyvinvoinnin edistämistyöhön, jos sen aikaansaama taloudellinen hyöty tulee hyvinvointialueelle, korjaavien palveluiden tarpeen vähentyessä. Esimerkiksi vanhus- ja vammaisneuvostossa kiinnitettiin huolta, että huomioivatko kunnat enää ikäihmisiä ja eri

vammaryhmiä kunnan liikuntapaikoissa, kun taloudellinen hyöty esimerkiksi kuntosaliharjoittelusta ei tule enää kunnalle. Toisaalta haastatteluissa tuli esille näkemykset myös siitä, että hyvinvoivat asukkaat ovat kunnalle ja kunnan elinvoimalle erittäin tärkeitä.

“Taloudellisena riskinä osaoptimointi silloin, kun tietyn palveluketjun palveluita sisältyy kunnan ja hyvinvointialueen tuotantoon.”

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä nostettiin kunnan näkökulmasta tärkeään rooliin työllisyyden hoitoon liittyvät asiat. Esille tuotiin muun muassa työttömien terveystarkastusten merkitys, nuorten työpajat sekä kuntouttava työtoiminta. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen merkitys nähtiin yhtenä kunnan elinvoimaa parantavana tekijänä nimenomaan työllisyyden näkökulman kautta. Toisaalta työllisyyttä käsiteltiin myös muista näkökulmista, joista tarkemmin seuraavassa luvussa.

“Liikuntaryhmät, joita kunnat järjestävät erilaisille potilasryhmille. Ovat tärkeitä toimintakyvyn ja mielenterveyden kannalta.”

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä käsitellään myös luvussa 6.

Työllisyyden hoito

Työllisyyden hoitaminen ja elinkeinoelämä nousivat yhtenä tärkeänä kokonaisuutena kuntakerroksilla. Kuntien rooli työllisyyden hoidossa tulee tulevaisuudessa vahvistumaan. Työllisyyden hoitaminen nähtiin tärkeänä keinona huolehtia kunnan elinvoimasta. Työllisyydessä nähtiin useita yhdyspintoja paitsi hyvinvointialueen ja kunnan välillä, niin myös kunnan ja hyvinvointialueen sisällä. Esille nostettiin myös erilaiset hankkeet ja yhdyspinnat niihin. Erityistä huolta kannettiin nuorten työpajatoiminnasta ja sen yhdyspinnasta suhteessa hyvinvointialueeseen.

“Toistaiseksi esimerkiksi ESR-hankkeet on tehty yhteistyössä hankehenkilöstön, työllisyyspalveluiden ja sosiaalipalveluiden kanssa. Jatkossa olisi tärkeää, että hyte-alueelta löytyy yhdyspinta kuntakohtaisia tai muutama kunnan yhteishankkeita ajatellen.”

Työllisyyden yhdyspinnassa tärkeänä osa-alueena nähtiin kehittämistoiminta, erilaiset innovaatiot ja niiden eteenpäin vieminen sekä oppilaitosyhteistyö. Erityisen tärkeänä kuntakerrokselle osallistuneet näkivät toimivat yhteispalvelut sekä erilaiset monialaisen työn yhteismallit. Yhdyspinnaltaan hyvin toimivan työllisyyden hoidon nähtiin mahdollistavan muun muassa työllisyysasteen nostamisen, osaavan työvoiman turvaamisen, alueen ihmisten toimintakyvyn nostamisen sekä elinvoiman lisäämisen. Alueellisissa seurantaryhmissä nostettiin esille työllisyyden hoidon toimivan tuntosarvina tuleviin palvelutarpeisiin.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelut

Lasten, nuorten ja perheiden palveluihin syntyy hyvinvointialueen alkaessa uusia yhdyspintoja. Merkittävin ero nykyiseen tilanteeseen ei ole kuitenkaan yhdyspintojen määrä vaan se, että palveluiden kokonaisuudesta vastaa jatkossa kunta ja hyvinvointialue eli kaksi rinnakkaista toimijaa. Kuntakierroksella nousi selkeästi esille lasten, nuorten ja perheiden palveluiden yhteistyön, tavoitteiden ja työnjaon sopimisen tärkeys. Esille tuotiin **toimivan perhekeskusverkoston kokoaminen** ja sen yhdyspintojen huolehtimisen tärkeys **ennaltaehkäisevistä ja matalan kynnyksen palveluista** lähtien.

“Ennaltaehkäisevät toiminnot, joilla vaikutusta kahdensuuntaisesti. Tärkeää huolehtia esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja neuvolan välisestä toimivasta yhteistyöstä.”

Runsaasti keskustelua herätti muun muassa opiskeluhoito, jonka osalta huolena oli tarvittavien palvelujen saanti. Huolta aiheutti resurssien jakautuminen alueella sekä muun muassa se, saadanko psykologipalveluja riittävästi kuntiin. Toisaalta myös rakenteellisia asioita pohdittiin johtamisen näkökulmasta. Haasteena nähtiin mahdollisen esihenkilön karkaamisen liian kauas oppilaitosten läheisyydestä. Hyvinvointialueen ja sivistyspalveluiden välistä yhteistyötä pidettiin tärkeänä lasten ja nuorten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä sekä opiskeluhuollollisessa toiminnassa. Erityisenä huolena yhdyspintatyön osalta nostettiin nuorten mielenterveyshaasteisiin vastaaminen ja yhteisten toimintamuotojen löytäminen sen tiimoilta.

