



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anu Äkäslompolo

HANDIN KÄYTTÖÖNOTTO JA UUDEN  
HANKINTAKULTTUURIN LUOMINEN  
OIKEUSPSYKIATRISSESSA  
SAIRAALASSA

Case: Vanhan Vaasan sairaala

Liiketalous  
2020

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Anu Äkäslompolo
Opinnäytetyön nimi	Handin käyttöönotto ja uuden hankintakulttuurin luominen oikeuspsykiatrisessa sairaalassa.
Vuosi	2020
Kieli	suomi
Sivumäärä	53 + 3 liitettä
Ohjaaja	Margit Mannila

---

Vuonna 2015 hallituksen kärkihankkeiden joukossa oli hankintojen digitalisoiminen koko valtionhallinnossa. Tavoitteen saavuttamiseksi valtionhallinnossa käynnistettiin Handi-hanke, jota varten alettiin kehittämään uutta ostolasku- ja tilausjärjestelmää Handia. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on, miten Handi-ohjelmaa käytetään oikeuspsykiatrisessa sairaalassa ja mitä muutoksia hankintakulttuuriin joudutaan sen myötä tekemään eli miten uusi Handi-ohjelma toimii käytännössä jokapäiväisessä hankintatoimessa valtion oikeuspsykiatrisessa sairaalassa ja mitä toimia valtion oikeuspsykiatrisessa sairaalassa pystytään tekemään, jotta valtion digitalisointihankeen tavoitteet koskien automatisoitua ostolaskujen käsittelyä voidaan saavuttaa. Tutkimus sisältää näkemykset hankintatoimen ja tilauksellisten ostolaskujen lisäksi myös sopimukseen perustuvien laskujen lisäämisen mahdollisuuksista valtion erityisvirastossa.

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen toimintatutkimus, jolla pyritään siihen, että selvitetään, onko valtion oikeuspsykiatriseen sairaalaan pystytty kehittämään uusi ja hallittu hankintatapa, joka perustuu Valtiokonttorin lanseeraamaan Handi-ohjelmaan. Lisäksi tutkimus on myös havainnointitutkimus, jossa havainnoidaan muutoksen tuomia sopeuttamistoimenpiteitä ja niiden vaikutuksia organisaatiossa. Tutkimuksen aineisto syntyy Handi-projektin edetessä ja käyttöönoton laajetessa vähitellen koko organisaatioon.

Hankintatoimen digitalisoiminen ei esimerkkivirastossa onnistunut odotetulla tavalla. Jotta toimintatavan muutos saataisiin onnistumaan organisaatiossa, vaatisi se johdon ja esimiesten sitoutumista ja esimerkkiä. Hankintatoimen kehittäminen ja laskujen käsittelyn automaation lisääminen ei siksi voi olla vain talousosaston projekti, vaan viraston koko hankintaorganisaation pitää sitoutua siihen.

## ABSTRACT

Author	Anu Äkäslompolo
Title	Implementation of Handi and creation of a new procurement culture in a forensic psychiatric hospital
Year	2020
Language	Finnish
Pages	53 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Margit Mannila

---

In 2015, one of the government's top projects was the digitization of procurement in the entire state administration. To achieve this goal, the Handi project was launched in the state administration, for which the development of a new purchase invoice and ordering system, Handi, was introduced. The research question of this study is how the Handi program is used in a forensic psychiatric hospital and what changes to the procurement culture will have to be made, in other words, how the new Handi program works in practice in everyday procurement in a state forensic psychiatric hospital and what actions can be done to achieve the objectives regarding automated purchase invoice processing. In addition to procurement and order-based invoices, the study also includes views on the possibilities of increasing invoices based on contracts in a special state agency.

This study is a qualitative action study that seeks to determine whether the state forensic psychiatric hospital has been able to develop a new and controlled procurement method based on the Handi program launched by the State Treasury. In addition, the study is also an observational study that observes the adjustment measures brought about by the change and their effects on the organization. The research material is created as the Handi project progresses and the implementation gradually expands to the entire organization.

The digitalization of the procurement process in the example agency did not succeed as expected. For a change in approach to succeed in an organization, it would require commitment and example of management and supervisors. Improving procurement and increasing the automation of invoice processing can therefore not only be a project for the finance department, but the agency's entire procurement organization must be committed to it.

---

Keywords                      Digitalization, change management, procurement culture

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus .....	8
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	8
1.3	Vanhan Vaasan sairaala .....	9
1.4	Raportin rakenne .....	10
2	MUUTOSJOHTAMINEN.....	12
2.1	Muutos .....	12
2.2	Muutosvastarinta.....	13
2.3	Muutoksen johtaminen.....	14
2.4	Muutoksen johtamistyyli .....	17
2.5	Muutosprosessin toteutus.....	20
2.5.1	Nykytilan kartoitus.....	20
2.5.2	Kirkas visio ja strateginen tiekartta.....	22
2.5.3	Organisaation kyvykkyyden varmistaminen .....	22
2.5.4	Johtajuuden muutos ja osallistaminen.....	23
2.5.5	Monikanavainen viestintä .....	24
2.5.6	Työkulttuurin uudistaminen .....	26
3	DIGITALISAATIO .....	27
3.1	Digitalisaatio käsitteenä .....	27
3.2	Digitalisaatio ja johtaminen .....	30
3.3	Digitalisaatio ja strategia.....	32
4	HANKINTOJEN DIGITALISOINTI VALTIOLLA .....	33
4.1	Handi eli hankintojen digitalisointi.....	33
4.2	Handi-ohjelmiston toimintaperiaate.....	34
4.3	Ostolaskujen digitalisoinnin taustaa Vanhan Vaasan sairaalassa .....	35
5	HANDIN KÄYTTÖÖNOTTO.....	37
5.1	Hankintatoimi Vanhan Vaasan sairaalassa .....	37

5.2	Hankintatoimen uudistamisen suunnitteluvaihe .....	39
5.3	Handin käyttöönottovaihe.....	41
5.4	Havaitut tekniset ongelmat.....	43
6	HANDIN KÄYTTÖÖNOTON TULOKSET.....	45
6.1	Automaatioaste.....	45
6.2	Hankintatoimessa tapahtuneet muutokset Handin käyttöönoton jälkeen	47
6.3	Handin käytön tehostamissuunnitelma .....	47
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	49
7.1	Johtopäätökset.....	49
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	50
7.3	Käyttökelpoisuus ja siirrettävyys .....	50
	LÄHTEET.....	51

## LIITTEET

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat	13
<b>Kuvio 2.</b> Muutosta johtavan esimiehen ympyrä	15
<b>Kuvio 3.</b> Kübler-Rossin muutoskäyrä	16
<b>Kuvio 4.</b> Kokonaisvaltaisen uudistumisen vaiheet	20
<b>Kuvio 5.</b> SWOT–analyysi	21
<b>Kuvio 6.</b> D’aprixin kuvio	24
<b>Kuvio 7.</b> Mitattu ja koettu muutos (Kotter ja Schliesinger)	26
<b>Kuvio 8.</b> Digitalisaation tasot (Ilmarinen & Koskela 2015)	27
<b>Kuvio 9.</b> Digiagenda (Ilmarinen & Koskela 2015)	31
<b>Kuvio 10.</b> Automaation piirissä olevien laskujen osuus	45
<b>Kuvio 11.</b> Ostotilauslaskujen osuus	46
<b>Kuvio 12.</b> Sopimuslaskujen osuus	46
<b>Taulukko 1.</b> Ostotilauslaskut 2018–2019	54
<b>Taulukko 2.</b> Sopimuslaskut 2018–2019	55
<b>Taulukko 3.</b> Kaikki automaatiolaskut 2018–2019	56

**LIITELUETTELO****LIITE 1.** Ostotilauslaskut 2018–2019**LIITE 2.** Sopimuslaskut 2018–2019**LIITE 3.** Kaikki automaatiolaskut 2018–2019

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Suomen vuoden 2015 hallitusohjelman yksi kärkihankkeista oli hankintojen digitalisointi (Valtioneuvoston kanslia 2015, 26–27). Hankkeen yhtenä tavoitteena on saavuttaa tilanne, että valtion hankinnoista syntyy vain tilauksellisia ostolaskuja eli niistä on olemassa aina sähköinen tilaus, johon lasku voidaan kohdistaa suoraan kierrättämättä sitä virastossa asiatarkastettavana ja hyväksyttävänä. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos on mukana alaisine virastoineen pilotoimassa uutta Handi-ohjelmaa, jossa yhdistetään sähköinen tilaaminen ja ostolaskujen käsittely samaan ohjelmaan. Tämän ohjelman käyttöönotto tarkoittaa uudenlaisen hankintakulttuurin jalkauttamista virastoihin.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on, miten Handi-ohjelmaa käytetään oikeuspsykiatrisessa sairaalassa ja mitä muutoksia hankintakulttuuriin joudutaan sen myötä tekemään. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, kuinka organisaatiolle synnytetään uudenlainen hankintakulttuuri hankintojen digitalisoinnin ja Handi-ohjelman käyttöönoton myötä. Eli miten uusi Handi-ohjelma toimii käytännössä jokapäiväisessä hankintatoimessa valtion oikeuspsykiatrisessa sairaalassa ja mitä muutoksia sen käyttöönoton myötä hankintatapoihin ja -kulttuuriin kyseisen organisaation sisällä joudutaan tekemään.

Tutkimuksessa tutkitaan, mitä toimia valtion oikeuspsykiatrisessa sairaalassa pystytään tekemään, jotta valtion digitalisointihankeen tavoitteet koskien automatisoitua ostolaskujen käsittelyä voidaan saavuttaa. Tutkimus sisältää näkemykset hankintatoimen ja tilauksellisten ostolaskujen lisäksi myös sopimuksiin perustuvien laskujen lisäämisen mahdollisuuksista valtion erityisvirastossa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen toimintatutkimus, jolla pyritään siihen, että selvitetään, onko Vanhan Vaasan sairaalalle pystytty kehittämään uusi



ja hallittu hankintatapa, joka perustuu valtiokonttorin lanseeraamaan Handi-ohjelmaan.

Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä vaan se on kehittämistyön ja tutkimuksen yhdistelmä ja sen avulla pyritään löytämään käytännön kannalta paras menetelmä. Toimintatutkimus perustuu ajatukseen, että teoria sisältyy käytäntöön ja käytäntö sisältyy teoriaan. Toimintatutkimuksen tarkoitus on löytää hiljainen tieto ja tuoda se esille. Toisin kuin tutkimuksessa yleensä, toimintatutkimuksen lähtökohta ei ole tutkimuskysymys tai -ongelma vaan tarkasti rajattu ja huolellisesti käsittein rajattu teema, jonka avulla selvitetään kuinka asian pitäisi olla. Jatkokysymys on, kuinka asiantila tavoitetaan ja mitä keinoja sen saavuttamiseksi pitää käyttää. (Valli 2018)

Tutkimus on myös havainnointitutkimus, jossa havainnoidaan muutoksen tuomia sopeuttamistoimenpiteitä ja niiden vaikutuksia organisaatiossa. Tutkimuksen aineisto syntyy Handi-projektin edetessä ja käyttöönoton laajetessa pikkuhiljaa koko organisaatioon.

