

**JUTTUSARJA | 3. OSA***Pohjois-Savon hyvinvointialue*

Parhaat palat 3.

*Pohjois-Savon
hyvinvointialue*

Juttusarjamme vie sinut matkalle ympäri Suomen. Tutustumme erilaisiin kehittämistarinoihin, ja kerromme prosesseista kohti kehittämismyönteistä ja yhteisöllistä toimintakulttuuria, parempia palveluja ja työpaikkoja.



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Kulttuurimuutos käynnissä

Henkilöstön ääni kuuluu nyt taloudessa ja johtamisessa

"Suuressa organisaatiossa voidaan ensin kokeilla pienesti, toimiiko joku asia, ja jos se toimii, laajentaa se koskemaan koko organisaatiota", sanoo henkilöstöjohtaja Mari Antikainen.

TOIMITTAJA: VENLA SEURI



KUVA: MOSTPHOTOS

POHJOIS-SAVON HYVINVOINTIALUEELLA henkilöstö on nostettu aktiiviseksi toimijaksi talouden ja johtamisen kehittämisessä. Yli 7000 työntekijöiden ehdotusta, valmentava johtaminen ja uudet, osallistavat käytännöt rakentavat yhteistä toimintakulttuuria.

"Työskentelemme asiantuntijaorganisaatiossa: meillä on valtavan pitkälle koulutettu henkilöstö, jossa jokainen ammattilainen tietää ja tuntee oman työnsä, työtavat ja sen, miten työn voi tehdä mahdollisimman hyvin."

Näin ajattelee Pohjois-Savon hyvinvointialueen henkilöstöjohtaja **Mari Antikainen**.

Hyvinvointialueella on viime vuosina panostettu valmentavaan johtamiseen, henkilöstölähtöiseen kehittämiseen ja henkilöstön osallistamiseen talouden suunnittelussa.

Pohjois-Savon hyvinvointialue on organisaationa suuri. Työntekijöitä on 12 500 ja toimenkuvat vaihtelevat niin sijainniltaan kuin sisällöltään. Toiminta-aluekin on laaja, sillä hyvinvointialue toimii 19 kunnan alueella. Merkittävä osa henkilöstöstä tekee vuorotyötä eri toimipisteissä, ja siksi esimerkiksi yhteisiä tilaisuuksia voi olla vaikea järjestää tiettyyn paikkaan ja aikaan. Vuorovai-
kutteisuutta ja osallisuutta on siksi haluttu kehittää erityisesti teknologian avulla.

Valmentavaa johtamista 550 esihenkilön voimin

VALMENTAVA JOHTAMINEN valittiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamisen kulmakiveksi jo vuonna 2022. Se tarkoittaa, että tehdään yhdessä, kuunnellaan toisten mielipiteitä ja näkemyksiä ja että jokaisella on lupa esittää ajatuksiaan ja tulla osaksi työyhteisöä.

“Haluamme pyrkiä eroon ylhäältä päin tulevasta autoritäärisestä johtamisesta, vaikka se on syvälle juurtunut sote-maailmaan. Haluamme luoda turvallisen toimintakulttuurin”, Antikainen kertoo.

Esihenkilöiltä henkilöstölähtöinen kehitystyö vaatii Ripaojan mielestä sitä, että asiaa pidetään esillä työyhteisössä. Esihenkilöitä on tällä hetkellä noin 550.

“Esimerkillä johtamisella on äärimmäisen tärkeä merkitys eli sillä, miten esihenkilö itse suhtautuu esimerkiksi muutokseen ja uusiin asioihin. Asenne ja tunne tarttuvat helposti.”



Haluamme pyrkiä eroon ylhäältä päin tulevasta autoritäärisestä johtamisesta, vaikka se on syvälle juurtunut sote-maailmaan.”