“Nuorten ja yleisesti mielenterveyshoidon pikaisten hoidon resurssien huomiointi kunnissa, kouluissa ja yhteiskunnassa matalan kynnyksen palveluna ja niiden yhteensovittaminen.”

Viestintä ja tiedonkulku

Viestinnän merkitys nähtiin hyvinvointialueuudistuksen ja myös toimivien yhdyspintojen näkökulmasta hyvin tärkeäksi. **Sujuvan tiedonkulun** nähtiin olevan tärkeää niin johdon kuin myös erilaisissa rooleissa olevien työntekijöiden tasoilla. Viestinnän näkökulmasta tärkeänä pidettiin **toimivia foorumeita sekä tiiviitä ja konkreettisia tiedotteita**. Liiallista tietotulvaa pidettiin yhtenä keskeisenä riskinä. Välittömän ja vakiintuneen vuorovaikutuksen ja toiminnan toivottiin säilyvän myös sen jälkeen, kun osa työntekijöistä on siirtynyt hyvinvointialueelle. Viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta tärkeänä pidettiin säännöllistä ja systemaattista yhteydenpitoa ja tiedon jakamista sovituin menetelmin. Myös yhteistä tiedonkeruuta pidettiin tärkeänä.

“Kuntalaisille pitää tuoda selkeästi esille, kuinka yhdyspintatyö toimii. Millä tavoin jatkossa voit osallistua ja vaikuttaa mihinkin asiaan.”

Monialaisten työryhmien ja verkostojen toiminta

Hyvinvointialueen ja kuntien välinen toimiva yhteistyö edellyttää monialaisten työryhmien ja verkostojen toimivuutta. Verkostot ja työryhmät ovat erilaisia heterogeenisella Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella. Verkostotyön onnistumisen näkökulmasta olennaiseksi tunnistettiin **toimijoiden keskinäinen tuntemus, luottamus ja sitoutuminen**. Kunnissa koettiin olevan paljon hyviä monialaiseen yhteistyöhön liittyviä käytänteitä, joita olisi hyvä hyödyntää myös hyvinvointialueella. Tästä esimerkkeinä ovat kuntayhtymien hyte-verkostot ja muut seutukunnalliset monialaiset työryhmät.

Yhtenä huolena esille tuli **yhteistyö järjestöjen kanssa**. Kun kunta on ollut aiemmin keskeinen keskustelu- ja yhteistyökumppani sekä rahoittaja, niin miten jatkossa varmistetaan, että paikallinen näkemys tulee myös tässä kohtaa huomioiduksi.

Pohjois-Pohjanmaan ja kunnissa monenlaisia käytänteitä myös monialaisessa yhteistyössä ja verkostomaisessa toiminnassa. Lisäksi kuntien ja alueiden **erilaiset toimintakulttuurit** tuovat asiaan omat haasteensa. Yhteistyökierroksella nostettiin esille huolena liiallinen ”Oulu-keskeisyys”, sillä ongelmia ja haasteita pidettiin erityisesti Oulussa muihin kuntiin verrattuna erilaisina. Tärkeää myös yhteistyön toteuttamisessa onkin **aluelähtöisyys ja alueellisten erityispiirteiden riittävä huomiointi**. Esille tuotiin pienten kuntien vaikuttamismahdollisuuksien huomioiminen. Tärkeänä pidettiin kuntien vaikuttamistoimielimiä sekä asioiden valmisteluvaiheen keskustelua käytännön työntekijöiden kanssa. Yhdyspintatyötä on tärkeää rakentaa **olemassa olevat hyvät käytänteet** huomioiden. Tämä edellyttää, että **hyvinvointialueella on hyvä tuntemus alueen kunnista ja niiden erilaisista profiileista**. Tärkeänä pidettiin sitä, että toimintatavat saadaan heti alkuvaiheessa tehokkaiksi. Sillä muuten riskeinä nähtiin olevan turhautuminen, vastakkainasettelu, organisaatorajat ja tehottomuus.

Yhteistyössä pidettiin tärkeänä, että huomiota kiinnitetään alueiden ja kuntien erilaisuuteen. Toivottiin mahdollisia pilotointeja toimivien yhdyspintarakenteiden ja käytänteiden luomiseen.

”Paikalliset erityispiirteet ja historia alueella on tärkeää huomioida. Tarvitaan yhteisiä neuvotteluja ja vuorovaikutteisuutta tähän asiaan.”

6. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Syys-, loka- ja marraskuussa 2021 silloisen Hyvinvoinnin ja terveyden (hyte) -osahankkeen hyte-asi-antuntijat järjestivät yhteensä 12 alueellista hyte-myllyä (neljä alueellista 1,5–2 tunnin pituista työpajaa per kuukausi). Myllyihin kutsuttiin alueen kuntien ja sote-palvelujen hyvinvointiyhdyskuntien. Myllyihin osallistui yhteensä 66 henkilöä. Myllyn alussa esitettiin yhteinen johdantotalenne, jonka jälkeen yhteiskehitettiin erityisesti kuntien ja hyvinvointialueen hyte-yhdyspintaa. Myllyjen lähtökohtana oli ihmislähtöinen hyte: Mitä hyte tarkoittaa pohjoispohjalaiselle ihmiselle? Jotta kuntien ja hyvinvointialueen hyte-yhdyspintatoiminta palvelisi tätä tärkeintä tavoitetta mahdollisimman hyvin, millaiseksi se pitäisi rakentaa? Luonnosta kehitettiin jokaisen myllyn tulosten perusteella ennen seuraavaa myllyä, joten tässä raportissa esiteltävät tulokset kuvaavat sitä, mihin marraskuun hyte-myllyssä ehdittiin päästä. Tarkemmat tulokset on kuvattu erilliseen diasettiin.