Havainnointitutkimus on perusteltu tutkimustapa esimerkiksi silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän. Havainnointia voidaan tehdä piilohavainnointina, jossa havainnoitavat ihmiset eivät tiedä olevansa tutkimuksen kohteena. Havainnointina ilman osallistumista tehtävässä tutkimushenkilöt tietävät olevansa tutkimuksen kohteena, mutta tutkija on ulkopuolinen tarkkailija. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu aktiivisesti tiedonantoon tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Osallistava havainnointi tutkimusmenetelmänä aktivoi tutkimuksen kohteena olevat henkilöt myös tutkimusprojektin jälkeiseen toimintamallin jatkamiseen ja jatkokehittämiseen ilman tutkijan apua. Tutkimuksessa tärkeintä on tutkimukseen osallistuvien oppiminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

### **1.3 Vanhan Vaasan sairaala**

Vanhan Vaasan sairaala on Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) alainen valtion oikeuspsykiatrisen sairaala, jonka tarkoitus on tuottaa valtakunnallisia oikeuspsykiatrisia erityistason palveluja sairaanhoitopiireille. Sairaalassa tehdään

mielentilatutkimuksia ja hoidetaan oikeuspsykiatrisia potilaita sekä vaarallisia ja vaikeahoitoisia potilaita. Oikeuspsykiatriset potilaat on todettu mielentilatutkimuksessa syyntakeettomiksi, kun taas vaaralliset ja vaikeahoitoiset potilaat ovat kuntien lähettämiä, hoidoltaan enemmän resursseja vaativia, potilaita. (Vanhan Vaasan sairaalan verkkosivut)

Vanhan Vaasan sairaala työllistää yli 300 henkilöä vuosittain. Suurin osa henkilöstöstä työskentelee osastoilla, joita sairaalassa on yhteensä yhdeksän kappaletta. Sairaalassa potilaiden kuntouttavasta toiminnasta vastaavat toiminnallisen kuntoutuksen työpisteet sekä koko sairaalan potilaita kuntouttavat toimintaterapeutit ja kuntouttavan toiminnan ohjaajat sekä fysioterapeutti. Sairaalassa toimii oma keittiö, joka huolehtii ravintohuollosta ja laitoshuoltajaj, jotka huolehtivat tilojen puhtautudesta. Lisäksi sairaalassa on oma pesula, joka huolehtii henkilökunnan työvaatteista sekä potilaiden vaatteista ja sairaalateksteileistä. Lisäksi sairaalassa työskentelee lääkäreitä, psykologeja, sosiaalityöntekijöitä, laboratorionhoitaja, farmaseutti, hoitotyön hallinnon johtoa, sairaanhoidon hallinnon sihteereitä, talous-, tieto- ja henkilöstöhallinnon henkilöstöä sekä kiinteistöhallinnon henkilöstöä.

Sairaalan maksullinen toiminta rahoitetaan kunnilta laskutettavilla hoitopäivämaksuilla. Sairaala on nettobudjetoitu eli joka vuosi tulos nollataan ja tarvittaessa maksetaan hyvitystä vuoden lopussa kunnille, jotka ovat vuoden aikana maksaneet sairaalaan hoitomaksuja. Maksullisen toiminnan kustannukset koostuvat pääosin henkilöstökuiluista, joita vuonna 2018 oli noin 75 % koko kustannuksista. Aineiden ja tarvikkeiden sekä palveluiden ostoja oli vuonna 2018 noin 15 % maksullisen toiminnan kustannuksista. (Toimintakertomus 2018)

#### **1.4 Raportin rakenne**

Tieteellisen tutkimuksen raportti koostuu johdannosta, teoriaosuudesta ja empiirisestä osiosta. Tieteellisessä osiossa tutustutaan tutkittavaan ilmiöön ja määritellään tutkimuksen käsitteet (Määttä 2014, 15). Tutkimusraportin empiirisessä osiossa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja tutkimustuloksesta.

Tämä raportti alkaa johdannosta, jossa esitellään syyt tutkimuksen tekemiselle sekä sitä seuraa tieteellinen osuus. Osassa kaksi kerrotaan muutosjohtamisen teoriaa ja osassa kolme digitalisaation teoriaa. Teoriaosuuden jälkeen osiossa neljä kerrotaan valtiolla tapahtuneesta digitalisaatiosta sekä siitä, miten se on vaikuttanut kohdeorganisaation toimintoihin. Osassa viisi kuvataan käyttöönottoprojektin vaiheet ja käyttöönoton tulokset kerrotaan osassa kuusi. Raportti päättyy osaan seitsemän, jossa kootaan yhteen johtopäätökset ja analyysit.

## 2 MUUTOSJOHTAMINEN

### 2.1 Muutos

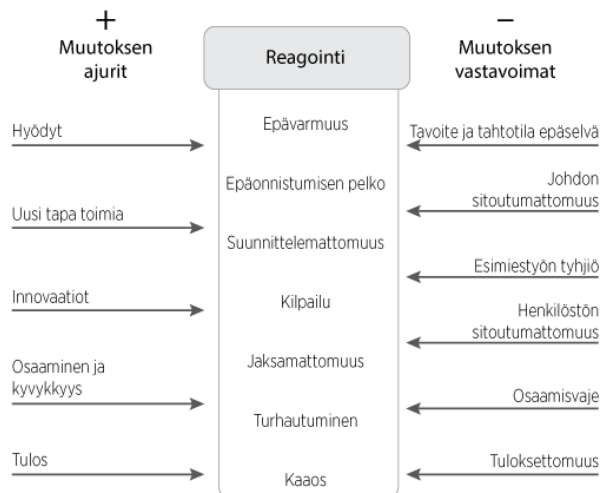
Muutos lähtee siitä, että tulee jos jokin uusi tarve tai prosessissa on jokin virhe tai puute, joka vaatii korjaamista. Muutos voi olla joko nykyhetken tai tulevaisuuteen sijoittuva ja se koetaan joko pelottavana tai mahdollisuutena. Muutos on jokaiselle suhteellinen eli jonkun mielestä pieni muutos voi tuntua jostakin toisesta suurelta muutokselta. Muutosprosessin läpivieminen ei ole helppoa ja nopeaa ja se aiheuttaa todennäköisesti lähes aina vastarintaa jossakin organisaation osassa. (Kotter & Rathgeber 2014; Juholin 2009 a, 125–143; Ponteva 2010, 9–12)

Jokainen esimies on muutosjohtaja, koska muutokset alkavat olemaan jokapäiväistä toimintaa. Muutoksia on aina ollut ja tulee aina olemaan, ja ne koskettavat kaikkia työntekijöitä jossakin vaiheessa työuraa. Muutos vaikuttaa yleensä aina koko organisaatioon ja laajenee nopeasti myös yli organisaatorajojen. Toimintaympäristön muutokset pakottavat tekemään muutoksia jatkuvalla syklillä, koska jos muutosta ei tapahdu usein ja nopeasti, jäädään kilpailijoista jälkeen ja sitä kautta menetetään markkinat eikä saavuteta riittävää tulosta. Ideaalitulanteessa organisaatio edistyy koko ajan, jolloin vältetään pakon edestä nopeasti ja laajasti muuttuminen. (Pirinen 2014)

Muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan tunteella. Muutos saadaan aikaan vain, jos työntekijä hyväksyy muutoksen ja sitoutuu siihen. Parhaiten se onnistuu silloin, kuin muutoksen uskotaan tuovan jotain hyvää ja hyödyllistä. Muutoksessa hallinnan tunne heikkenee ja se aiheuttaa pelkoa ja epävarmuutta. Esimiehen tehtävä onkin muutostilanteessa tukea työntekijää tunteiden käsittelyssä. Esimerkiksi silloin, kun työntekijä kokee riittämättömyyden tunnetta, on esimiehen kannustettava työntekijää tekemään siinä tilanteessa sen minkä pystyy ja mihin resurssit riittävät. Työntekijöille on annettava myös aikaa puhua tunteistaan, jotta he voivat käsitellä ja hyväksyä ne. (Pirinen 2014)

## 2.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on voima, joka vaikeuttaa esimiehen muutosjohtamista eikä sitä voi koskaan poistaa kokonaan (Pirinen 2014). Muutosvastarinta on perinteisesti koettu muutoksen vihollisena, mutta sitä voidaan myös käyttää hyväksi muutoksen läpiviennissä perustelemalla muutosvastarinnassa esiin tulevat negatiiviset asiat positiivisiksi (Waddell & Sohal 1998). Muutosvastarinta johtuu usein pelosta, epävarmuudesta tai halusta pysyä omalla mukavuusalueella (Järvinen 2020). Esimiehen onkin osoitettava, että muutos on hyväksi ja sitä ei tarvitse pelätä. Muutosvastarinta on yritykselle myös taloudellinen kysymys, koska se voi nostaa yrityksen kustannuksia, koska muutosvastarinta hidastaa muutosta (Ponteva 2012).



**Kuvio 1.** Muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat.

Kuviossa 1 (Pirinen 2014) nähdään muutosvastarinnan vastavoimat ja muutosajurit, joiden avulla muutos saadaan aikaan. Esimerkiksi epävarmuutta luovasta tavoitteen ja tahtotilan epäselvyydestä selvittää osoittamalla muutoksen hyödyt. Ja osaamisvaje paikataan lisäkoulutuksella tai lisärekrytoinnilla niin, että saadaan osaavia ja kyvykkäitä työntekijöitä viemään muutosta eteenpäin.

Muutosvastarintaa ilmenee kolmella eri tavalla. Osa työntekijöistä kritisoi muutosta avoimen äänekkäästi ja tuo negatiiviset näkökulmat esille työyhteisössä, levittää huhuja ja yrittää saada muut puolelleen valittamaan muutoksesta. Toiset taas toimivat hiljaisina muutoksen vastustajina ja tekevät piilovastarintaa muutokselle.

Kolmas työntekijä harjoittaa passiivista vastarintaa ja jarruttaa muutosta passiivisella käyttäytymisellään ja tekemättä jättämisellään. (Pirinen 2014)

Muutosvastarinta johtuu usein siitä, että työntekijät kokevat johdon sanelevan heille, miten heidän tulee toimia ja ettei heitä kuunnella. He voivat olla eri mieltä päättäjien kanssa muutoksen sisällöstä tai he eivät luota muutoksen ehdottajiin. Vastarinta johtuu usein myös siitä, että muutoksesta ei ole tarpeeksi tietoa tai muutoksen ei uskota olevan hyödyllinen. Sen onnistumiseen ei uskota. Vastarintaa syntyy myös, kun työntekijä tuntee pelkoa ja turvattomuuden tunnetta muutoksen aiheuttaman epävarmuuden vuoksi sekä jos hän kokee omaa asemaansa uhattavan. Usein muutosvastainen henkilö on haluton ponnistelemaan ja oppimaan uutta tai haluton luopumaan nykytilasta. (Viitala & Jylhä 2019)

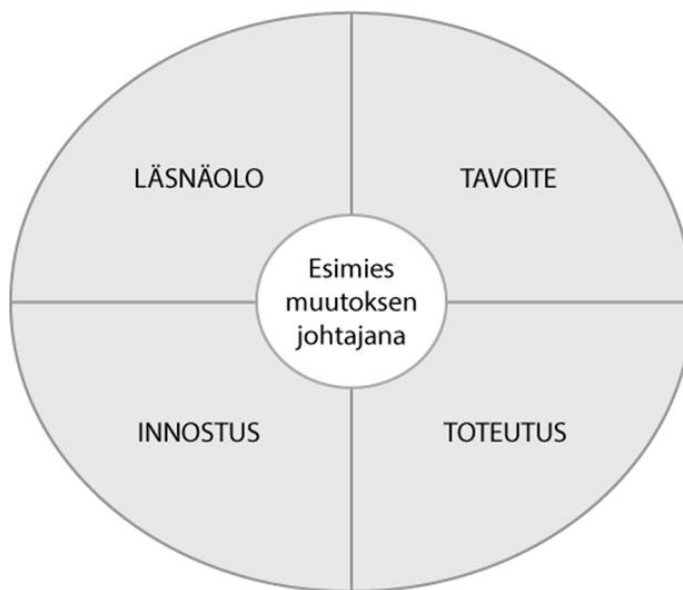
### **2.3 Muutoksen johtaminen**

Nykypäivänä, kun tekniikka kehittyy ja työtapoja tehostetaan, on muutos läsnä koko ajan jokapäiväisessä johtamisessa. Siksi olisikin hyvä ottaa muutosjohtajuus mukaan jokapäiväiseen työhön sen sijaan, että työtehtävien rinnalla kulkee koko ajan jokin erillinen kehityshanke, jossa pitää olla mukana. (Mattila 2007, 10)