— Mari Antikainen —



Kuopion yliopistollinen sairaala KYS tarjoaa kattavat erikoissairaanhoidon palvelut Pohjois-Savon hyvinvointialueen asukkaille ja myös Pohjois-Savon ulkopuolelta tuleville potilaille. KYS vastaa noin miljoonan suomalaisen erikoissairaanhoidosta Itä- ja Keski-Suomessa. KUVA: KYS Uusi Sydän -allianssi

Talousjohtamista henkilöstön ajatukset edellä

Hyvinvointialueen johtamisen kulmakivet on kerätty johtamisen käsikirjaan. Siihen sisältyy myös talousjohtaminen.

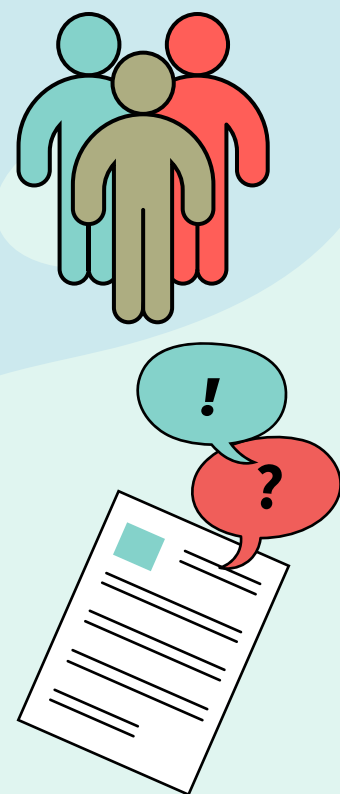
“Vuonna 2024 saimme kipinän ajatuksesta, että henkilöstö otettaisiin laajasti mukaan myös säästötalkoisiin. Paljon kuulee sitä, että henkilöstöllä on ajatuksia, jotka eivät pääse näkyviin päätöksenteossa. Nyt halusimme toimia aivan toisin”, Antikainen kertoo.

Talospaineiden alla hyvinvointialue käynnisti yhteistoimintaneuvottelut vuonna 2024. Työyhteisövalmentaja Hanna Ripaojan johdolla henkilöstölle luotiin Howspace-alusta, johon toivottiin henkilöstöltä säästöideoita tuleville vuosille.

Niitä tulikin valtavasti: yli 7000, ja ideoita analysoitiin ja jatkojalostettiin tekoälyn avulla, kunnes 300 ideaa kirjattiin ylös exceliin kohti jatkokehitystä. Osaa niistä voitiin hyödyntää suoraan käynnissä olleissa yhteistoimintaneuvotteluissa.



KUVA: KYS Uusi Sydän -allianssi



“Viestimme oli, että nyt on se hetki, kun pääset vaikuttamaan.”

Viranhaltijatyönä laadittu yhteistoimintaneuvottelun tulos sisälsi noin 8,4 miljoonan euron säästöt henkilöstömenoissa. Peräti puolet säästöistä, eli, 4,2 miljoonaa euroa, saatiin ehdotuksina henkilöstöltä vaihtoehtoisten säästöjen kautta.

“Henkilöstöä aktivoitiin osallistumaan kyselyyn monella eri tavalla, kuten henkilöstökirjeessä, esihenkilökirjeessä, intran pulssina, henkilöstöinfona. Viestimme oli, että nyt on se hetki, kun pääset vaikuttamaan”, **Hanna Ripaoja** kertoo.

Henkilöstön ideat olivat sisällöltään monipuolisia. Ne liittyivät esimerkiksi erilaisiin hankintoihin, palaverien tehokkuuteen, digitaalisten alustojen ja tekoälyn hyödyntämiseen ja siihen, mitä palveluita ostetaan ulkoa ja mitä tehdään tai kehitetään itse. Ideoiden määrä yllätti kaikki. Mari Antikainen ja Hanna Ripaoja kokevat erityistä onnistumista siitä, kuinka laajasti ihmiset innoistuivat ehdottamaan ja toisaalta kommentoimaan ehdotuksia.

Ketterä tapa kerätä taloudellisia aloitteita

Vuoden 2024 ideoita jatkojalostettiin enemmän vuorovaikutukselliseen suuntaan vuonna 2025 ja kokeiltiin niin kutsuttuja yhteisöfoorumikeskusteluita. Yhteisöfoorumit ovat toimialojen ja palvelualueiden sisäisiä keskusteluja, joita järjestetään joka kuukausi tai vähintään neljännesvuosittain esimerkiksi Teamsin välityksellä. Niissä henkilöstö pääsee jakamaan ajatuksiaan ja keskustelemaan ajankohtaisista asioista, mukaan lukien taloudesta ja sen suunnittelusta.

Yhteisöfoorumit osallistavat henkilöstä konkreettisesti kehittämiseen: niissä on konkreettisiä kysymyksiä esimerkiksi oman työn resursointiin ja hyvien käytänteiden ja uudistusten jakamiseen liittyen.

“Tässä tärkeää oli, että henkilöstölle annettiin hyvissä ajoin ennakkokysymykset, joihin toivottiin vastauksia”, sanoo Mari Antikainen.

Moni henkilöstön ideoima säästö on jo otettu käyttöön. Pohjois-Savon hyvinvointialue on esimerkiksi perustanut oman sisäisistä kehittäjistä koostuvan fasilitointiverkoston sijaan, että fasilitointipalvelua ostettaisiin ulkoa. Lisäksi esimerkiksi tilakustannusten ja hankintakustannusten sekä

laitehallinnan säästöihin on saatu henkilöstöltä säästöjä tuovia vinkkejä.

Hanna Ripaoja muistuttaa, että hyvinvointialueella monet muutokset vievät aikaa eikä muutosta välttämättä tapahdu vuodessa tai kahdessaakaan, vaan ne vaativat pitkän suunnittelun ennen toteutusta.

“Ideoiden jatkojalostuksen seurauksena meille on syntynyt myös ketterä tapa kerätä uusia taloudellisia aloitteita”, hän kertoo: intran etusivulta pääsee suoraan taloudellisten asioiden aloitelaatikkoon.

Kun työntekijä jättää aloitteen tätä kautta, se tulee Hanna Ripaojan postiin, joka puolestaan vie asiaa eteenpäin. Aloitteita voi jättää milloin vain ja kuka vain.

“Yksi taloudellisesti erittäin merkittävä aloite saatiin tänä vuonna. Se kohdentuu paperipostikustannusten vähentämiseen monien satojen tuhansien eurojen edestä”, kertoo Mari Antikainen.

Kesällä 2026 käydyissä yhteistoimintaneuvotteluissa henkilöstö antoi jälleen noin 300 erilaista säästöehdotusta. Ehdotukset ovat yksittäisistä materiaaleista sisäiseen tavaranhankintaan ja aina leasingautoihin asti ulottuvia, Ripaoja kertoo.

Työyhteisövalmentaja Hanna Ripaoja muistuttaa, ettei kehittäminen tarvitse aina erillistä hanketta, vaan on hyvä luoda jatkuvia, matalan kynnyksen tapoja nostaa esiin ideoita, kokeilla ja parantaa toimintaa yhdessä.



Pienet purot ja arjen teot

Henkilöstöjohtaja Mari Antikainen ajattelee, että henkilöstön osallistaminen talouden suunnitteluun ja ohjaamiseen on luonut tilanteen, jossa koko henkilöstön taloustietoisuus ja taloustietämys on vahvistunut.

“Olen sanonut ääneen, että on aivan riittävä, jos katsoo omaa työtään ja tekee sen taloudellisesti, järkevästi ja kustannustehokkaasti. Sitten seuraavaksi voi pikkuisen katsoa sitä toisenkin tonttia, mutta yhden työntekijän ei tarvitse ottaa painetta koko hyvinvointialueen jättisäästöistä, sillä ne syntyvät juuri näistä pienistä puroista ja arjen näkökulmista.”

Lopulta hyvin tehdyn työn onnistumiset näkyvät hyvinvointialueen asiakkailla. Esimerkiksi kotihoidossa on Pohjois-Savon hyvinvointialueella satsattu teknologiaan, ja asiakkaat ovat olleet uusiin ratkaisuihin tyytyväisiä. Samalla kasvaa myös tyytyväisyys omaan työhön. Esimerkiksi yksi keskeisimmistä kotihoidon tuottavuutta parantaneista ratkaisuista on ollut lääkeautomaattien käyttöönotto sekä etähoivan käyttöönotto ja laajentaminen. Molemmista on saatu valtakunnallisesti vertailtuna erinomaisia tuloksia.

“Kun ihminen pääsee kehittämään omaa työtään, se lisää sitoutumista työhön ja työpaikkaan”, henkilöstöjohtaja Mari Antikainen kertoo.

Hyvinvointialueen johto, niin ylin, keski- kuin lähijohtokin, on sitoutunut oman työnsä jatkuvaan kehittämiseen.

”Kun ihminen pääsee kehittämään omaa työtään, se lisää sitoutumista työhön ja työpaikkaan.”

— Mari Antikainen —

Pohjois-Savon
hyvinvointialue
numeroina:

19 kuntaa

12 500 työntekijää

550 esihenkilöä

KUVA: MOSTPHOTOS

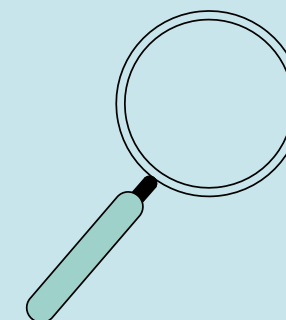
Yhteistä toimintakulttuuria luomassa

Pohjois-Savon hyvinvointialue toi yhteen 19 eri kunnan toimintakulttuurin. Henkilöstöjohtaja Mari Antikaisen mielestä uuden yhtenäisen toimintakulttuurin luomisessa ovat auttaneet valmentava johtaminen ja rohkea kokeilemisen periaate.

”Suuressa organisaatiossa voidaan ensin kokeilla pienesti, toimiiko joku asia, ja jos se toimii, laajentaa se koskemaan koko organisaatiota. Samalla karsiutuvat pois ne, jotka eivät toimi.”

Yksi esimerkki Pohjois-Savon hyvinvointialueen kokeilukulttuurista on liikkuvuuden kehittäminen ja henkilöstön palkitseminen, joissa molemmissa tehtiin ensin kohdennettuja kokeiluja yhteistyössä henkilöstön kanssa. Uudessa organisaatiossa on onnistuttu myös vähentämään sairauspoissaoloja. Lähtötilanne oli korkea, sillä vuonna 2023 sairauspoissaolot olivat vuonna 2023 yli 20 päivää työntekijää kohden. Tällä hetkellä vastaava luku on hieman alle 18.

“Uskomme vahvasti, että valmentavan johtaminen ja sen juurruttaminen on osaltaan ollut tähän vaikuttamassa”, Mari Antikainen sanoo.



Kulttuurimuutos, jossa vanhat kaavat halutaan rikkoa

Pohjois-Savon hyvinvointialueen koordinoivan pääluottamusedustajan (Tehy ry) **Sami Häikiön** mielestä viime vuosien henkilöstön osallistaminen on ollut kokemuksesta positiivinen. Työntekijät ottautuivat säästöjen ideointiin, antoivat vastauksia ja pääsivät tietyllä tapaa myös purkamaan tuntojaan anonyymiin ehdotuksiin. Jos pullonkaula oli havaittu, sen sai nyt vapaasti kertoa.

“Positiivisen kehityksen yksi edellytys on, että osataan kyseenalaistaa ja miettiä, voiko jonkin asian tehdä toisin.”

Häikiö ajattelee, että Pohjois-Savon hyvinvointialueella on käynnissä kulttuurimuutos, johon ei enää päde ajatus siitä, että koska asiat on aina tehty tietyllä tavalla, niin tehdään jatkossakin.

“Toivon, että tämä toimintakulttuuri jatkuu tulevaisuudessa. Näen siinä laajemmaltakin hyviä piirteitä. Opittavaa on vielä siinä, että meillä olisi rohkeutta keskustella vaikeista asioista.”

Henkilöstöjohtaja Mari Antikainen toivoo tulevaisuudelta entistä enemmän vuorovaikutteisuuutta erityisesti niiden vuorotyötä tekevien ammattilaisten kanssa, jotka tekevät liikkuvaa työtä. Tällaisia työnkuvia on esimerkiksi ensi- ja kotihoidossa sekä pelastuslaitoksella.

“Hienoon lopputulokseen päästään, kun kuunnellaan kentältä ja työntekijöiltä ne parhaat mahdolliset ajatukset, otetaan ne vakavasti ja viedään niitä eteenpäin.”



Pääluottamusedustajana Sami Häikiön tehtäviin kuuluu viestintä kahteen suuntaan. Hän kuulee henkilöstöltä havaintoja, ideoita ja epäkohtia ja vie niitä eteenpäin ja päinvastoin. Tärkeä viesti työntekijöille on se, että heitä kuunnellaan ja kuullaan.

”Positiivisen kehityksen yksi edellytys on, että osataan kyseenalaistaa ja miettiä, voiko jonkin asian tehdä toisin.”

— Sami Häikiö —



Näin kehität osallistavaa toimintakulttuuria

1.

Ota henkilöstö mukaan ratkaisemaan

Työntekijät tuntevat työn arjen, sujuvuuden ja hukan. Älä kysy vain, missä säästetään – kysy, miten työ voitaisiin tehdä fiksummin.

Tee taloudesta ymmärrettävää

Talous ei ole vain euroja. Se on myös työaika, resursseja, sujuvia prosesseja ja järkeviä valintoja. Tee näkyväksi, miten arjen ratkaisut vaikuttavat kokonaisuuteen.

3.

Etsi säästöjä tekemisen tavoista

Ennen leikkauksia etsi päällekkäistä työtä, turhia vaihteita, hukkaa ja mahdollisuuksia yhdenmukaistaa tai automatisoida. Parempi toimintatapa voi samalla parantaa laatua ja säästää rahaa.

Tee kehittämisestä osa arkea

Kehittäminen ei tarvitse aina erillistä hanketta. Luo jatkuvia, matalan kynnyksen tapoja nostaa esiin ideoita, kokeilla ja parantaa toimintaa yhdessä.

5.

Kerro, mitä osallistumisella saatiin aikaan

Osallistaminen menettää merkityksensä, jos henkilöstö ei näe sen vaikutuksia. Kerro, mitä ehdotettiin, mitä toteutettiin ja mitä sillä saavutettiin. Muistakaa kuitenkin, että joskus vaikutusten näkeminen vaatii aikaa.

2.

4.

Tässä onnistuimme:

”Onnistuimme siinä, että henkilöstö teki aktiivisesti ehdotuksia eri puolilta hyvinvointialuetta ja saimme henkilöstön äänen kuuluviin säästötalkoissa. Siitä syntyi isoja säästöjä.” – työyhteisövalmentaja Hanna Ripaoja

Tämän tekisimme toisin:

”Emme osanneet varautua ensimmäisen kierroksen 7085 ehdotukseen. Onneksi löytyi tekoäly, joka pystyi analysoimaan niin isoa massaa. Tämän olisimme järjestäneet ehkä jollain toisella tavalla, jos olisimme etukäteen tienneet ehdotusten määräästä.” – työyhteisövalmentaja Hanna Ripaoja



***Seuraavaksi matkaamme
Espooseen. Luvassa
Parhaat palat osa 4.***



Euroopan unionin
osarahoittama