Kuntalaisen ja hänen toimintansa pitämistä hyte-valmistelun keskiössä pidettiin tärkeänä. Kuvioon 4 on tiivistetty se, mitä hyte tarkoittaa pohjoispohjalaisen ihmisen näkökulmasta. Tavoitteena tulee olla se, että pohjoispohjalaiset ihmiset tekisivät omassa arjessaan ja elämässään heidän omaa ja lähiyhteisönsä **hyvinvointia edistäviä valintoja ja tekoja hyvinvoinnin eri osa-alueilla** (ks. [hyvinvointikäsityksen osa-alueet](#)).

Tätä varten ihmisellä on oltava **itsesäätelyn keinoja**, mutta myös **fyysinen ja sosiaalinen ympäristö**, joka kannustaa hyvinvointitekoihin (kuvion 3 kohdat 3 ja 4). Myllyissä kuitenkin korostettiin, että **kaikilla ihmisillä ei ole voimavaroja** omiin hyvinvointivalintoihin ja -tekoihin, mikä huomioitiin lisäämällä kuvioon 3 kohdat 1–2. Ne ovat erityisen tärkeitä heille, joilla omia voimavaroja on vähän.



Kuvio 3. Hyten keskeisimmät tavoitteet pohjoispohjalaisen ihmisen näkökulmasta. (*Mukaillen Knittle ym. 2020. The compendium of self-enactable techniques to change and self-manage motivation and behaviour v.1.0. Nature Human Behaviour.)

Kuvion 3 kohtia 1–4 on avattu tarkemmin kuviossa 4. Yhdyspintatoiminta, sujuvat palvelupolut, hyvät käytännöt ym. ovat keinoja, joilla kuvion 4 tavoitteisiin voidaan pyrkiä.



Kuvio 4. Pohjoispohjalaista ihmistä koskevat hyte-tavoitteet (kuvion 3 kohdat 1–4 tarkemmin kuvattuna).

Kun hyte-valmistelun lähtökohdaksi asetettiin ihminen, seuraavaksi tärkeimmäksi toimijaksi nousivat kuntien ja hyvinvointialueen työntekijät, jotka kohtaavat työssään pohjoispohjalaisia ihmisiä. Myllyissä todettiin, että merkittävin hyte-työn vaikuttavuus tapahtuu **asukkaita kohtaavassa työssä operatiivisella tasolla**. Tämän vuoksi hyte-työn painotusta täytyisi siirtää asukkaita kohtaaviin ammattilaisiin muun muassa perehdytyksen, koulutuksen, työotteen ja -olojen kehittämisen ja hyte-työhön kannustavan johtamisen tukemana. Kokonaisvaltaisen ja monialaisen asiakas- ja palveluohjauksen merkitystä, toimintaympäristön ja sen toimijoiden (mm. yritykset ja järjestöt) tuntemusta ja ammattilaisten välistä yhteistyötä pidettiin tärkeänä. Pompottelun sijaan periaatteena pitäisi olla, että **kuntalainen on aina oikeassa paikassa**.

Hyte-myllyissä tunnistettiin lukuisia tasoja, joilla kunnan ja hyvinvointialueen hyte-yhdyspintoimintaa tapahtuu. Tunnistettuja tasoja on kuvattu seuraavan sivun taulukossa 1, joka painottuu kuntiin ja hyvinvointialueeseen. Todellisuudessa tasoja ja yhdyspintoiminnan muotoja on vieläkin enemmän, mutta taulukon 1 avulla on helpompi hahmottaa, kuinka **monitasoista yhdyspintoiminta on ja kuinka monella tasolla se pitää saada toimimaan**, jotta vaikuttavuus olisi maksimoitu. Jatkossa tasoja täytyy pohtia myös muiden hyte-toimijoiden (esim. järjestöt ja yksityiset yritykset) näkökulmasta. Taulukkoa 1 on yksinkertaistettu niin, että kunnan ja hyvinvointialueen sisäiset johtamistasot (esim. eritasoiset johtajat, päälliköt ja esihenkilöt) on kuvattu vain yhdelle johtovalle riville, vaikka tosiasiaassa ne niveltäytyvät useille taulukon 1 tasoille. Hyte-myllyissä kerättiin myös osallistujien näkemyksiä taulukon 1 tasoista. Nämä näkemykset on kirjattu erilliseen diaan.

Taulukko 1. Kuvaus kunnan ja hyvinvointialueen hyte-yhdyspintatoiminnan eri tasoista.

Hyte-yhdyspinnan taso	Mitä taso tarkoittaa tai voisi esimerkiksi tarkoittaa käytännössä?	
<i>Ihmisen oma hyvinvointivastuu</i>	<p>“Teen hyvinvointiani edistäviä valintoja ja tekoja. Minut nähdään kokonaisuutena. Minulla on voimavaroja. Minulla on keinoja hyvinvointini edistämiseen. Minulla on hyvinvointia edistäviin valintoihin ja tekoihin kannustavia arkiympäristöjä.”</p>	
<i>Ihmisiä / asukkaita kohtaava työ (= hyten etulinja)</i>	<p style="text-align: center;">VAIKUTTAVUUS</p> <p>Asukasta / perhettä koskeva kahdenkeskinen hyte-yhteistyö: Esim. terveydenhoitaja ohjaa asiakkaan kunnan liikuntaneuvontaan tai järjestötoimintaan TAI vapaa-aikaohjaaja ohjaa asiakkaan sote-palveluihin.</p>	<p style="text-align: center;">VAIKUTTAVUUS</p> <p>Asukkaan / perheen tilannetta koskeva moniammatillinen yhteistyö: Esim. aiheena huoli lapsen hyvinvoinnista (perhekeskustoiminta) TAI paljon palveluja tarvitseva ihminen.</p>
<i>Kunnassa oleva soten toimipiste</i>	<p>Henkilöresurssi, jonka tehtävänä 1) koordinoida ja tukea toimipisteen sisäistä hyte-työtä 2) toimia hyte-yhdyshenkilönä ulkopuolisille toimijoille 3) toimia kunnan hyte-yhdyshenkilön vastinparina. Jos väestömäärä on pieni, voisi toimia useamman kunnan alueella.</p>	
<i>Kunnassa toimivat moniammatilliset teemaryhmät</i>	<p>Ei koske yksittäistä asukasta tai perhettä, vaan on johonkin hyte-teemaan liittyvää yleistä kehittämistä (esim. ehkäisevä päihdetyö, LAPE), johon tarvitaan sekä kunnan että soten edustajia. Toimivat yleensä kunnan hyvinvointiryhmän alatyöryhminä.</p>	
<i>Kunnan hyvinvointiryhmä</i>	<p>Kuntayhteisön hyte-työn koordinointi ja ohjaus (esim. hyvinvointisuunnitelmien valmistelu, toimeenpano ja arviointi). Ryhmässä on hyvä olla myös soten edustus.</p>	
<i>Palvelualueet</i>	<p>Palvelualueen hyte-verkosto, joka kokoaa alueen kuntien ja soten hyvinvointiyhdyshenkilöt palaveriin: Tiedonvaihto, sparraus, yhteiskehittäminen, hyvien käytäntöjen jako, vaikuttamistyö. Esim. Oulunkaarella jo toiminnassa oleva hyte-verkosto.</p>	<p>Palvelualueellinen hyte-resurssi, joka koordinoi ja tukee alueensa kuntien, järjestöjen ja muiden toimijoiden hyte-yhteistyötä.</p>
<i>Hyvinvointialueen palvelutuotannon toimialueet tms.</i>	<p>Henkilöresurssi, joka koordinoi hyteä ja sen yhdyspintatoimintaa perhe- ja sosiaalipalveluissa ja OYS-psykiatriassa, terveyden- ja sairaanhoidon palveluissa, ikäihmisten palveluissa, vammaispalveluissa, kuntoutuksessa, OYS-sairaalapalveluissa ja ensihoidossa sekä pelastustoimessa.</p>	
<i>Hyvinvointialueen järjestämistoiminta</i>	<p>Hyte-asiantuntijoita. Tehtävänä esim. toimialueilla tehtävän ja toimialueiden välisen hyte-yhteistyön koordinointi ja tukeminen, vuosittaiset hyte-neuvottelut sekä hyvinvointialueen hyvinvointikertomuksen ja -suunnitelman valmistelu ja suunnitelman toimeenpano ja arviointi yhteistyössä kuntien ja Pohjois-Pohjanmaan muiden hyte-toimijoiden kanssa.</p>	
<i>Johtajien ja päälliköiden taso</i>	<p>Hyte-yhdyspintatoiminnan johtamista koskeva yhteistyö</p>	
<i>Poliittinen taso</i>	<p>Hyte-yhdyspintatoiminnan poliittista ohjausta koskeva yhteistyö (esim. yhdyspintalautakunta)</p>	

7. Hyvinvointialueen ja kuntien välinen yhteistyörakenne – kuntajohtajien haastattelut

”Palvelujen saatavuus ja saavutettavuus ovat a-luokan kysymyksiä meille kunnanjohtajille, että yhteisöt säilyvät elinvoimaisina ja vetovoimaisina.”

Yhteistyökierroksen yhteistyötilaisuuksissa käsiteltiin hyvinvointialueen ja kuntien välisiä yhteistyörakenteita. Yhteistyökierroksen loppuvaiheessa päätettiin tarkentaa ja syventää tarpeita ja näkemyksiä yhteistyörakenteille kunnanjohtajien ryhmähaastattelujen avulla. Ryhmähaastatteluihin osallistui 20 kunnanjohtajaa ja yhdestä kunnasta mukana oli kunnanjohtajan sijaan kaksi yhdyspinta-valmistelussa mukana ollutta johtajaa. Haastatteluihin saatiin edustajia kaikilta kuudelta hyvinvointialueen alueelta. Haastatteluja toteutettiin viisi kappaletta ja niiden kesto oli hieman yli tunnin. Haastattelut toteutettiin verkossa Teamsin välityksellä. Haastatteluja ei nauhoitettu, mutta niistä tehtiin tarkat muistiinpanot.

Haastattelujen teemoja olivat: kuntien ja hyvinvointialueen yhteistyö toiminnan eri tasoilla, viranhaltijoiden/työntekijöiden sekä poliitikkojen yhteistyörakenteet, yhteistyön onnistumisen kriittiset tekijät, mahdollisuudet ja riskit, hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvä yhteistyö sekä viestintä. Haastatteluissa hyödynnettiin yhteistyörakenteen luonnosta yhteisten keskustelujen ja pohdinnan pohjana (kuvio 5.). Haastattelut olivat hyvin antoisia ja syvensivät merkittävästi ymmärrystä kuntien näkemyksistä hyvinvointialueen ja kuntien väliselle yhteistyölle. Haastattelujen keskeisistä huomioista muodostettiin yhteistyöhön liittyvät suositukset, jotka lähetettiin kunnanjohtajille kommenteille. Suositukset esitellään alla ja niitä on myös lyhyesti avattu tekstiksi.



Kuvio 5. Luonnos hyvinvointialueen ja kuntien yhteistyörakenteesta.

1. Hyvinvointialueen ja kuntien yhteistyöhön tarvitaan toimivat ja yhteisesti päätetyt rakenteet ja toimintamallit

Haastatteluissa käsiteltiin **hyvinvointialueen ja kuntien välisiä yhteistyötapaamisia ja neuvotteluita**. Kunnanjohtajien näkemykset vaihtelivat jonkin verran sen suhteen, tulisiko neuvotteluita järjestää **kunta- vai aluekohtaisesti** sekä kuinka tiheään neuvotteluita tulisi olla. Suuri osa kunnanjohtajista koki, että neuvotteluita olisi tärkeää käydä varsinkin alkuvaiheessa myös kuntakohtaisesti. Toisaalta tunnistettiin alueen laajuus ja pohdittiin, että myös alueelliset neuvottelut toimisivat hyvin ainakin osaksi.

Neuvotteluihin toivottiin **teemoja, jotka voisivat toistua esimerkiksi vuosikellon mukaisesti**. Kunnan johtoryhmän osallistumista jokaiseen teemaan ei pidetty järkevänä, vaan parempana ideana pidettiin sitä, että **kuntien puolelta voisi olla neuvotteluissa edustus aina asiakokonaisuuden mukaan**.

”Näitä tilaisuuksia tarvitaan ja alussa varmasti enemmän. Sitten ehkä 1-2 kertaa vuodessa. Jatkossa keskitymme siihen mikä meidän tehtävä. Meillä on monia rooleja tässä: edunvalvonta, palautteen antaja ja kehittäjänä.”

Kunnanjohtajat korostivat sen merkitystä, että heillä on tieto ja ymmärrys siitä, mihin suuntaan hyvinvointialueella asioita kehitetään ja mitä tämä tarkoittaa kuntien toiminnan näkökulmasta. Tämä auttaa kuntia suunnittelemaan omaa toimintaa ja sovittamaan asioita yhteen. **Hyvinvointialueen suunnitelmien ja tulevien toimintamallien tulee olla riittävän aikaisin kunnanjohtajien nähtävillä, sekä selkeästi ja ymmärrettävästi esitettyinä.**

”Selkeät suunnitelmat on olemassa mihin ollaan menossa. Kaikki lopulta kaatuu kuntaan ja kunnanjohtajien pöytään asukkaiden osalta. Meillä on tärkeää olla suunnitelmat nähtävillä mihin suuntaan ollaan menossa. Voimme kunnanjohtajina sitten olla paremmin mukana ja vaikuttamassa asioihin.”

2. Yhteistyön tulee olla sujuvaa ja säännöllistä, pelisäännöt ja tavoitteet on tärkeää määritellä yhdessä

Haastatteluissa korostettiin toimivan yhteistyön edellyttävän **yhteisiä tavoitteita, pelisääntöjä sekä systemaattisuutta**. Tärkeänä pidettiin muun muassa sitä, että yhteistyön pelisäännöt tehdään yhdessä, niihin sitoudutaan ja luottamusta rakennetaan tavoitteellisesti. Ylipäätään **luottamusta ja avoimuutta pidettiin yhteistyön onnistumisen lähtökohtana**.

”Luottamuksen rakentaminen ja mahdollinen luottamuksen vaje. Ennalta ehkäisy ja myös korjaaminen. Yhteistoiminnan ABC-pelisäännöt, vastaavat. Tulisimme hämmästyttämään, kun ne yhteisesti hyväksyttäisiin ja niihin vielä sitouduttaisiin.”

Kunnanjohtajat toivat esille sen, että yhteistyötapaamisissa ja esimerkiksi kuntajohtajien foorumissa **tulee käsitellä valmistelussa olevia asioita**. Tämä mahdollistaa aidon vaikuttamisen kunnan ja sen asukkaiden kannalta merkittävässä asioissa. Keskusteluille tulee olla aikaa ja informaatiota ei saisi olla yhdellä kertaa liikaa.

Esille tulleen näkemyksen mukaan **yhteistyötilaisuuksia olisi tärkeää järjestää myös kunnista tulevien asiasisältöjen mukaan**. Neuvotteluissa olisi tärkeää kuunnella kuntien ajankohtaisia asioita ja suunnitella sekä toteuttaa yhteistyötilaisuuksia vuorovaikutteisesti. Haastatteluissa korostettiin erityisesti turvallisuuden ja varautumisen merkitystä sekä ajankohtaisuutta yhteistyössä.

”Toivoisin, että löytäisimme koko toimintaa yhdistäviä toimintamalleja. Esimerkiksi yhteisövaikuttavuus. Yhteisiä näkemyksiäkin siitä, miten me voidaan monialaistakin työtä yhteisessä kontekstissa järjestää. Varmaan hyvinvointialueenkin näkökulmasta olennainen kysymys tulevaisuudessa.”

3. Tehtävänjaon ja roolien on oltava selkeitä

Haastatellut olivat hyvin yksimielisiä siitä, että **viranhaltijajohdolle ja poliittisille päättäjille tarvitaan omat foorumit**. Kunnanjohtajat toivoivat omaa foorumia, jossa voivat keskustella asioista yhdessä hyvinvointialueen johdon kanssa. Neuvotteluihin toivottiin hyvinvointialueen puolelta henkilöä, jolla on mandaattia myös päättää asioista.

”Kuntajohtajafoorumit on infotilaisuuksia, keskustelu käydään muualla. Kuntajohtajat haluavat keskustella keskenään.”

Kunnanjohtajat pitivät tärkeänä, että **hyvinvointialueen ja kuntien välistä yhteistyötä johdetaan**. Lisäksi esille tuli se, että kunnissa ja alueilla on tärkeää näkyä niin sanotusti kasvot myös hyvinvointialueen puolelta. **Asukkaiden on tärkeää tietää keneen he voivat olla yhteydessä hyvinvointialueen palveluihin ja toimintaan liittyvissä asioissa.**

”Tosi tärkeää, että kunnissa olisi tiedossa aitoja yhteyshenkilöitä, jotka eivät ole tyyppillisiä linjaorganisaatio-yhteyshenkilöitä, riittävällä mandaatilla olevia yhteyshenkilöitä”

Alueellisiin neuvottelukuntiin on valittu jäsenet poliittisten piirijärjestöjen kautta. Neuvottelukuntien ei koettu edustavan kuntia. **Kunnanjohtajat eivät kokeneet alueellisten poliittisten seurantaryhmien olleen toimivia paikkoja tuoda kuntien näkemyksiä esille.**

4. Viestinnässä tarvitaan monikanavaisuutta

Viestinnässä korostettiin vahvasti monikanavaisuutta. Asukkaiden osalta tärkeänä pidettiin sitä, että asioista kerrotaan muun muassa printtilehdissä, nettisivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Tärkeänä pi-

deettiin sitä, että viestintä on mahdollisimman ymmärrettävää ja konkreettista. Esille tulleen näkemysten mukaan **asukkaiden tavoittamisessa kannattaa hyödyntää kuntien viestintää, sillä asukkaat identifioituvat kuntiin.** Viestit menevät näin paremmin perille kuntien viestinnän kautta. **Kunnanjohtajat ja johtavat viranhaltijat ovat arvokas voimavara alueen palveluista kerrottaessa.** Viestintää on tärkeää suunnitella paikalliset toimintatavat ja käytänteet huomioiden.

”Kiitoksia siitä, että on saatu paljon tietoa siitä mitä valmistelussa on tarvittu. Tarpeet ja toiveet on huomioitu hyvin.”

Kunnanjohtajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä hyvinvointialueen valmistelusta tulleeseen viestintään. He kokivat, että tietoa on saanut riittävästi ja ennemminkin haasteena on tiedon paljous. Uutiskirjeitä ja valmiita tiedotteita pidettiin hyvinä, sillä niitä on hyvä jakaa kunnissa eteenpäin omilla saatesanoilla. Kunnanjohtajat kokivat, että **kuntiin tarvitaan tiiviitä, konkreettisia ja helposti hyödynnettäviä materiaaleja.**

5. Hyvinvointityö on yhteistä – kuntien rooli korostuu

Hyvinvoinnin edistämistyö on keskeinen hyvinvointialueen ja kuntien yhdyspinnoista. Kunnanjohtajat pitivät tärkeänä, että **hyvinvointialueen ja kuntien hyvinvointityö sovitetaan yhteen eli määritellään roolit, toimintatavat ja resurssit.**

”Meillä kunnissa pitäisi meidän hyte-suunnitelman edistää sitä isoa kuvaa. Siinä on mahdollisuus meidän alueelle. Monesti jää asiakirjaksi jota resurssit ei riitä jalkauttamaan. Konkreettisia toimenpiteitä yhdessä. Iso merkitys miten voidaan koko hyvinvointialueen hyvinvointiin vaikuttaa.”

Huolta aiheutti se, että hyvinvointityö eriytyy muusta toiminnasta. Kunnanjohtajat nostivat esille, että **kuntatyö on hyvinvointityötä: se kytkeytyy kuntastrategiaan ja kaikkeen kunnan toimintaan.** Hyvin toimivat palvelut tuottavat hyvinvointia. Kokonaisuus on tärkeää nähdä laajasti.

Yhteisen tietopohjan rakentamista ja hyödyntämistä pidettiin ensiarvoisen tärkeänä. Käytännössä tällä viitattiin mm. siihen, että hyvinvointikertomuksissa ja -suunnitelmissa olisi hyvä olla yhteisiä osioita, ja kokonaisuus olisi tärkeää katsoa hyvinvointialueen ja kuntien asiakirjojen osalta yhteen. Vaikuttavuusarvion merkitystä korostettiin osana hyvinvointityötä. Esille tulneiden näkemysten mukaan osassa kuntia tarvitaan myös apua ja resurssia hyvinvointisuunnitelmien ja -kertomusten tekemiseen hyvinvointialueelta.

”Hyte-työhön ei riitä meillä hirveästi asiantuntemusta, kaivataan asiantuntemusta ja tietoa hyvinvointialueen kautta.”

Esille nostettiin hyvänä käytänteenä ikäkausittaiset rakenteet ja verkostot, joiden hyödyntämistä toivottiin myös jatkossa.

“Uudistuksen onnistumisen mittarina voidaan pitää sitä, että asiakkaat, asukkaat ja alueiden toimijat eivät edes huomaa järjestäjän vaihtumista”

6. Yhteistyön tulee olla kattavaa ja monialaista

Haastatteluissa nousi esille myös hyvinvointialueen ja kuntien **säännöllisen yhteistyön tarve myös varautumiseen liittyvissä asioissa**. Kiinteää yhteyttä poikkeustilanteiden yhteiseen hoitamiseen pidettiin tärkeänä. Tärkeänä pidettiin sitä, että myös varautumiseen liittyvään yhteistyöhön on tärkeää nimetä vastuhenkilöt kunta/aluekohtaisesti.

“Varautumisasiat tärkeää ottaa yhdessä vahvemmin esille”

8. Jatkotyöskentely ja yhteistyökierroksen aineistojen hyödyntäminen

Raportissa on esitelty yhteistyökierroksen keskeiset havainnot hyvinvointialuestrategian, osallisuuden ja yhdyspintojen sekä hyvinvointialueen ja kuntien yhteistyörakenteen osa-alueista. Yhteistyökierrokselta saatiin runsaasti hyvää materiaalia Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen valmisteluun. Yhteistyötapaamisissa saatiin paljon positiivista palautetta siitä, että asioita valmistellaan yhdessä. **Yhteistyökierroksella olikin tärkeä merkitys myös toimijoiden sitoutumisen näkökulmasta.**

Hyvinvointialuestrategian valmistelu eteni jo yhteistyökierroksen loppuvaiheessa valtuuston seminaareihin. Lisäksi hyvinvointialuestrategian osa-alueita työstettiin eteenpäin yhdessä eri kumppaneiden kanssa muun muassa sähköisillä kyselyillä. Aluevaltuustolle toimitettiin jo yhteistyökierroksen aikana välikoonteja yhteistyökierroksen materiaaleista. **Hyvinvointialuestrategia on aluevaltuuston päätöksenteossa toukokuussa 2022.**

Yhteistyökierrokselta saatiin hyvää materiaalia myös osallisuus-, vuorovaikutus- ja hyvinvointiohjelman valmistelua varten. Materiaalia hyödynnetään osallisuus-, vuorovaikutus- ja hyvinvointiohjelman työpajaosuudessa, joka käynnistyi yhteistyökumppanien kanssa toukokuussa 2022. Yhdyspintojen osalta materiaalia tullaan hyödyntämään yksittäisten yhdyspintojen valmistelutyössä sekä hyvinvointialueen ja kuntien yhteistyörakenteiden eli yhdyspintarakenteen valmistelussa.

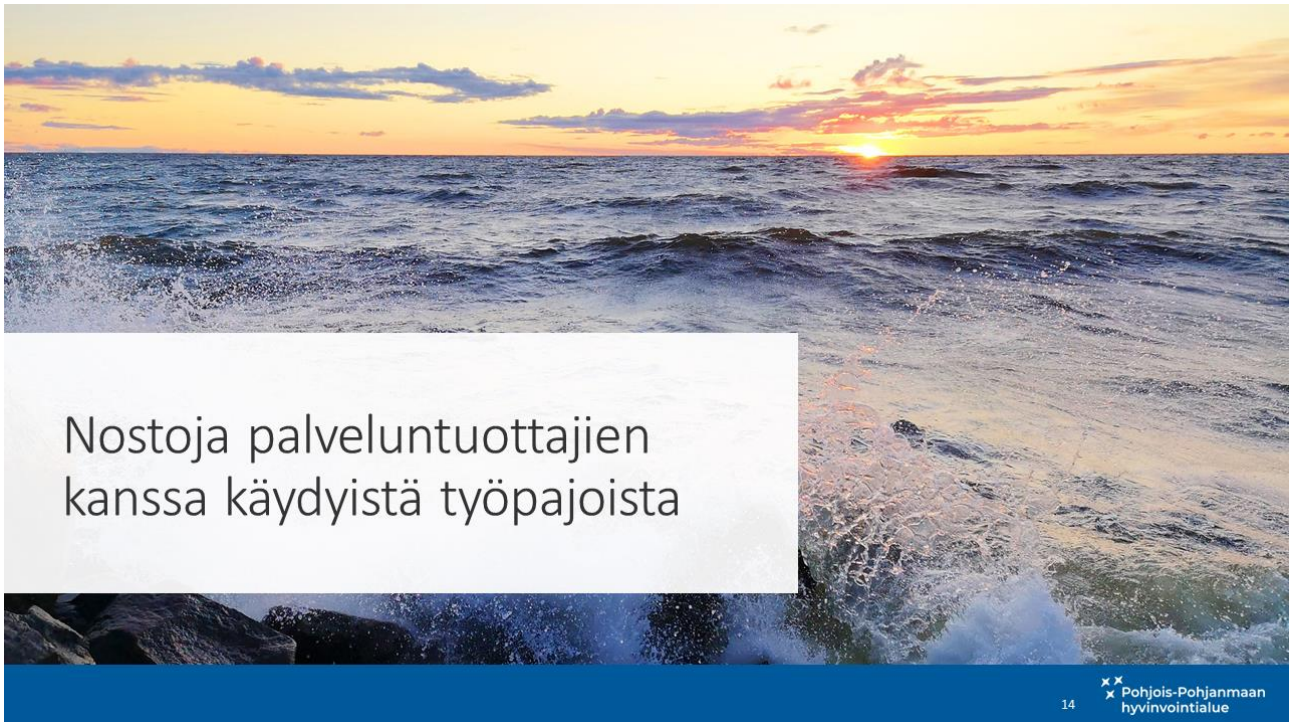
Tästä yhteistyökierroksen raportista laadittiin tiivistelmä diojen muodossa. Raportti ja diat ovat luettavissa hyvinvointialueen nettisivuilla ja niitä jaetaan muun muassa sosiaalisen median kanavissa. Raportti ja yhteenveto toimitetaan myös yhteistyökierrokselle osallistuneille tahoille.

Raportin ovat laatineet Liisa Jurmu, Marjukka Manninen, Sanna Salmela, Minna Malila, Anne Aho ja Jaana Kokko. Kiitämme lämpimästi kaikkia yhteistyökierrokselle osallistuneita!

“Kiitos tästä, nyt saimme osaltamme osallistua osallisuuden kehittämiseen!”

Liitteet

Liite 1. Nostoja palveluntuottajien kanssa käydyistä työpajoista



Nostoja palveluntuottajien kanssa käydyistä työpajoista

14  Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue

Suosituksia hyvinvointialueen ja palveluntuottajien väliseen yhteistyöhön

1.

Hyvinvointialueen ja palveluntuottajien yhteistyön ja vuoropuhelun tulee olla aktiivista, avointa ja jatkuvaa

- Tarvitaan yhteistyötilaisuuksia sekä yleisistä periaatteista että palvelualoitain.
- Jatkuvan vuoropuhelun foorumina on valmisteluajan ollut yrittäjien sparrausryhmä ja palveluntuottajaverkosto.
- On hyvä nimetä palveluntuottajien foorumi ja vakioida sen toiminta.
- Asiakasraadit ja palautejärjestelmät on hyvä olla kaikkien palveluntuottajien käytössä.
- Hinnoittelun, kriteerien ja valvonnan on oltava avointa ja kohdella eri palveluntuottajia samalla tavalla.

2.

Erialaisten palveluntuottajien huomioon ottaminen tukee terveen markkinan syntymistä

- Alue ja sen markkinatilanne on sisäisesti erittäin heterogeeninen monin tavoin.
- Erikokoisten toimijoiden osallistuminen pitää varmistaa.
- Palvelutuotannon monipuolisuus tukee elinvoimaa.
- Paikallisuus on tärkeä tavoite.
- Monipuolinen markkinavuoropuhelu täytyy olla normaali käytäntö.

3.

Kumppanuus perustuu luottamukseen

- Luottamuksen rakentaminen edellyttää pitkäjänteisyyttä ja luotettavaa linjaa.
- Ennakoiva ja avoin viestintä luo markkinoita ja pysyvyyttä.
- Kumppanuus mahdollistaa yhteiskehittämisen.
- Vaikuttavuus syntyy ja kehittyy usein kumppanuuksien kautta.
- Yhteistyötä täytyy johtaa ja keskustelukumppanit täytyy pystyä tunnistamaan.

15

Markkinavuoropuhelu tukee terveen markkinan muodostumista

Markkinavuoropuhelun halutut hyödyt

- Vuoropuhelun avulla hyvinvointialue voi muodostaa kattavan kuvan tarjolla olevista palveluista sekä palveluntuottajien kapasiteetista ja kyvykkyyksistä. Vuoropuhelulla vahvistetaan hyvinvointialueen ja palveluntuottajien kontaktipintaa.
- Hyvinvointialue ja palveluntuottajat voivat yhdessä tunnistaa markkinoiden heikkoja signaaleja, mahdollisia aukkoja ja puutteita markkinoilla, ja varautua muutoksiin.
- Vuoropuhelussa voi keskustella mm. hinnoittelumalleista, uusista teknologioista ja työkaluista, kumppanuusmalleista, sekä tukipalveluista.
- Vuoropuhelussa palveluntuottajilla on mahdollisuus osallistua palvelujen ja toiminnan kehittämiseen.
- Pienet palveluntuottajat voivat vuoropuhelun kautta ketjuuntua ja yhdessä tuottaa palveluja, joihin yksin resurssit eivät olisi riittäneet.
- Hyvinvointialue voi auttaa pieniä palveluntuottajia ohjauksella ja neuvonnalla, mikä parantaa markkinoiden toimivuutta pienten toimijoiden keskuudessa.
- Vuoropuhelu on pitkäjänteistä ja säännönmukaista, mikä edesauttaa investointien ja palvelun kehittämisen suunnittelua.

Ohjaavat periaatteemme (luonnos)

- 1 Seuraamme markkinoiden kehitystä ja arvioimme vaihtoehtoja tasapuolisesti, asukkaiden tarpeiden näkökulmasta. Valinnanvapaus ja vaikuttavuus asiakkaan näkökulmasta ovat keskeisiä periaatteita.
- 2 Oma tuotanto ja ostopalvelut noudattavat samoja laatu- ja sisältökriteerejä. Lopputuloksen laadun on asiakkaan näkökulmasta oltava yhtä hyvää riippumatta järjestämisen mallista.
- 3 Arvioimme järjestämisvaihtoehtojen talousvaikutukset systemaattisesti. Huomioimme hinnoittelussa terveen markkinan edellytykset.
- 4 Haluamme myötävaikuttaa erityisesti paikallisen palveluntuotannon elinvoimaisuuteen. Toimimme ennakoivasti niin, että palveluntuottajilla on mahdollisuus myös suunnitella omia investointeja ja kehityshankkeita.
- 5 Käymme jatkuvaa ja pitkäjänteistä vuoropuhelua palveluntuottajien kanssa palvelutarpeiden ja järjestämisen mallien kehittämiseksi, ja olemme avoimia uusille palveluille ja ratkaisuille.
- 6 Pyrimme tarjoamaan asiakkaille parasta mahdollista osaamista.