Muutos vaatii myös uhrauksia ja muutosta johtavia henkilöitä. Aluksi muutoksen tarpeen tunnistaa vain yksittäiset henkilöt, jotka perusteluillaan ja todisteillaan saavat johdon ymmärtämään, että muutosprosessi pitää käynnistää. Johdon tulee tukea muutosprosessia ja näyttää omalla esimerkillään mallia koko organisaatiolle. Heidän tulee osata muuttaa negatiiviset asiat positiiviksi, mutta on varottava pakottamasta työntekijät täysin positiivisiksi, koska työyhteisölle on annettava myös tilaisuus puhua hankalista asioista ja työstää muutoksen aiheuttamat menetyksen ja surun tunteet (Työterveyslaitos). Muutosprosessi on onnistunut täydellisesti, silloin kun jokainen organisaation jäsen haluaa muutosta ja toteuttaa sitä jokapäiväisessä työssään. (Kotter & Rathgeber 2014)

Muutos vaatii esimiestä, joka on dynaaminen, tulevaisuuteen katsova ja jolla on kyky selventää ja yksinkertaistaa tavoitteet, näyttää muutoksen suunta ja kokonaiskuva sekä ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun jo heti alusta alkaen

sekä kannustaa ja palkita työntekijöitä läpi koko muutosprosessin. Muutoksella tavoitellaan työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttamista, joten se vaatii pitkäjänteistä ja johdonmukaista johtamista. Esimiehen tulee osata nähdä kunkin työntekijän vahvuudet ja asettaa heille luontaisesti sopivat, yksilölliset muutostavoitteet. Muutoksen onnistunut aikatauluttaminen on tärkeää ja se on hyvä jakaa sopiviin ja saavutettavissa oleviin osiin, koska pitkittyessään muutos yleensä myös mutkistuu ja tulee työntekijöille raskaaksi. Siksi muutoksen suunnittelu ja toteutus pitää tehdä huolellisesti, järjestelmällisesti ja realistisesti. Esimiehen tehtävä on saada työntekijät vakuuttuneeksi muutoksen välttämättömyydestä ja heidän kyvyistään onnistua muutoksessa. Esimiehen on varmistettava, että työntekijöillä on riittävä osaaminen ja selkeä toimintasuunnitelma muutoksen läpi viemiseksi. Esimiehen tehtäviä Pirinen kuvaa muutosjohtamisen esimiehen ympyrässä, joka sisältää neljä eri osa-aluetta (Kuvio 2) läsnäolon, tavoitteen, innostuksen ja toteutuksen. (Pirinen 2014)



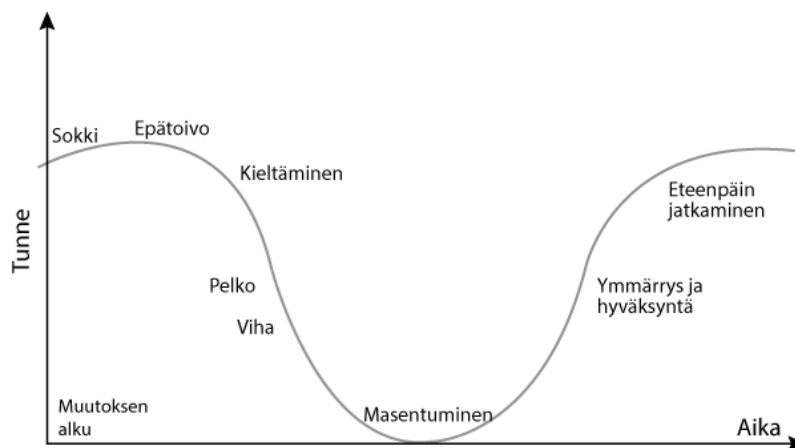
**Kuvio 2.** Muutosta johtavan esimiehen ympyrä.

Roger Gill (2003) on tutkinut johtamisen vaikutusta muutokseen ja siinä onnistumiseen. Onnistuneen muutoksen johtaminen vaatii Gill:n mallin mukaan visiota, strategiaa sekä kestäväen yhteisen arvokulttuurin kehittämistä, joka tukee muutoksen visiota ja strategiaa. Lisäksi siinä onnistuminen vaatii organisaation sisällä valtuuttamista, motivointia ja inspirointia. Integroivassa muutosjohtamisen mallissa

heijastuu sen kognitiiviset, hengelliset, tunne- ja käyttäytymismallien ulottuvuudet sekä vaatimukset. (Gill 2003)

Johtajan on ymmärrettävä, että muutosvastarinta johtuu työntekijän opitusta tavasta suojella itseään uhkaa vastaan ja johtajan tehtävänä on tunnistaa uskomuksia ja auttaa työntekijöitään päästämään niistä irti ja ylittämään rajoituksensa. Johtajan tehtävä ei ole kuitenkaan kertoa muutoksen toteuttamisvaiheessa työntekijöille heidän tarkkoja tehtäväkuviansa, vaan johtajan on saatava heidät osallistumaan muutokseen omilla vahvuuksillaan ja toimintamalleillaan. (Leppänen & Rauhala 2012)

Järvinen korostaa esimiehille kirjoittamassaan oppaassaan, että muutoksen peruskysymykset liittyvät muutoksen syihin, toteutusprosessiin ja siihen miksi ei voitu jatkaa entisellä tavalla. Näihin peruskysymyksiin pitää esimiesten antaa vastauksia ja tärkeää on järjestää muutokseen liittyviä keskustelutilaisuuksia. Keskustelutilaisuuksien avulla vältetään epäilyjä, pelkoja ja perättömien huhujen liikkeelle lähtemistä, joihin muutoshankkeet tavallisimmin kariutuvat. (Järvinen 2003, 101)



**Kuvio 3.** Kübler-Rossin muutoskäyrä.

Elisabeth Kübler-Ross loi vuonna 1969 muutoskäyrän (Change Curve) (Kuvio 3), jonka avulla muutoksen eri vaiheet voidaan kuvata työntekijän kannalta ja joka auttaa esimiestä ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa ja auttaa ennakoimaan ja valmistautumaan muutoksen johtamisessa (Pirinen 2014). Esimiehen on ymmärrettävä, että työyhteisön negatiivinen reaktio on normaali



suojausmekanismi muutoksessa, ja osattava säilyttää empaattinen etäisyys henkilöstön purkauksiin (Salmimies & Ruutu 2013)

Ensimmäisessä muutoksen vaiheessa työntekijä menee shokkiin, vaipuu epätoivoon ja kieltää muutoksen. Seuraavassa vaiheessa hän kokee pelkoa ja vihaa sekä muutosta että organisaatiota kohtaan. Lopulta työntekijä ymmärtää ja hyväksyy muutoksen tarpeen ja viimeisessä vaiheessa hän jatkaa eteenpäin. (Pirinen 2014)

## **2.4 Muutoksen johtamistyylit**

Muutosjohtaja on visionäärinen silloin, kun hän korostaa muutoksen visiota ja tulevaisuutta ja tuo näin esille muutoksen mahdollisuutena eikä uhkana. Visionäärinen johtamistyyli sopii silloin, kun tiimillä ei ole selkeää suuntaa siitä mihin ollaan menossa. Visionäärisen johtamistyylin etuna on, että se luo tulevaisuutta, antaa uskoa tulevaan ja innostaa. Sen haittapuolina nähdään, että se voi tuntua työntekijän kannalta idealistiselta, siinä on vaikea pysyä mukana, ei ole aina konkreettista tässä hetkessä olemista eikä siinä arvioida mennyttä tai pysähdytä tähän hetkeen. (Pirinen 2014)

Roolimalli-johtamistyyliä esimies näyttää mallin omalla asenteellaan, esikuvalaan ja käyttäytymisellään. Roolimalli-johtaminen sopii siihen tilanteeseen, kun työntekijälle on epäselvää, millä tavalla muutos saadaan aikaan ja miten hänen tulisi muuttua. Roolimalli-johtamistyylin etuna on, että se antaa toimintamallin, sitä on helppo seurata ja se vahvistaa oikeanaista toimintaa. Haittapuolena on se, että ymmärretäänkö roolimalli oikein, onko roolimalli oikea ja onko työntekijällä valmius ottaa mallia. Lisäksi roolimalli-johtajuus vaatii karismaattisen henkilön sekä pitkän seurantaprosessin. (Pirinen 2014)

Valmentavassa johtamistyyliä esimies saa työntekijät huomaamaan itse, miten muutoksen tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. Ratkaisut etsitään yhdessä muutoksen ongelmiin koko tiimin kanssa sen sijaan, että esimies antaisi muutoksen ongelmiin ratkaisut valmiina. Valmentavan johtamistyylin etuna on, että se pakottaa työntekijän itsensä löytämään keinot ja tavan toimia, oivalluttaa, kiinnittää huomiota oppimiseen ja prosessiin, on ratkaisukeskeinen ja tavoitteellinen ja lisää

vastuuta ja vaikuttamismahdollisuuksia työntekijälle. Haittapuolena valmentavassa johtamistyyliä on, että se vie kauan aikaa ja kaikki työntekijät eivät ymmärrä valmentavaa tyyliä tai osaa olla valmennettavana. Johtamistyyli edellyttää, että työntekijä on motivoitunut kehittämään itseään ja on tiimikeskeinen toimintatapa. Valmentava johtamistyyli ei sovi työntekijälle, joka haluaa vahvempaa ohjausta ja selkeitä ohjeita. (Pirinen 2014)

Demokraattisessa johtamistyyliä muutoksen eri vaihtoehdot käydään läpi yhdessä, ja päätetään sitten yhdessä muutoksen tavoitteet ja toimintatavat. Demokraattinen johtamistyyli sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa esimies etsii päätökselleen ja muutoksen toteuttamiseen erilaisia näkökulmia. Tyylin etuna on, että kaikki tulevat kuulluksi, keskustelussa syntyy yhteinen ymmärrys ja jokaisen näkökulmat otetaan huomioon. Demokraattinen johtaminen myös osallistaa, aktivoi ja vastuuttaa työntekijöitä muutosprosessissa. Haittapuolena demokraattisessa johtamisessa nähdään se, että muutosprosessi vie paljon aikaa ja prosessin aikana on vaikea tehdä päätös, jos kaikkien näkökulmat halutaan huomioida. Lisäksi joku voi haluta vahvempaa ohjausta ja silloin tällaista johtamistyyliä ei voi käyttää. Joku voi myös kokea, ettei esimies osaa itse päättää vaan tarvitsee apua päätöksenteossa. (Pirinen 2014)

Perinteistä johtamistyyliä, jossa esimies johtaa muutosta antamalla työntekijöille selvät ohjeet ja toimintatavat kutsutaan hierarkkiseksi johtamiseksi. Tämän johtamistyylin etuna on, että työntekijöillä on selkeät ohjeet mitä tehdä. Hierarkkisesti johdettu muutos on prosessina nopea ja selkeä toteuttaa. Työntekijä voi kokea sen kuitenkin määrällinä eikä se tue luovuutta ja osallistamista. Pitkällä aikavälillä se tekee työntekijät passiivisiksi, ja he odottavat esimiehen tekevän ja päättävän kaikesta. (Pirinen 2014)

Kaverillisessa johtamistyyliä esimies tuntee alaisensa hyvin ja johtaa heitä niin kuin olisi heidän kaverinsa. Kaverillinen esimies on helposti lähestyttävä ja hän ottaa henkilökohtaisen tilanteen huomioon. Työntekijä kokee, että hänen yksilölliset tarpeensa huomioidaan ja työntekijä avautuu ja luottaa helposti esimieheen. Haittapuolena on, että vaikeiden päätösten tekeminen voi olla esimiehelle hankalaa ja joskus esimiehen rooli voi jäädä työyhteisössä epäselväksi. Kaverillisen

esimiehen on usein vaikea tehdä raja oman roolin ja työntekijän roolin välillä ja joskus työntekijä voi kokea esimiehen olevan päättämätön ja kaivata johtamiseen lisää jämäkkyyttä. (Pirinen 2014)

Osallistavassa johtamistyyliässä esimies on läsnä muutosarjessa valtuuttamalla työntekijöitä vastuunottamiseen ja sitouttaa työntekijöitä muutokseen. Siksi osallistavalla esimiehellä tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot ja kykyä vaikuttaa ihmisiin. Lisäksi hänen tulisi myös osata tehdä osallistamisen ja keskustelujen jälkeen yhteenveto ja selkeyttää kaikille mihin muutoksella pyritään. Osallistava johtamistyyli motivoi työntekijää itsenäisyyteen, jolloin hän itse löytää ratkaisut ja oppii sekä pääsee itse vaikuttamaan muutokseen. Osallistava johtaminen on tavoitesuuntaista ja osallistavaa. Negatiivisia puolia osallistavassa johtamisessa on, että muutos vie paljon aikaa ja rakennehaluisen työntekijän on vaikea ymmärtää mitä häneltä odotetaan. Tyyli edellyttää työntekijältä halua oppia ja kykyä oivaltaa sekä vaatii työntekijältä aktiivisuutta ja motivaatiota. (Pirinen 2014)

Kun esimies haastaa työntekijän ajattelemaan muutosta uusista näkökulmista ja luovalla tavalla puhutaan haastavasta johtamistyylistä. Se luo muutokseen uusia, luovia näkökulmia ja ratkaisuja sekä rohkaisee työntekijää oma-aloitteellisuuteen. Se asettaa työntekijän tavoitteet muutoksessa korkealle ja kirittää tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastavassa johtamistyyliässä hyödynnetään työntekijän potentiaalia ja se antaa työntekijälle vastuuta löytää oikeat ratkaisut muutoksen ongelmiin. Ongelmia haastavalla esimiehellä tulee eteen silloin, kun työntekijä kaipaa ohjausta tai selkeitä ohjeita tai hän on rakennehaluinen, jolloin haastavan johtamistyylin omaavan esimiehen alaisuudessa työskentely vaatii jatkuvaa rohkaisua. Haastava johtamistyyli edellyttääkin työntekijöiltä itsenäistä ja luovaa ajattelua sekä oma-aloitteellisuutta. Esimieheltä se edellyttää kykyä innostaa. (Pirinen 2014)

## 2.5 Muutosprosessin toteutus



**Kuvio 4.** Kokonaisvaltaisen uudistumisen vaiheet.

Korhonen ja Bergman (2019) ovat kuvanneet kokonaisvaltaisen uudistumisen eri vaiheet selkeästi (Kuvio 4). Uudistumien alkaa lähtötilanteen ymmärtämisellä ja se päättyy monikanavaisen viestintään. Välivaiheita ovat vision kirkastaminen ja strategisen tiekartan luominen, organisaation kyvykkyyden voimistaminen ja johtajuuden muutos. Jos haluaa viedä uutosprosessin onnistuneesti läpi, ei saa jättää yhtään muutoksen askelta välistä vaan on käytävä muutosprosessi kokonaisuudessaan läpi. (Korhonen & Bergman 2019)

### 2.5.1 Nykytilan kartoitus

Lähtötilanne on syytä kartoittaa kunnolla, jotta tiedetään, kuinka suuri muutostyö on edessä. Nykytilannetta voidaan kartoittaa erilaisten tilastojen ja mittareiden ja

tutkimustulosten avulla. Lisäksi on syytä keskustella organisaation eri työntekijöiden kanssa, jotta pystytään paremmin hahmottamaan yrityksen nykyiset toimintamallit ja kipupisteet. Käyttökelpoisia työkaluja nykytilan kartoittamiseen ovat esimerkiksi SWOT-analyysi, kuvakortit, prosessisimulaatiot ja prosessikuvaukset. (Korhonen & Bergman 2019)

Vahvuudet (S) Miten käyttää hyväksi ja vahvistaa?	Heikkoudet (W) Miten poistaa, lieventää tai välttää?	SISÄINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ
Mahdollisuudet (O) Miten varmistaa hyödyntäminen?	Uhat (T) Miten poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuudeksi	

**Kuvio 5.** SWOT-analyysi.

SWOT-analyysissä, joka muodostuu sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, (Kuvio 5) tarkastellaan organisaation vahvuuksia ja heikkouksia ja vertaillaan niitä ympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. Vahvuuksiksi ja mahdollisuuksiksi määriteltyjä asioista pitää käyttää hyväksi, vahvistaa ja hyödyntää kun taas heikkouksiksi ja uhiksi määritellyt asiat pitää pyrkiä välttämään, poistamaan, lieventämään tai muuttamaan mahdollisuudeksi. (Vuorinen 2013)

Prosessikuvauksessa muutokseen liittyvät prosessit kuvataan tarkasti alusta loppuun. Prosessikuvaus on se kartta, millä tavalla eri toiminnot yrityksessä tehdään. Prosessisimulaatio sen sijaan kuvaa sen, kuinka prosessin eteneminen ja työvaiheet ovat riippuvaisia toisistaan. Simulaatiota käytetään, kun halutaan selvittää missä kohdissa prosessi toimii sekä missä kohdissa ne vaativat kehittämistä ja millaista kehittämistä. Simulaatio saadaan toimimaan hyvin, jos se on etukäteen hyvin suunniteltu ja koko henkilöstö ja sidosryhmät osallistutetaan siihen. Tuloksena on silloin yhteinen ymmärrys prosessista ja sen kehittämiskohdista. (Muutostaito verkkosivusto)

### **2.5.2 Kirkas visio ja strateginen tiekartta**

Visio ja vision viestiminen auttavat muutoksen läpi viennissä ja auttavat suuntaamaan voimavarat oikein. Jotta visio ja strategia on selkeä, vaaditaan niiden määrittelyyn koko organisaation panos alusta alkaen. Johdon on vakuutettava koko henkilöstölle, että muutos on välttämätön. Lisäksi on varmistettava, että muutoksen syy on kaikille selvä ja että muutokseen ei päästä vanhoilla toimintatavoilla. Muutosviestinnän yksi tärkeimmistä tavoitteista onkin vision kirkastaminen. Strategian ja vision toteutumisesta on informoitava työntekijöitä jatkuvasti. Strategiasta on syytä luoda tiekartta, jossa on koko ajan nähtävillä tavoiteltava visio askel askeleelta. Tiekartan avulla työntekijät pystyvät havaitsemaan visuaalisesti missä mennään ja mitä vielä on tulossa. (Korhonen & Bergman 2019; Juholin 2009 b, 331; Åberg 2006, 125)

Strategia ohjaa organisaation toimintaa, jos se on organisaation jokaisen työntekijän tiedossa ja heistä jokainen ymmärtää mistä strategiassa on kyse ja mitä sillä tavoitellaan. Lisäksi heidän pitää ymmärtää omien toimien vaikutukset strategiaan. Siksi strategia tulisi olla mukana organisaation jokapäiväisessä esimiesviestinnässä. Jotta esimies pystyy viestimään strategiasta, pitää hänen strategian hyväksymisen lisäksi myös ymmärtää se ja saada omilta esimiehiltään siihen riittävästi tukea ja tarvittavat työkalut viestinnän toteuttamiseksi. Strategiaviestintää voidaan toteuttaa vaikkapa viikoittaisissa tiimipalavereissa tai esimiehen ja alalaisen välisessä kehityskeskustelussa. Lisäksi voidaan käydä epävirallisia keskusteluita kahvi- tai lounastunnin yhteydessä, joiden tuloksena saadaan helpoimmin palautetta ja joissa on helppo kysyä epäselväksi jääneitä asioita. (Säteri 2009)

### **2.5.3 Organisaation kyvykkyyden varmistaminen**

Organisaatiossa pitää kartoittaa mitä kyvykkyyksiä, rooleja ja osaamista strategia edellyttää. Jokaiseen rooliin on löydettävä siihen sopiva henkilö ja mietittävä, onko jotain rooliin liittyviä taitoja mahdollisesti opeteltava lisää tai vahvistettava jo olemassa olevaa osaamista. Tarvittaessa toimintoja pitää keskittää tai hajauttaa riippuen siitä, kuinka paljon eri tasoja organisaatiossa on olemassa. On tärkeää

tiedostaa myös se, että uudistamista vaikeuttaa liian täsmällisesti rajatut toimenkuvat, koska silloin työntekijä ei ole valmis. (Korhonen & Bergman 2019)

#### **2.5.4 Johtajuuden muutos ja osallistaminen**

Muutos on jatkuvasti läsnä oleva tekijä, joka vaikuttaa kaikkialle organisaatiossa ja koska elämme jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, johtajilta vaaditaan muutoksenhallinnan taitoa (Todnem 2005). Muutoksen läpivienti vaatii ydinjoukon tai johtoryhmän sitoutumisen muutokseen. Johtoryhmän tulee olla sitoutunut muutokseen ja viestittää näin muulle organisaatiolle, että muutos on hyödyllinen ja tarvittava. Esimiehet tulee sitouttaa muutosprosessiin ja heidän vahvuuksiaan tulee hyödyntää. On selvitettävä, kenen asenne on myönteinen muutokselle ja kuka vastustaa muutosta eniten. Muutosmyönteisten esimiesten avulla aletaan jalkauttamaan muutosta organisaatiossa alaspäin ja lopulta myös vastustajat lähtevät muutokseen mukaan saadessaan siitä positiivista palautetta muilta esimiehiltä. Jotta muutos onnistuu, on myös esimiesten osallistuttamisessa varmistuttava siitä, että heillä on koko ajan ymmärrys tavoitteesta ja sen käytännön merkityksestä omaan työhönsä. (Korhonen & Bergman 2019)

Muutosprosessin aikana tulee koko ajan vahvistaa uutta toimintamallia ja pyrkiä poistamaan poikkeavat toimintatavat. Johtaminen tulee olla johdonmukaista. päätöksissä pitää pysyä ja erivapauksia ei saa sallia. Johtajan tehtävä on tehdä selväksi, että vanha toimintatapa ei ollut huono, mutta se on sopimaton muuttuneeseen tilanteeseen. Tuloksellisesta muutostyöstä pitää antaa positiivista palautetta, koska se kannustaa yksittäistä työntekijää omaksumaan muutos omassa jokapäiväisessä tekemisessään. On myös osattava käyttää työntekijöiltä saatua palautetta toimintamallin kehittämiseksi. (Korhonen & Bergman 2019)

D'aprixin kuviossa (Kuvio 6) vuodelta 1996 esimiehen viestintätehtävän sisällöstä on kyse siitä, että lähtökohtaisesti jokaista kiinnostaa ensin hän itse ja vasta sitten kiinnostutaan muista. Eli ensin yksilö on kiinnostunut omasta tehtävänkuvastaan, sitten siitä kuinka tehtävät pitää tehdä ja mitkä ovat henkilökohtaiset tavoitteet ja onko tavoitteet saavutettu. Vasta sitten yksilöä kiinnostaa, mitkä ovat yksikön tavoitteet ja niiden toteutuminen, ja vasta lopuksi häntä kiinnostaa koko yhteisön

visio ja arvot sekä se, kuinka hän voisi vaikuttaa omalla panoksella yhteisön toimintaan. (Juholin 2009 b, 163)



**Kuvio 6.** D'aprixin kuvio.

### 2.5.5 Monikanavainen viestintä

Viestintä on sanallista tai sanatonta ihmisten välistä vuorovaikutusta. Viestintä voi olla puhuttua tai kirjallista. Viestintätapa ja -väline valitaan aina kohderyhmän ja tavoitteen mukaan. Koska kuulija ja lukija harvoin ymmärtävät viestin sellaisenaan kuin puhuja ja kirjoittaja ovat sen tarkoittaneet, on hyvä ennakoida mahdolliset häiriötekijät jo ennen viestin antamista. Vastuu viestin ymmärtämisestä on viestin antajalla yhtä paljon kuin sen saajallakin. Hyvä esimies viestii eri tavoilla erilaisissa tilanteissa. Viestintä voi olla joko kirjallista tai suullista, mutta tärkeintä on se, että esimies on viestintätilanteessa läsnä sekä varmistaa selkeydellään ja johdonmukaisuudellaan viestin perille menon ja varmistaa, että vastaanottaja on ymmärtänyt viestin oikein. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–12; Vuorimaa 2014)

Viestintäkanavat jaetaan yleensä joko virallisiin tai epävirallisiin viestintäkanaviin, ja suunnitellussa viestinnässä käytetään aina virallisia kanavia kuten internet, henkilöstölehti tai intranet. Mutta usein esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa tai lounastauolla jutellaan yrityksen asioista ja samalla yrityksessä käytetään kuin huomaamatta myös epävirallista viestintäkanavaa. Epäviralliset viestintäkanavat



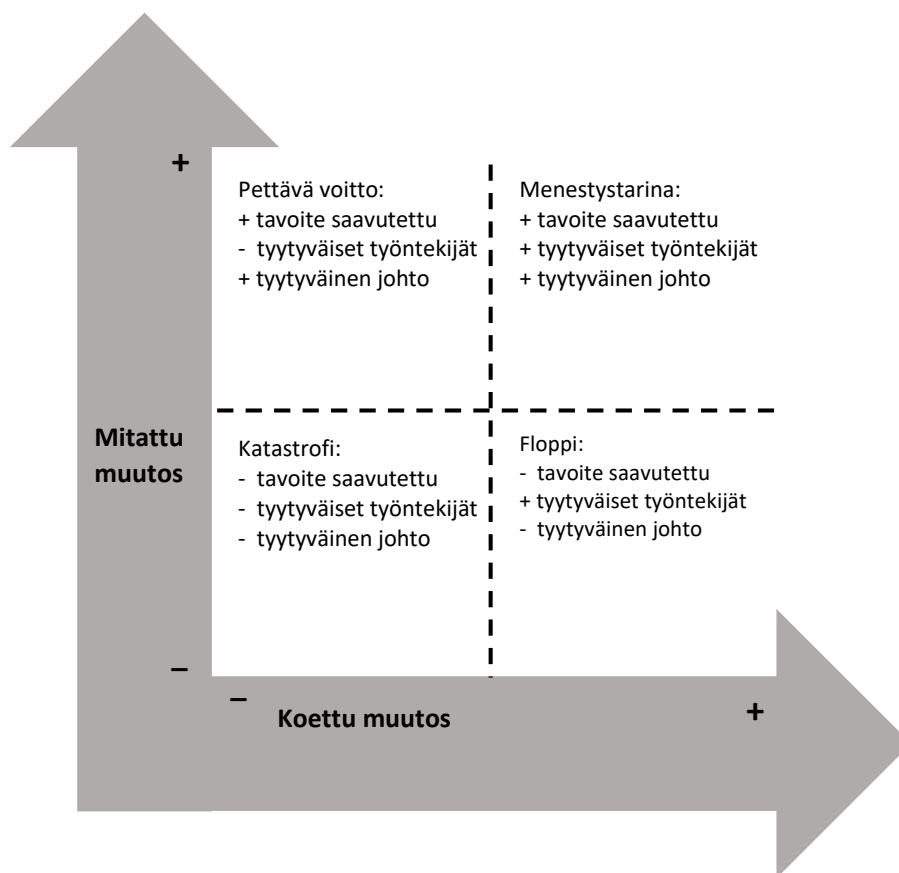
täydentävätkin usein virallisia viestintäkanavia pitkin annettua tietoa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012)

Viestinnän pitää olla sellaista, että kuulija tai lukija pystyy helposti ymmärtämään viestin sisällön. Vaikeiden ammattisanojen käyttöä tulisi välttää ja usein kannattaa välttää tarkkoja määreitä ja käyttää sanoja kuten noin tai lähes. Puhuttua tai kirjoitettua tekstiä kannattaa havainnollistaa myös visuaalisesti erilaisin kuvin ja taulukoin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012)

Sisäisen viestinnän kanavat jaetaan välitetyn sekä suoran viestinnän kanaviin, jotka voidaan jakaa edelleen lähi- ja kaukokanaviin. Sisäisessä viestinnässä suoran viestinnän lähikanavia ovat lähiesimies, muut esimiehet, osastokokous, Ahaa-aukiot sekä työtoverit, kun taas välitetyn viestinnän lähikanavia ovat yksikön ilmoitustaulut ja kiertokirjeet, tehdaslehti sekä verkkoviestintä. Sisäisessä viestinnässä suoran viestinnän kaukokanavia ovat tiedotustilaisuudet, viestintä yhteyshenkilöiden tai luottamusmiesten kautta, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito ja työtoverit muissa yksiköissä. Sisäisessä viestinnässä välitetyn viestinnän kaukokanavia ovat sen sijaan esimerkiksi ilmoitustaulut, tiedotus- ja henkilöstölehti, toimintakertomus sekä joukkoviestimet. (Åberg 2000, 174–179)

Muutosviestinnällä kuvataan, millaisesta muutoksesta on kyse. Se luo ymmärrystä, selittää syitä ja tavoitteita sekä käsittelee saavutettuja tuloksia ja tulossa olevia haasteita. Muutosviestinnällä luodaan muutoksen edellytyksiä. Muutosviestinnällä pyritään vähentämään muutosvastarintaa ja luomaan organisaatioon myönteinen asenne muutosta kohtaan. (Juholin 2009 b, 320–323)

## 2.5.6 Työkulttuurin uudistaminen



**Kuvio 7.** Mitattu ja koettu muutos (Kotter ja Scliesinger).

Kun kaikki askeleet on käyty läpi, päästään organisaatiossa siihen tilanteeseen, että työskulttuuri on mahdollista muuttaa halutulla tavalla. On aika vakiinnuttaa muutos jokapäiväiseksi toimintatavaksi. Tämä vaatii työpanoksen lisäksi myös taloudellisia resursseja, joihin on syytä varautua tulevien vuosien taloussuunnittelussa. Muutoksen jälkeen tehtävillä työtyytyväisyysmittauksilla pystytään arviomaan, onko henkilöstö omaksunut muutoksen täysin vai vieläkö muutosvastarintaa on jäljellä työntekijöiden keskuudessa. (Mattila 2017, 193)

Kotterin ja Scliesingerin malli (Kuvio 7) esittää, onnistuiko muutos ja kuinka muutos otettiin organisaatiossa vastaan. Muutos voi olla onnistunut, mutta henkilöstö ei koe oloaan turvalliseksi eikä muutoinkaan tyytyväiseksi. Täydellisesti onnistuneessa muutosprosessissa kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä ja motivoituneita sekä luottavat tulevaisuuteen. (Mattila 2007, 195)

### 3 DIGITALISAATIO

#### 3.1 Digitalisaatio käsitteenä

Sanalle digitalisaatio löytyy sivistyssanakirjasta lääketieteeseen viittaava selitys ”hoitovaikutukseen riittävä digitalishoito”. Sanan käyttäminen on aloitettu vasta muutama vuosi sitten, mutta sitä ei ole vielä osattu kääntää pelkistettyyn muotoon, vaan sanaa käytetään esimerkkien kautta (Ilmarinen & Koskela 2015). Sanalle digitalisointi on sivistyssanakirjassa lääketieteeseen viittaava selitys ”hoitaa digitaalisella” mutta myös tekniikkaan liittyvä selitys ”muuttaa digitaalitekniikkaan perustuvaksi”. (Suomisanakirja verkkosivusto)



**Kuvio 8.** Digitalisaation tasot (Ilmarinen & Koskela 2015).

Digitalisointi on digitalisaation yksi ajuri, mutta se ei pelkästään riitä synnyttämään digitalisaatiota. Vasta kun ihminen muuttaa toimintatapaansa digitaalisten työkalujen avulla syntyy digitalisaatio. Digitalisaatiota voidaan tarkastella joko yksittäisen yrityksen, markkinoiden tai koko yhteiskunnan tasolla. Kuviossa 8 näkyy, kuinka Ilmarinen ja Koskela (2015) kuvaavat digitalisaation eri tasoja ja kuinka eri tasot limittyvät toisiinsa. Yritystasolla digitaalisuuden avulla uudistetaan yrityksen strategiaa ja toimintamalleja. Markkinoiden digitalisaatiota syntyy esimerkiksi silloin, kun yksittäiset toimijat muuttavat digitaalisilla toimintamalleillaan markkinoiden vakiintuneita käytäntöjä tai lainsäädäntöä. Markkinoiden muuttuessa digitaaliseksi

aiheuttaa se yhteiskunnassa esimerkiksi työvoiman tarpeen muutoksena. Mutta yhteiskunnan digitalisaatio vaikuttaa markkinoiden digitalisaatioon, joka taas vaikuttaa puolestaan yksittäisen yrityksen digitalisaatioon eli kuvio toimii myös toisinpäin. (Ilmarinen & Koskela 2015, Hämäläinen, Maula & Suominen 2016)

Digitaalisen murroksen taustalla on kehittynyt tietotekniikka sekä kehittynyt teknologia ja sen käyttömahdollisuudet uudella tavalla (Hämäläinen ym. 2016). Digitalisaation ensimmäinen sukupolvi sai alkunsa 1990-luvulla, kun internettiin alettiin tekemään kotisivuja ja digitaaliset palvelut alkoivat kehittymään. Toinen digitalisaation sukupolvi syntyi 2000-luvulla verkkokauppojen yleistyessä ja kilpailun laajetessa sitä kautta myös ulkomaisille markkinoille sekä mobiiliteknologian keksiminen. Tämä muutti kuluttajan ja palveluntarjoajan välistä kommunikaatiota. Kolmas digitalisaation sukupolvi on alkanut kovaa vauhtia kehittymään 2010-luvulla. (Ilmarinen & Koskela 2015; Gerdt & Eskelinen 2018).

Digiajassa on syntynyt erilaisia kehitystrendejä. Yksi kehitystrendeistä on datan valta, joka perustuu siihen, että digitalisaatio mahdollistaa erilaisen seuraamisen ja käyttäytymisen analysoinnin. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa kohdennettu mainonta käyttää kerättyä dataa hyväkseen ja onkin herännyt kysymys siitä, tiedetäänkö, kuka dataa käsittelee ja kuka pääsee tietoon käsiksi. Tulevaisuudessa liikkeenjohdon tärkein työkalu voikin olla yrityksen tietovarannot ja niitä analysoivat algoritmit. Toinen kehitystrendi on esineiden internet, jolla tarkoitetaan, että erilaiset fyysiset käyttöesineet ja koneet on varustettu sähköisillä sensoreilla, jotka keräävät tietoa niiden käytöstä, tilasta ja käyttäjästä. Älykellot ja -rannekkeet ovat esimerkkejä tästä trendistä. Kolmas trendi on robottiteknologia. Robotilla tarkoitetaan laitetta, joka suorittaa monimutkaisia tehtäviä kokonaan tai osittain ihmisen käskytämänä, joko ihmisen valvonnan alla tai täysin automaattisesti. Robottiteknologian avulla muutetaan digitaalista tietoa fyysisiksi teoiksi tai fyysisistä maailmaa digitaaliseen muotoon. Se vapauttaa ihmisvoimaa rutiinistöistä muihin tehtäviin. Neljäs trendi on virtuaalitodellisuus ja lisätty todellisuus. Virtuaalitodellisuudella tarkoitetaan tekniikkaan, jolla luodaan todentuntuisesti olemassa oleva tai kuvitteellinen maailma virtuaalimaailmaan. Lisätty todellisuus tarkoittaa teknologiaa, jolla

yhdistetään todelliset ja virtuaaliobjektit toisiinsa todellisessa maailmassa. (Hämäläinen ym. 2016)

Tekoälyä on alettu hyödyntämään palveluiden personoinnissa käyttämällä avuksi erilaisia informaatiolähteitä. Digitalisaatio onkin yrityksille sekä mahdollisuus että haaste, koska modernit teknologiat aiheuttavat sen, että kilpailijoiden ratkaisut on vaikea tunnistaa. Digitalisaation seurauksena yrityksen sisäiset prosessit ovat suu-remmassa roolissa kuin aikaisemmin ja on alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota teknologian tehokkuuteen, virheettömyyteen ja integroitavuuteen. (Gerdt & Eskelinen 2018)

Digitalisaatio on synnyttänyt erilaisia liiketoimintasovelluksia, jotka on suunniteltu eri käyttäjäryhmien tarpeisiin alan ammattilaisten käyttöön. Näiden sovellusten tarkoitus on tehostaa työtä. Kehitys on ollut nopeaa ja vauhti kiihtyy koko ajan. Eri järjestelmiin vietävän tiedon ja paloittelun tiedon kokoaminen on työlästä ja hidasta, joten liiketoimintasovellusten kohdalla integroitavuus eri järjestelmiin on tärkeä ominaisuus, jotta tarvittava tieto saadaan kokonaisuudessaan yhdestä järjestelmästä. Suurin hidastava tekijä digitalisaatiossa on osaaminen, jota on vaikea löytää ja se on kallista. Siksi halvin keino yritykselle onkin hankkia jokin valmis ohjelmisto sen sijaan että rakennuttaisi sellaisen alusta alkaen räätälöitynä vain yhden yrityksen käyttöön. Ohjelmiston kehitystyö vaatii teknologiaosaamisen lisäksi myös substanssiosaamista. Esimerkiksi potilastietojärjestelmää ei voi kehittää toimivaksi ilman terveydenhuollon ammattilaisten apua. (Gerdt & Eskelinen 2018)

Myös Suomen valtio on ajamassa digitalisaatiota eteenpäin. Sanna Marinin hallituksen (hallituskausi 2019–2023) hallitusohjelmassa on asetettu tavoitteeksi, että digitaaliset laadukkaat julkiset palvelut ovat kansalaisten ja yritysten saatavilla vuoteen 2023 mennessä. Lisäksi tavoitteena on, että tarjotaan elinkeinotoimintaa harjoittaville vain digitaalisia yrityspalveluja sekä tarjotaan digitukea koko maahan ja myös elinkeinotoiminnan tarkoitukseen. Vuonna 2019 vahvistettiin laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta ja edellä mainitut palvelut on tarkoitus saattaa asteittain vähintään lain vaatimalle tasolle. (Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020–2023)

Digitalisaatio auttaa yritystä tehostamaan toimintojaan ja sitä kautta parantamaan toiminnan kannattavuutta sekä laatua. Johtajan tulisikin nähdä digitalisaatio työvälilinenä toiminnan laadun parantajana sekä uuden toiminnan synnyttäjänä. (Ilmarinen & Koskela 2015)

### **3.2 Digitalisaatio ja johtaminen**

Digitalisaation johtaminen on käytännössä uudistumisen johtamista, koska se ulottuu yrityksen kaikkiin tasoihin. Digitalisaation johtamisesta on tärkeintä ymmärtää mitä digitalisaatio merkitsee liiketoiminnalle ja tehdä sitten tarvittavat päätökset, jotka sitten toteutetaan. Digitalisaatiota käytetään muutosjohtajuudessa kolmella eri tavalla. Ensinnäkin sillä voidaan parantaa olemassa olevaa liiketoimintaa, toiseksi sen avulla luodaan uusi liiketoiminta tai toimintamalli vanhan rinnalle ja kolmanneksi digitaalinen toimintamalli korvaa vanhan olemassa olevan liiketoiminnan tai toimintamallin. (Ilmarinen & Koskela 2015)

Digitalisaation yhteydessä korostuu ihmisten johtamisen tärkeys, koska käsitteenä digitalisaation on vaikeasti ymmärrettävä sekä epävarmuutta luova ja siksi johdon on rauhoitettava alaisia ja yksinkertaistettava heille digitalisointiin liittyviä asioita. Kun digitaalisen ajan muutosrytmit ovat nopeita asiat moniulotteisia on valtuuttaminen tehokas keino tehostaa organisaation nopeutta ja päätöksentekoprosesseja. Digitalisaatio tarkoittaa sitä, että johdon on kuunneltava enemmän ja siedettävä enemmän riskejä sekä osattava hallita monimutkaisuutta eli on osattava tehdä asioista yksinkertaisempia. (Ilmarinen & Koskela 2015)



**Kuvio 9.** Digiagenda (Ilmarinen & Koskela 2015).

Digiagenda (Kuvio 9) on viestinnän ja johtamisen väline, jolla henkilöstölle ja sidosryhmille kuvataan yhteinen päämäärä ja keinot sen saavuttamiseksi. Se on digitaalisen muutoksen johtamisen työväline ja sen avulla voidaan suunnitella etenemistapa sekä arvioida, ollaanko päämäärä saavutettavissa käytössä olevin keinoin vai pitääkö tehdä jokin korjausliike, jotta päämäärä saavutetaan. Se perustuu yrityksen strategiaan ja se sisältää näkemyksen asiakaskäyttäytymisen, markkinoiden ja teknologian suunnasta. (Ilmarinen & Koskela 2015)

Digitalisaation johtamisen tärkeimmät työvälineet ovat tavoite- ja seurantamittarit. Tavoitemittarit selkeyttävät digitalisaation päämäärän ja luovat myös edellytykset suunnan ja vauhdin riittävyyden arvioinnille. Seurantamittarit auttavat digitalisaation johtamisessa antamalla yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, miten digitalisaatio etenee ja kuinka kehittämistoimenpiteet ovat onnistuneet. Mittareiden tulee olla ajantasaisia ja faktapohjaisia sekä mahdollisimman yksinkertaisia. (Ilmarinen & Koskela 2015)

### 3.3 Digitalisaatio ja strategia

Strategia on perinteisesti ymmärretty suunnitelmana, jolla määritellään kauaskantoisesti organisaation suunta ja liiketoiminta, mutta maailman digitalisoitumisen myötä strategiasta on tullut muuttuva ja nopeasti mukautuva päätöksentekoprosessin apuväline eri tilanteiden nopeassa muutoksessa. Kun aikaisemmin strategiatyö sisälsi laskemista ja analyttistä suunnittelua niin digitalisaation myötä strategiatyöhön sisältyy myös asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusmaailman ymmärtäminen. Koska muutosvauhti on kova, on myös strategiatyötä tehtävä nopeassa tahdissa. Tahdin nopeutumisen myötä myös virheiden määrä on kasvanut, mutta niistä on otettava opikseen sekä mietittävä tasaisin väliajoin, mitä matkan varrella on tulut opittua ja mitä pitäisi strategiassa muuttaa. (Hämäläinen ym. 2016)

Strategiatyön tarkoitus on perinteisesti ollut tuottaa yritykselle kilpailuetua muihin vastaaviin yrityksiin nähden, mutta nykyään kilpailuedun pystyy saavuttamaan vain lyhyeksi ajaksi ja sitä kautta strategiaa on muutettava koko ajan nopeastikin. Haasteellista tämä tilanteissa, jolloin yrityksessä on totuttu tekemään ja ajattelemaan tietyllä tavalla, joka ei enää sovi muuttuneeseen tilanteeseen tai yritys on kiinni rakenteissa, joka ei enää palvele yrityksen nykyistä strategiaa. Koska yrityksen toimintaympäristö muuttuu koko ajan, pitää johdon ottaa strategiatyö jatkuvaksi ja usein toistuvaksi työkaluksi luotsatessaan yritystä muuttuvassa maailmassa eteenpäin. Nopeus ei ole kuitenkaan digiajan strategiatyön päävaltti vaan yhtä tärkeää on oikea ajoitus. Uuden idean tuominen markkinoille ei saa tapahtua liian aikaisin mutta ei myöskään liian myöhään. Ajankohdan arvioitiin vaikuttaa, onko yritys riippuvainen myös muista toimijoista, lainsäädännön antamat mahdollisuudet ja vallitseva kulttuuri eli asiakkaiden myötämielisyys uusille ideoille. (Hämäläinen ym. 2016)



## 4 HANKINTOJEN DIGITALISOINTI VALTIOLLA

### 4.1 Handi eli hankintojen digitalisointi

Juha Sipilän hallituksen (2015–2019) yksi kärkihankkeista oli ”Digitalisoidaan julkiset palvelut”, jonka seurauksena vuonna 2016 aloitettiin Valtion hankintojen digitalisoinnin toteutusohjelma eli Handi-ohjelma. Handi-ohjelmassa keskitytään hankinnasta maksuun prosessiin ja sen tehostamiseen ja sen tavoitteena on saavuttaa tilanne, että valtion hankinnoista syntyvien ostolaskujen käsittely automatisoidaan lähes kokonaan. Yksi tapa automatisoinnille on tehdä tilaus tilausjärjestelmässä sähköisesti, jolloin siitä syntynyt lasku voidaan kohdistaa suoraan tilaukseen kierrättämättä sitä virastossa asiatarkastettavana ja hyväksyttävänä. Tätä hanketta varten valtionhallinnossa päätettiin ottaa käyttöön uusi ostolaskujen ja sähköisten tilausten käsittelyohjelmisto Handi. Tämän ohjelmiston käyttöönotto merkitsee uudenlaisen hankintakulttuurin jalkauttamista valtion virastoihin ja laitoksiin. (Valtion hankintojen digitalisointi-toteutusohjelman verkkosivut, Valtioneuvoston kanslia 2015)

Vuonna 2018 Vanhan Vaasan sairaala lähti päävirastonsa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen päätöksen mukaisesti pilotoimaan uutta hankinta- ja ostolaskujärjestelmää Handia, jonka on tarkoitus olla käytössä koko valtionhallinnossa vuoden 2019 loppuun mennessä. Kieku-järjestelmän käyttöönotosta viisastuneena THL halusi olla mukana kehittämässä järjestelmää myös monivirastaisen kirjanpitoyksikön käyttöön soveltuvaksi ja siksi mukaan lähdettiin jo pilotontivaiheessa. Handi-ohjelmisto mahdollistaa jo Rondossa käytössä olleiden sopimuskohdistuslaskujen ja tiliointimallien lisäksi sähköisen tilauksen tekemisen ja ostolaskujen kierrättämisen, mutta myös ostolaskujen kohdistamisen tilaukseen ilman laskun asiatarkastamista. Handi-hankkeen tavoite on, että koko valtiohallinnossa automatisoitujen ostolaskujen määrä on vuoden 2020 lopussa 90 % ja hankintaprosesseja uudistamalla saavutetaan vuodesta 2020 eteenpäin 15 miljoonan säästöt (Valtion hankintojen digitalisointi-toteutusohjelman verkkosivut).

Jotta hankintojen digitalisointi pystytään viemään eteenpäin Vanhan Vaasan sairaalassa, pitää organisaation hankintatapoja yhtenäistää ja muuttaa Handi-ohjelmiston

käyttöön sopivaksi. Muutoksessa täytyy kuitenkin muistaa se tosiasia, että osan hankintoja tekevien henkilöiden työajasta kuluu pääsääntöisesti ydintoimintaan eli potilaiden hoitoon ja hankintojen digitalisoiminen ei saa syödä ydintoiminnan resursseja kohtuuttomasti.

Hankintakulttuurin muutos vaatii myös muutosjohtamista ja sen keinojen käyttämistä, kun uutta toimintamallia sovelletaan organisaatiossa. Toimintamallin tulee olla jokaisen hankintavastaavan arkityöhön sopiva ja sellainen, että se ei vie liikaa aikaa varsinaisesta perustyöstä vaan vähentää hankintoihin kuluvaan aikaa, jolloin perustyöhön jää aikaa enemmän.

#### **4.2 Handi-ohjelmiston toimintaperiaate**

Handissa ostolaskujen automaattinen käsittely voidaan toteuttaa joko sopimuskohdistuksella tai tilauksen perusteella. Kummassakin tavassa järjestelmään saapunut ostolasku ei enää kierrä virastossa tiliöitävänä, asiatarkastettavana eikä hyväksyttävänä, mikäli se täyttää annetut määritteet.

Sopimuslaskut tarkoittavat sitä, että sopimukselle tehdään tekninen kansilehti, joka tiliöidään, asiatarkastetaan ja hyväksytään. Sopimuksen tekniselle kansilehdelle asetetaan maksuerät ja kokonaissumma, joka kattaa koko sopimuksen kansilehden voimassaoloajan. Järjestelmään tulleen laskun ohjelma kohdistaa sopimuksen tekniseen kansilehteen automaattisesti sopimusnumeron perusteella. Kohdistettu lasku saa saman tiliöinnin kuin sopimuksen tekninen kansilehti ja laskua ei käsitellä manuaalisesti järjestelmässä, mikäli sopimukselle määritellyt maksuerät ovat oikean suuruiset. Jo Rondossa käytettiin sopimuskohdistusta kuukausittain toistuvien tasasummaisten vuokralaskujen käsittelyssä, mutta Handiin tehtiin muitakin sopimustyyppisiä, joissa voitiin kohdistaa sopimuksen tekniselle kansilehdelle eri suuruisia maksueriä, kunhan asetettu enimmäissumma ja voimassaoloaika eivät ylity. Osa tällaisiin uusiin sopimustyyppiin kohdistettavista laskuista tulee vahvistettaviksi ennen kohdistusta mutta, mutta laskua ei tarvitse enää silloinkaan tiliöidä, asiatarkastaa ja hyväksyä.

Tilaukseen perustuvaa ostolaskua kutsutaan Handissa ostotilauslaskuksi. Handiin tehdään hankintaesitys joko käyttämällä katalogia, verkkokauppaliittymää tai vaapaakenttä tilausta. Hankintaesitys tilioidään ja lähetetään hyväksyjälle hyväksyttäväksi tai lähetetään ostajalle tilioitäväksi ja tarkastettavaksi ja ostaja lähettää hankintaesityksen edelleen hyväksyjälle. Kun hankintaesitys on hyväksytty, siihen muodostuu V-alkuinen tilausnumero ja se lähettää sähköisen tilaussanoman toimittajalle, joka muodostaa tilauksen ja lähettää ostotilauslaskun Handiin, kun tilaus on lähtenyt toimittajalta vastaanottajalle. Ostotilauslaskulle tulee toimittajan merkitä sama V-alkuinen tilausnumero kuin tilauksessa on, jotta sen perusteella lasku voidaan kohdistaa automaattisesti tehtyyn tilaukseen. Kun tilattu tuote saapuu toimittajalta virastoon, tehdään Handissa tilaukselle vastaanotto ja mikäli järjestelmään saapunut ostotilauslasku vastaa tehtyä tilausta, lasku kohdistuu suoraan tilaukseen eikä lasku kierrä virastossa asiatarkestuskierrolla. Mikäli tilaus saapuu useamassa erässä, voidaan tilaus ottaa vastaan osissa ja kaikki tilaukseen liittyvät ostolaskut kohdistetaan tilaukseen. Jos tehty tilaus ja saapunut ostotilauslasku eivät vastaa toisiaan, lähtee lasku normaalin ostolaskun tavoin tiliointi-, asiatarkestus- ja hyväksyntätoimenpiteitä varten virastoon kierrolle.

#### **4.3 Ostolaskujen digitalisoinnin taustaa Vanhan Vaasan sairaalassa**

Stakesissa (nyk. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL) ja sen maksupisteissä otettiin vuonna 2004 käyttöön sähköinen ostolaskujärjestelmä Rondo. Kun paperinen lasku saapui postissa sairaalaan, se skannattiin järjestelmään ja laskun perustiedot täytettiin manuaalisesti puhelinvaihteessa. Sen jälkeen taloussihteeri tiliöi laskun ja lähetti sen asiatarkestettavaksi edelleen virastossa. Asiatarkastuskierroksen jälkeen lasku meni hyväksyttäväksi laskun hyväksyjälle, joka hyväksyi laskun maksatukseen. Hyväksymisen jälkeen lasku siirtyi ostoreskontraan, jossa laskuille tehtiin manuaalinen maksatusajo joka päivä.

Vuonna 2006 allekirjoitettiin sopimus Joensuussa sijaitsevan Sosiaali- ja terveysministeriön palvelukeskuksen kanssa seurauksena Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2004 aloittamasta tuottavuusohjelmasta, jonka tavoitteena oli vähentää hallinnonalalta henkilötyövuosia (Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan

tuottavuusohjelma 2005). Vanhan Vaasan sairaala siirtyi palvelukeskuksen asiakkaaksi vuonna 2008 ja tässä vaiheessa virastoista poistui Rondon pääkäyttäjäroolit sekä laskujen maksatusoikeudet ja laskujen skannauspalvelu ulkoistettiin. Palvelukeskuksessa tehtiin manuaalisesti laskujen perustiedot ja reititettiin viraston ostolaskujen käsittelijälle, joka tiliöi ne ja lähetti virastoon asiatarkastus ja hyväksyntäkierrokselle. Hyväksyminen jälkeen siirto reskontraan tehtiin palvelukeskuksessa, jossa myös tehtiin päivittäinen laskujen maksatusajo.

Vuonna 2010 valtionhallinnossa otettiin käyttöön sähköinen tilausjärjestelmä Tilha, jonka perusajatuksena oli sähköistää ostotilauksia. Järjestelmän jäykkyyden vuoksi se ei soveltunut Vanhan Vaasan sairaalan käyttöön esimerkiksi laskuille vietävien tiliöintiulottuvuuksiensa rajallisuuden vuoksi ja siksi ohjelmaa ei otettu kovasta yrityksestä huolimatta käyttöön ollenkaan.

Vuonna 2015 Vanhan Vaasan sairaala siirtyi valtionhallinnon yhteiseen kirjanpitojärjestelmään Kiekuun, joka ei jäykkyytensä vuoksi soveltunut hyvin monivirastoisien kirjanpitoyksikön käyttöön. Kiekun myötä ostolaskuprosesseja yhtenäistettiin ja yhä enemmän taloushallinnon rutiinitehtäviä siirrettiin palvelukeskukseen. Palvelukeskus on koko ajan pyrkinyt eri tavoilla eroon manuaalisesta ostolaskukäsittelystä, koska se vaatii suuret henkilöstöresurssit. Vuonna 2012 valtiolla alettiin ottaa vastaan verkkolaskuja ja vuonna 2015 Valtiokonttori linjasi, että valtion virastot eivät saa ottaa vastaan enää paperisia laskuja. Tästä huolimatta edelleen paperilaskuja tuli ja ne skannattiin Rondon skannauspalvelussa. Koko ajan kuitenkin tavoitteena oli ostolaskujen käsittelyn tehostaminen ostolaskujen sähköistä käsittelyä lisäämällä ja automatisoimalla. Tätä tavoitteen saavuttamista varten otettiin käyttöön vuonna 2015 myös sopimuskohdistuslaskut ja automaattiset tiliöintimalit.

## 5 HANDIN KÄYTTÖNOTTO

### 5.1 Hankintatoimi Vanhan Vaasan sairaalassa

Hankintojen suunnittelu alkaa Vanhan Vaasan sairaalassa aina edellisen vuoden syksyllä, jolloin sairaalan osastoja ja työpisteitä pyydetään lähettämään seuraavan budjettikauden hankinnat. Hankintaesitykset voivat olla joko tavarahankintoja tai palveluhankintoja. Hyväksytyt hankintaehdotukset sisällytetään seuraavan vuoden budjettiin, joka sisältyy sairaalan johtokunnan ja pääviraston vuosittain hyväksymään tulossopimukseen. Tulossopimuksen hyväksymisen jälkeen voidaan alkaa toteuttamaan suunniteltuja hankintoja. Suunniteltujen hankintojen lisäksi tulee vuosittain myös suunnittelemattomia hankintoja rikkimenneiden kalusteiden tai laitteiden tai uusien hoitotapojen käyttöönoton vuoksi.

Hankintatoimessa noudatetaan hankintalakia. Hankintalain mukaan kansallisen hankintarajan 60 000 euroa ylittävät hankinnat on aina kilpailutettava (Hankintalaki 25 §). Lisäksi noudatetaan THL:n taloussääntöä, jossa määritellään erillinen suora-hankintaraja 20 000 euroa. Käytännössä kuitenkin sairaalassa kilpailutetaan myös suora-hankintarajan alittavia hankintoja, koska tavoitteena on tehdä hankinnat mahdollisimman edullisesti.

Vanhan Vaasan sairaalassa hankintatoimi on hajautettuna eri substanssien kesken. Suurista kilpailutuksista, kuten lääkkeet ja hoitotarvikkeet vastaa hankintavastaava, mutta tilaukset tehdään pääsääntöisesti hajautetusti eri pisteissä noudattaen kilpailutusten perusteella tehtyjä hankintasopimuksia tai valtion yhteishankintayhtiön Hanselin kilpailuttamia puitesopimuksia. Kalusteet kilpailutetaan Hanselin puitesopimuksen mukaisesti ja kalustehankinnoista vastaa hankintavastaava. Eri substansseihin on määritelty myös hankintavastuuhenkilöt, joille on yksilöity heidän hankintavastuullaan olevat hankinnat eri kriteereillä. Mikäli hankinta ei kuulu yksilöityyn hankintavastuuseen, hankinnan tekee aina sairaalan hankintavastaava. Talouspäällikkö hyväksyy erikseen aina sovitun summan ylittävät hankinnat ja budjetin ulkopuoliset hankinnat.

Hankintatapoja on erilaisia. Joitakin tuotteita tilataan verkkokaupoista sähköisesti, jotkin tuotteet taas tilataan suoraan toimittajalta sähköpostilla tai puhelimitse. Joissakin työpisteissä on myös tapana käydä kivijalkaliikkeissä tekemässä ostoja. Hankintoihin yhdistetään toiminnallisessa kuntoutuksessa usein potilaiden virkistysmatkoja, jolloin tavarahankinta tapahtuu samalla kun potilaiden kanssa käydään retkellä maakunnassa. Työpisteissä asiatarkastettiin Rondon käytön loppuun asti päivitettiin useita laskuja, jotka syntyivät eri tavoilla tehtyjen hankintojen seurauksena.

Suurin aineiden ja tarvikkeiden hankintavolyymi Vanhan Vaasan sairaalassa muodostuu lääkkeistä ja elintarvikkeista. Lääkkeitä hankitaan vuosittain noin 250 000 euron edestä ja elintarvikkeita noin 400 000 euron edestä. Suuri hankintavolyymi on myös vuokrilla, joihin kuluu noin 1,5 miljoonaa euroa vuodessa. Sairaalan kilpailuttamat lääkkeet hankitaan käyttämällä lääketukkiliikkeitä ja elintarvikehankinnat tehdään Hanselin kilpailuttaman puitesopimustoimittajan kautta. Vaikka euromääräisesti edellä mainitut hankinnat ovat suurimmat, niin niiden osuus järjestelmään saapuvista ostolaskuista on vain murto-osa, koska tilaukset laskutetaan pääsääntöisesti koontilaskuilla.

Koska suurin osa ostolaskuista syntyy pienistä hankinnoista, joita on vuosittain lääkkeitä, elintarvikkeita ja vuokria euromääräisesti vähemmän, sairaalan hankintatoimen kehittämisessä täytyi keskittyä saamaan nämä euromääräisesti mitattuna pienet, mutta ostolaskukumäärältään suuret hankinnat automaattisen ostolaskujen käsittelyn piiriin. Euromääriltään suurten hankintojen automatisoinnin arveltiin olevan helpompaa, koska samat toimittajat olivat valtiolla yleisesti käytössä ja toimittajien arveltiin olevan halukkaita palvelemaan suuren volyymin vuoksi valtion hankintayksiöitä ja luomaan katalogeja ja verkkokauppaliittymiä Handiin.

Pientoimittajien laskujen automatisoinnin tiedettiin olevan haasteellista, koska pientoimittajilla ei ole taloudellisia resursseja eikä henkilöresursseja saada tilausjärjestelmäänsä Handi yhteensopivaksi. Lisäksi tiedostettiin myös suurien toimittajien vastahakoisuus muuttaa tilausjärjestelmiään, koska muutokset vaativat rahaa.

## 5.2 Hankintatoimen uudistamisen suunnitteluvaihe

Uuden tilausjärjestelmän käyttöönotto valtion organisaatiossa vaati uudenlaisen tavan toimia hankintatoimen osalta. Handin tarkoitus ei ole ollutkaan missään vaiheessa toimia vanhan toimintamallin mahdollistamalla tavalla vaan sen on tarkoitus uudistaa ja yhtenäistää valtion virastojen hankintatoimi mahdollisimman samankaltaiseksi, standardoiduksi toimintamalliksi.

Valtion hankintakäsikirjassa hankintatoimen kehittämisen tavoitteeksi kerrotaan ”toiminnasta johtuvien kokonaiskustannusten alentaminen sekä tuotteiden ja palveluiden taloudellinen ja tehokas hallinta koko niiden elinkaaren ajan”. Sen mukaan hankintatoimen kehittämisen tavoite on lisäksi ”hallinnon toiminnan yhdenmukaisuutta tukeva tuotteiden ja palvelujen standardoiminen, tuotevalikoiman ja toimittajien lukumäärän optimoiminen sekä laskuvolyymien vähentäminen”. (Valtion hankintakäsikirja 2017, 31)

Ostolaskujen käsittelyä automatisoimalla saadaan hankintatoimen prosessia kustannustehokkaammaksi. Mutta tämä vaatii uuden toimintatavan ja jotta henkilöstö omaksuu uuden toimintatavan, se vaatii muutosjohtajuutta organisaation sisällä mutta myös toimittajat pitää saada vakuutetuiksi siitä, että muutos on heidän toimintansa kannalta hyvä asia.

Handi Palkeiden ja pääviraston THL:n avustamana kaikille toimittajille lähetettiin ennen Handin käyttöönottoa Handista kertova kirje, jossa kerrottiin muutoksen syyt ja tavoitteet. Toimittajat kutsuttiin myös verkossa järjestettävään informaatiotilaisuuteen.

Vanhan Vaasan sairaalan hankintaorganisaatiossa ei todettu tarvetta uudelleen järjestämiselle vaan lähtökohdaksi käyttöönotossa asetettiin tilauskanavan siirtäminen pääosin Handiin. Hankintaorganisaatio oli pieni jo ennestään ja jokaisella hankinnoista vastaavalla oli vastuullaan oman alueensa hankinnat eli päällekkäisyyttä ei hankintaprosessissa todettu olevan.

Todettiin myös, että jotta tilauskanavan siirtäminen Handiin sairaalan työpisteissä olisi mahdollista, vaatisi se Handissa olevan, täysin toimivan

verkkokauppaliittymän tai katalogin, koska sairaalan johto vaati, että tilauksen tekeminen ei saisi viedä henkilöstöltä aikaisempaan verrattuna lisää aikaa. Siksi tilausten tekemistä ei koettu tarkoituksenmukaisiksi vapaakenttätilausten kautta, vaikka sillä olisikin saatu Valtiokonttorin seuraamiin automaatiotilastoihin positiivista kasvua. Vapaakenttätilauksen tekeminen olisi tarkoittanut tilaukseen liittyvän työpanoksen kaksinkertaistumista.

Jo Rondon aikana taloustoimistossa oli hoidettu laskujen tiliöinti ja käytännössä haluttiin myös pysyä, jotta tilausvaihe ei veisi tilaajalta enempää aikaa kuin aikaisemmin. Siksi päätettiin ottaa käyttöön ostaja-rooli, jossa hankintaesityksen tekijä ei lähetä tilausta suoraan hyväksyjälle vaan se kiertää tiliöitävänä ostajan kautta. Ostaja-rooli päätettiin luoda taloussihteerille, joka hoitaa normaalistikin ostolaskujen tiliöinnin ja hänen sijaisenaan toimivalle taloussuunnittelijalle.

Koska ohjelmisto valmistui juuri käyttöönoton kynnyksellä, ei sen tarjoamista mahdollisuuksista ollut etukäteen paljoakaan tietoa. Ohjelmistosta vakuutettiin saavan erilaisia raportteja esimiesten käyttöön ja tästä lähtökohdasta lähdettiin miettimään lääkkeiden ja hoitotarvikkeiden hankintaprosessin siirtämistä Handiin tilaussuunnitelmaan perustuvalla hankintatavalla. Tilaussuunnitelmassa hankinnalle luotaisiin euromääräinen enimmäissumma, jonka johtava lääkäri hyväksyisi ja johon tilattujen lääkkeiden ostolaskut kohdistuisivat.

Elintarvikehankinnat suunniteltiin hankittavan verkkokauppaliittymän kautta. Tukukutoimittaja oli luvannut tehdä verkkokauppauudistuksensa yhteydessä verkkokauppaliittymän Handiin. Myös muutamilta muilta toimittajilta odotettiin verkkokauppaliittymää Handiin.

Toiminnallisen kuntoutuksen hankintaprosessi suunniteltiin toteutettavaksi niin, että toiminnallisen kuntoutuksen osastonhoitaja syöttää kaikki tilaukset Handiin työpisteiden puolesta. Toiminnallista kuntoutusta kehoitettiin myös yhdistämään hankintoja ja ostamaan enemmän luottokortilla, jolloin tilauksettomien laskujen lukumäärä vähenisi ostolaskujärjestelmässä.



### 5.3 Handin käyttöönottovaihe

Handi-ohjelmisto otettiin käyttöön toukokuussa 2018. Aluksi keskityttiin ostolas-kujen ja vastikkeettomien menojen moduulin käyttöönottoon ja sen toimintakuntoon saattamiseen sekä sopimusten teknisten kansilehtien käyttöönottoon. Käytännössä syksyyn 2018 mennessä Handi-järjestelmästä ei ollut Vanhan Vaasan sairaalassa tehty vielä yhtään tilausta.

Syksyn 2018 aikana Palkeiden Handi-infoa kutsuttiin kuuntelemaan lääkekeskuk-sen, pesulan, keittiön, varaston ja kiinteistöhuollon hankinnoista vastaavat henkilöt. Lisäksi toiminnallisen kuntoutuksen esimiehen ja ylihoitajien kanssa yhdessä mie-tittiin, kuinka heidän vastuualueensa ostoja saataisiin automatisoitua Handin myötä. Handia esiteltiin myös toiminnallisen kuntoutuksen viikkopalaverissa.

Hankintamoduulia ja sähköistä tilausta testattiin jo syksyllä 2018 ja sen todettiin toimivan riittävällä tasolla ja niinpä jalkahoitajan kanssa alettiin testaamaan Handin vapaakenttätilausta. Tilauksen onnistuminen vaati aikaa ja hermoja sekä taloustoi-miston henkilöstöltä että jalkahoitajalta, mutta lopulta monien vaikeuksien jälkeen tilaukset saatiin perille ja toimittaja pystyi muodostamaan tilauksesta laskun, joka voitiin kohdistaa tilaukseen automaattisesti. Jalkahoitajan kanssa jatkettiin vapaa-kenttätilauksien tekemistä ja pikkuhiljaa keväällä 2019 toimintaa laajennettiin kos-kemaan myös joitain työnohjaajia.

Käyttöönoton aikana toimittajiin oltiin aktiivisesti yhteydessä, mutta vastaanotto oli nihkeää tai olematonta. Palkeiden tekemä työ suurten toimittajien verkkokauppojen suhteen oli hidasta, mutta lopulta Handiin alkoi ilmestyä verkkokauppaliittymiä ja virastossa voitiin alkaa laajentamaa tilaustoimintaa Handin kautta taloustoimiston lisäksi myös muihin työpisteisiin.

Varastonhoitaja perehdytettiin Handin tilausjärjestelmään ja hän aloitti toimistotar-viketilausten tekemisen Handiin luodun verkkokauppaliittymän kautta. Vaikeuk-sia aiheuttivat sellaiset tavarat, joita ei ollut toimistotarvikkeiden perusvalikoi-massa, ja jotka jouduttiin tilaamaan Handi-järjestelmän ulkopuolelta. Toimittaja lä-hetti aluksi näistä tilauksista koontilaskun, jolloin järjestelmässä ei lasku

kohdistunut tilaukselle. Mutta lopulta laskut saatiin eriytettyä ja Handin kautta tehtyjen tilausten ostolaskut alkoivat kohdistua tilaukseen automaattisesti.

Seuraavassa vaiheessa otettiin käyttöön Handin katalogit. Handiin luotiin katalogit jalkahoitajalle ja työnohjaajille. Katalogit luotiin myös vaatetoimittajille ja saatiin laajennettua Handin kautta tilaaminen myös vaatetilauksia koskevaksi.

Tilaussuunnitelman käyttö huomattiin ongelmalliseksi, koska tilaukset sisälsivät tuotteita, joilla oli eri arvonlisäverokantoja. Tilauksen ja sitä kautta ostolaskun tiliöinti perustuu tilaussuunnitelman tiliöintiin ja tilauksen tiliöinti muodostui kahta tai useampaa arvonlisäveronkantaa sisältävissä tilauksissa väärin. Tilaussuunnitelmaa oli ajateltu käytettävän nimenomaan sellaisissa tilauksissa, joihin muodostuu monta eri tilausrivää, mutta koska tilauksien arvonlisäverokantojen prosentuaalinen määrä vaihtelee eri tilausten välillä ei yhtenäistä tilaussuunnitelmaa voitu käyttää. Ainoa vaihtoehto olisi ollut tehdä jokaiselle arvonlisäverokantaa sisältäville tuotteille oma tilaussuunnitelmansa, mutta se olisi tarkoittanut sitä, että tilaukset olisi pitänyt paloitella osiin ja tämä olisi tilausvaiheessa ajan säästön sijaan kuluttanut entistä enemmän aikaa. Arvonlisäverokannat aiheuttivat ongelmia myös sopimusten teknisten kansilehtien luomisessa, koska nekin loisivat samalla tavalla tilaussuunnitelman tapaan tiliöinnin kohdistetulle laskulle väärin.

Elintarvikkeiden tukkutoimittaja ei lupauksestaan huolimatta tehnyt verkkokauppaliittymää Handiin ja siksi suurta osaa elintarvikkeiden ostolaskuista ei saatu automaation piriin vuoden 2019 loppuun mennessä. