

# Wiitaunioni tuottaa

## Pihtiputaan ja Viitasaaren palvelut

Viitasaaren ja Pihtiputaan kuntapariyhteistyössä palvelukunta ja kansalaiskunta on erotettu toisistaan. Kansalaiskunta edustaa kunnallista demokratiaa. Kunnalliset palvelut tuottaa kuntien yhteinen Wiitaunioni.

**P**ohjoisessa Keski-Suomessa sijaitsevien Viitasaaren ja Pihtiputaan yhteistyö on edennyt rivakasti. Suunnitelma yhteisten palveluiden tuottamistavasta syntyi viime elokuussa ja vuoden vaihteessa Wiitaunioni jo alkoi toimia.

Kuntien heikko talous ja väen vähentyminen ovat tutut syyt yhteistyön taustalla. Wiitaunionin perusturvan toimialajohtaja **Arja Pasanen**

sanoo, että palveluita on pakko tehostaa. Viitasaarella ja Pihtiputaalla esimerkiksi vanhusten laitospaikkoja on liikaa; osa niistä pitää muuttaa asumispalveluiksi.

Myös erityisosaamisen puutteet pakottavat

yhteistyöhön.

Yhteistyön suunnittelussa luovuttiin alkuunsa kuntien yhdistämisestä, vaikka kuntaliitoksiin oli tarjolla valtion porkkanarahaa. Kuntalaiset haluavat säilyttää kunnat itsenäisinä. Myös elinkeinoelämän edustajat uskovat, että itsenäiset kunnat tukevat alueen elinvoimaisuutta ja säilyttävät kuntakeskukset vireinä.

Viitasaarella on noin 7 500 asukasta ja Pihtiputaalla noin 5 200 asukasta. Molempien väkiluku pienenee edelleen. Alun perin yhteistyötä suunniteltiin myös vajaan 2 000 asukkaan Kinnulan kanssa, mutta sen valtuusto päätti, että kunta jää yhteistyön ulkopuolelle.

Yhteistyön kehittämisestä antoivat vuonna 2002 tarjouksen konsulttiyritykset HAUS, Efektia Oy ja Yritystaito Oy. Kehittämiskonsultiksi valittiin Yritystaito Oy.

### Yhteinen prosessiorganisaatio

Toimialat on jaettu kuntien kesken. Viitasaari hallinnoi perus-

turvaa ja teknistä tointa. Sivistystoimi ja hallintopalvelut ovat Pihtiputaan kontolla.

Viitasaarella siirryttiin perusturvassa vuonna 2002 prosessiorganisaatioon, jossa palvelut jakautuivat perhepalveluihin, vanhus- ja vammaispalveluihin sekä sairaanhoidopalveluihin. Tavoitteena oli asiakaskeskeinen, ihmisen elämänsänteen mukaan rakentuva organisaatio, joka tukee psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia.

Konsultit ehdottivat samanlaista organisaatiota myös yhdistetyille palveluille. Wiitaunionin perusturvassa palvelut jakautuvat perhe-, sairaanhoido- ja vanhuspalveluihin. Kussakin prosessissa työskentelee 150–200 työntekijää.

Arja Pasanen hankki työhuoneeseensa kotkan suojelemaan peruspalveluita. "Palveluja tarvitaan, mutta kunnan ei tarvitse yksin tuottaa niitä. Keski-Suomeen kaivataan lisää hoivayrittäjiä."

Pihtiputaan perusturvajohtajasta tuli perhepalveluiden vastuuhenkilö, perhepalvelujohtaja. Myös sairaanhoitopalveluista vastaava johtava lääkäri on Pihtiputaalta. Vanhuspalveluiden vastuuhenkilö, vanhuspalvelujohtaja johti aiemmin Viitasaaren Vanhus- ja vammaispalveluita.

Perhepalveluita tuottaa seitsemän tiimiä. Ne ovat päiväkotihoido, perhepäivähoito, esiopetus, sosiaalityö, vammaispalvelut sekä perheneuvonta ja mielenterveystyö. Terveydenhuollon henkilöstön vastustuksen vuoksi neuvolat jäivät sairaanhoitopalveluihin, vaikka ne kuuluisivat luontevasti perhepalveluihin.

Esimerkiksi päiväkotitiimiin on yhdistetty kolme päiväkotia, joilla on nyt yksi esimies entisten kahden päiväkodinjohtajan sijasta. Perhepäivähoidossa on tiimivastavat sekä Pihtiputaalla että Viitasaarella, koska perhepäivähoitajia on enemmän.

Tiimit on muodostettu niin, että syntyy toisiaan tehtäviltään ja koulutukseltaan tukevien työntekijöiden yhteisö. Esimerkiksi mielenterveystyön ja perheneuvonnan tiimissä perheneuvonnan psykologi saa kollegoita mielenterveyspuolelta. Yleensä mielenterveyskysymykset myös koskettavat perheitä.

### Sosiaalityö pienen tiimin vastuulla

Sosiaalityön tiimiin kuuluu Viitasaarelta kolme sosiaalityöntekijää, perhetyöntekijä ja

kaksi kanslistia ja Pihtiputaalta kaksi sosiaalityöntekijää ja yksi perhetyöntekijä. Tiimiä johtaa vastaava sosiaalityöntekijä.

Sosiaalityön ammattilaiset ovat aika pieni tiimi perhepalveluiden 200 hengen joukossa. Pasanen toteaa, että tiimin koko vastaa myös sosiaalityön tarvetta. Sosiaalityön seutukunnallinen kehittäminen alkoi jo ennen kuntapariyhteistyötä. Esimerkiksi yhteiset toimeentulotukikriteerit on laadittu jo aiemmin. Yhteisen tiimin kehittäminen jatkuu nyt entistä tehokkaammin.

”Aiemmin sosiaalityö nähtiin isoksi hallinnonalaksi, jota johtaa sosiaalijohtaja. Tässä on iso ero siihen. Perhepalvelut eivät ole kokonaisuudessaan sosiaalityötä vaan ne ovat perheen hyvinvointia tukevia palveluita, joissa on erilaista osaamista.”

”Uskon, että sosiaalityön kokonaisuus hajooa edelleen. Valtio saattaa ottaa siitä osia, kuten toimeentulotuen ja työttömien aktiivisuuden. Lastensuojelu jakaantuu yhä enemmän neuvoloiden, päivähoiton, perhetyön ja perheneuvonnan vastuulle. Tukiasuminen voitaisiin hoitaa asuntotoimessa.”

### Perusturvan toimiala tuo sosiaalista näkökulmaa esiin

Pasanen muistuttaa, ettei sosiaalityön kuituminen vähennä sosiaalisen näkökulman tärkeyttä esimerkiksi hyvinvointistrategioissa:

”Se ei häviä mihinkään, että ihminen on psyykkis-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus. Hän kuuluu yhteisönsä ja perheeseensä ja hyvinvointi kumpuaa sieltä. Perusturvan toimialan pitää viedä sosiaalipolitiikkaa eteenpäin – muun muassa vaikuttaa siihen, miten kunta asutetaan ja kaavoitetaan.”

”Sosiaalialan ammattilaisilla ei ole yksinoikeutta sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmaan. Sitä voi olla myös terveydenhuollon ammattilaisilla. Esimerkiksi lastensuojelun ja perhetyön pitäisi olla entistä enemmän myös terveydenhoitajien osaamista.”

### Palvelut voivat siirtyä kauemmaksi kuntalaisista

Enimmäkseen kuntalaiset saavat palvelunsa kuten ennenkin, mutta esimerkiksi Viitasaarella työskentelevät pihtiputaalaisvanhemmat voivat saada lapsensa hoitoon lähelle työpaikkaansa. Pasanen huomauttaa, että palveluihin voi kuitenkin tulla muutoksia, jos Wiitaunioni todella pyrkii toimimaan tehokkaasti ja taloudellisesti.

”Toimeentulotuki ja päivähoito pitää saada omasta kunnasta, mutta elatustukea voidaan hoitaa kauempaakin. Sairaala voi olla vaikka sadan kilometrin päässä. Vammaisten asumispalveluita ei tarvitse olla joka kunnassa. Esimerkiksi viidelle ympärivuorokautista palvelua tarvitsevalle ei kannata ylläpitää omaa yksikköään.”

”Eri ryhmien oikeuteen saada kotikunnastaan palveluita suhtaudutaan ristiriitaisesti: Huostaanotetut lapset sijoitetaan usein kotikuntansa ulkopuolelle, vaikka heille voi olla tärkeää jatkaa asumista tutussa ympäristössä lähellä biologisia vanhempiaan. Kehitysvammaisten muuttoa kotikuntaansa erityishuoltopiiriin palveluista on vastustettu, kun heille on perustettu asumispalveluyksikkö Viitasaarelle. On tärkeämpää, että ihmiset saavat ammattitaitoista ja asianmukaista palvelua kuin se, että sitä saadaan kotikunnasta.”

### Henkilöstö vähenee

Henkilöstö on tämän vuoden vielä molempien kuntien palveluksessa. Ensi vuoden alusta se siirtyy sen kunnan palvelukseen, joka isännöi kyseistä hallinnonala.

Henkilöstölle on taattu kahden vuoden irtisanomissuoja, mutta vastaisuudessa sitä vähennetään, kun työtä aletaan tehdä entistä kustannustehokkaammin. Esimerkiksi uusien tietokoneohjelmistojen käyttöönotto vähentää henkilökunnan tarvetta. Eläkkeelle siirtyminen hoitaa osan henkilöstövähennyksestä.

Pasanen kertoo esimerkkejä toiminnan tehostamisen mahdollisuuksista: Viitasaaren 550 työntekijää kohden palkkahallinnossa on 3 työntekijää. Esimerkiksi Hel-

## Palvelukunta ja kansalaiskunta erillään

Viitasaaren ja Pihtiputaan parikuntayhteistyössä kansalaiskunnan toimielimet edustavat kunnallista demokratiaa. Ne päättävät siitä, mitä palveluja tilataan. Kansalaiskuntaa edustavat kummankin kunnan kunnanvaltuusto ja -hallitus. Kansalaiskunnan johtoryhmään kuuluvat kunnanjohtajat ja kuntasihteerit.

Palvelukunta eli Wiitaunioni on perustettu tuottamaan kahden kunnan kunnalliset palvelut. Lautakunnat kuuluvat sen puolelle. Ne ovat kuntien yhteisiä. Molemmista kunnista on kussakin lautakunnassa neljä jäsentä. Heistä puolet on valtuutettuja.

Lautakuntien puheenjohtajuus vaihtuu vaalivuositain kunnalta toiselle. Lautakunnat säilyvät yhteistyösopimuksen mukaisesti emokunnan hallinnoimina. Perusturva on Viitasaaren kaupungin hallinnoimaa palvelua.

Palvelutoiminnalla on oma johtoryhmänsä. Siihen kuuluvat henkilöstöjohtaja, talousjohtaja sekä teknisen, sivistyksen ja perusturvan toimialajohtajat.

Toimialajohtajat vastaavat siitä, että unioni tuottaa sitä, mitä tilataan. Lautakunta osallistuu resurssien suuntaamiseen ja valvoo toimintaa.

Palvelut järjestetään vastaisuudessa palvelusopimuksen perusteella. Sitä ei ole vielä tehty, koska kunnilla on edelleen omat budjetit. Päätös yhteisestä palvelutuotannosta tehtiin viime syksynä niin myöhään, ettei yhteistä budjettia ehditty laatia. Tämä vuosi toimitaan kummankin kunnan toimintasuunnitelman ja talousarvion mukaan.

Kunnilla on yhteinen hallintosääntö, jossa on sovittu delegointivallasta. Valta on toimialajohtajilla, jotka delegoivat sitä eteenpäin. Koska työntekijät ovat edelleen eri kuntien palveluksessa, delegointi on ollut hankalaa; esimerkiksi Pihtiputaan palkkalistoilla olevat työntekijät voivat tehdä viranhaltijapäätöksiä vain pihtiputaalaisille.



Viitasaaren kaupungintalon koko kertoo siitä, että kunnassa on ollut nykyistä paljon enemmän asukkaita. Kaupungin palvelut on mitoitettu nykyistä 7 500 asukasta noin 2 000 asukasta suuremmalle väestölle.

singin kaupungin ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin yhteisessä palkkahallinnossa yksi palkanlaskija hoitaa 1000 työntekijän palkat. Kuntien puhelinkeskuskuksia ja ajanvarauksia voidaan yhdistää. Edunvalvojaksi ja elatustukia hoitamaan riittäisi yksi työntekijä, joka pitäisi vastaanottoa molemmissa kunnissa.

### Yksityisiä palveluita kaivataan

Pasanen muistuttaa, ettei kunnan pidä tuottaa kaikkia palveluita vaan myös yrityksiä tarvitaan. Helsingistä Viitasaarelle siirtyneen Pasanen yllätti julkisen sektorin laajuus Keski-Suomessa:

”Se tarjoaa avokätisesti palveluita, joita kuntalaiset ovat myös tottuneet käyttämään.

He käyttävät enemmän palveluita kuin pysyvät niistä veroina maksamaan. Päivähoitoon on voinut saada lapsen, vaikka molemmat vanhemmat olisivat kotona. Tulevana vuonna se ei enää ole mahdollista kuin poikkeustapauksissa tai pitkään jonottamalla.”

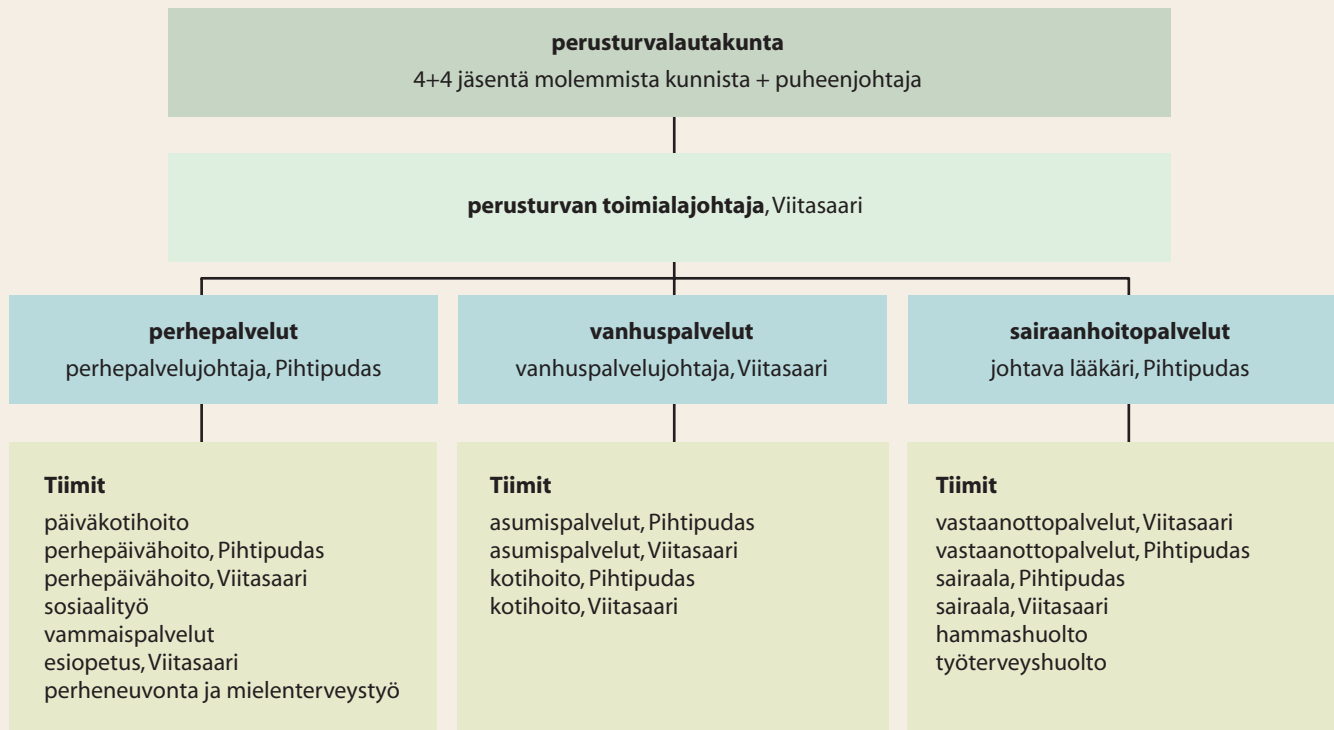
Yksityisiä palveluita on ollut vähän. Laaja julkinen palvelutuotanto on osin estänyt sen syntyä. Pasanen tivia sosiaalista vastuuta seurakunnilta ja yrityksiltä: ”Ne voisivat investoida esimerkiksi asumispalveluyksiköihin, joita tarvitaan, kun laitoshoidoa vähennetään. Ne sopisivat investointikohdeksi yhtä lailla kuin taide tai urheiluareenat.”

”Esimerkiksi 14-paikkaisen hoivakodin rakentaminen on pikkujuttu isolle yritykselle. Kiinteistön seinässä olisi sitten kyltti, että yritys on tämän rakennuttanut. Hoivayrittäjä pyörittäisi toimintaa. Harvalla hoivayrittäjällä on isoa omaisuutta investointeja varten.”

Tähän mennessä kiinnostus yrittäjyyteen on ollut laimeaa, mutta Pasanen uskoo tässäkin muutokseen. ”Kun ikäihmisten määrä lisääntyy, eikä kunta lisää hoivakotejaan, lopulta joku oivaltaa, että hoivakotiyrittäjäksi kannattaa ryhtyä.”

*Erja Saarinen*

## Viitasaaren kaupungin ja Pihtiputaan kunnan Wiitaunionin perusturva



# Konsultti pisti oppinsa käytäntöön

**Arja Pasanen on kokenut sosiaali- ja terveysjohtamisen konsultti, joka siirtyi kolme vuotta sitten Helsingistä Viitasaarelle pistämään oppejaan käytäntöön.**

**”Konsulttiherjaa on saanut kuulla, mutta kuitenkin yllättävän vähän.”**

**”M**inulle kuntayhteistyön eteenpäin vieminen on sikäli helpoa, etten ole viitasaarelainen tai pihtiputaalainen. Se on minulle työ- eikä tunneasia. Hie- man epäilevästi minuun on suhtauduttu lähinnä konsulttitaustani vuoksi”, Arja Pasanen kertoo.

Kehittämiskonsulttina ja laatuasiantuntijana hän on työskennellyt Suomen terveystutkimuksessa ja Efektia Oy:ssä, joka on nykyisin Efeko Oy. Hän on perehtynyt erityisesti palveluiden järjestämistapoihin ja johtamiseen.

Koulutukseltaan Pasanen on terveydenhuollon maisteri ja terveydenhuollon opettaja. Tällä erää hän valmistelee väitöskirjaansa. Hän on toiminut muun muassa sairaanhoitajana, työterveyshoitajana ja terveydenhuollon opettajana ammattikorkeakoulussa. Työuralle tärkeä oli kahden vuoden arviointiprojekti Vehmersalmen kunnassa.

”Arvioin koko sosiaali- ja terveystoimen ja myös muita hallinnonaloja. Siinä tulivat sosiaalitoimi ja sosiaalityö tutuksi.”

## Johtaminen kuntoon

Viitasaarella Pasanen lähti ensi töikseen pistämään organisaatiota ja johtamisjärjestelmää kuntoon.

”Esimiehet tarvitsivat johtamiskoulutusta. Perusturvassa ei ollut johtoryhmää. Aika ajoin kutsuttiin lähes 30 esimiestä koolle. Niin suurta ryhmää on mahdotonta johtaa. Piti tehdä organisaatio, joka on johdettavissa.”

Nyt johtoryhmällä on kahden viikon välein kahden tunnin kokous. Lisäksi harvemmin koontuu laajennettu johtoryhmä. Koko henkilöstölle on infoja muutaman kerran vuodessa.

”Asiat eivät enää kulje paperilipuilla, vaan ne puhutaan kokouksissa ja ne löytyvät pöytäkirjoista. Niistä ne viedään tiimeihin. Kokouskäytäntöihin toin kaikenlaista uutta, muun muassa sen, että kokoukset aikataulutetaan.”

”Perehdytysuunnitelmat puuttuivat. Ne laadittiin.

Kehityskeskustelukäytännön toin käyttöön koko kaupunkiin. Sitä oli aiemmin vain joissain yksiköissä. Myös työkierron otin käyttöön ja se koskee kaikkia. Esimerkiksi kotihoidosta voi mennä palvelutaloon tai sairaalaan työkiertoon.”

## Vaikeita asioita ei voi vältellä

Pasasen puheessa muutokset etenevät jouhevasti. Käytännössä eteneminen ei kuitenkaan ole ollut kitkatonta.

”Vahvimmat tunnekuohut tulivat henkilöstöltä vuosi sitten. Silloin nousivat esiin vanhat mielipahat terveydenhuollon kuntayhtymän purkamisesta vuonna 1999. Jotkut ovat reagoineet muutoksiin sairausloimin.”

Ihmisten pelkojen ja epäluulojen käsittely ei ole ollut Pasasesta erityisen vaikeaa:

”Tiedän, miten ihminen toimii. Henkilöstö on kohdattava, vaikka asiat olisivat kuinka vaikeita. Muuten ei muutosta pysty viemään läpi. Kun menee ihmisten luo, he huomaavat, ettei minua tarvitse pelätä ja että minuun voi ottaa yhteyttä. Kokous- ja kehityskeskustelukäytännöt ovat olleet tässä suurena apuna.”

”Välitin sellaista sanomaa, että organisaatio muuttuu, mutta oma työ säilyi lähes ennallaan. Muutoksista saa sanoa mielipiteensä ja sitä kuullaan ja se otetaan enemmän tai vähemmän huomioon. Tärkeintä on saada henkilöstö luottamaan siihen, että he saavat tehdä mieleistään työtä.”

”Tuen paljon tiimiesimiehiä ja heidän vahvuuttaan olla työntekijöiden tukena. He saavat koulutusta ja valmiuksia viedä muutosta eteenpäin.”

”Tiedonkulun järjestäminen

**Viitasaaren ja Pihtiputaan kuntapariin on edetty ripeästi. Arja Pasanen sanoo olevansa vahvasti yhteistyön kannalla ja tämä on osaltaan nopeuttanut prosessia. Myös kuntajohtajilla on moderni ajattelutapa. ”Johtajan pitää sitoutua muutoksiin vahvasti. Jos jostain on päätetty, sitä kohden mennään.”**

on ollut tärkeää. Olen luonut tavan, joilla asioista tiedotetaan ja kaikkien pitää tietää, mistä tieto löytyy. Loin myös perehdytyskoulutuksen, jossa kerrotaan uusille työntekijöille, miten organisaatio toimii.”

## Muutoksissa ei kannata vetkutellessa

Pasanen kertoo luoneensa sellaista ilmapiiriä, jossa muutos on mahdollinen. Viemällä ensin läpi Viitasaaren perusturvan organisaatiomuutoksen hän näytti, että muutos onnistuu.

”Tämä on antanut työntekijöille ja esimiehille mahdollisuuden muuttaa asioita. Työntekijöillä on paljon ideoita, jotka eivät ole aiemmin päässeet esille.”

”Kun kiinnitin huomiota päiväkotien liian vähäiseen käyttöön, tiimiesimiehiltä tuli idea, että päiväkoteihin tulee myös ryhmäperhepäivähoitoa. Tämä nosti käyttökapasiteettia. Riitti kun henkilöstö sai pienen vin- kin muutoksen tarpeesta.”

Pasasen mielestä valtuustoaloitteet voivat olla todella työllistäviä ja osin myös hidastaa muutostyötä:

”Valtuutetuilta voi tulla mil- laisia aloitteita tai selvityspyynn- töjä hyvänsä. Ahkera aloitteiden tekijä voi työllistää toimialajoh- tajan niin, että tämä tekee työ- seen vain erilaisia selvityksiä. Selvitysten laatiminen voi mak- saa paljon.”

Pasanen korostaa, ettei muu- tosta saa jäädä vetkuttelemaan. ”Joko se viedään nopeasti läpi tai sitten unohdetaan koko asia. Jos muutosta tehdään vuositol- kulla, maailma muuttuu ennen kuin se on tehty.”

*Erja Saarinen*

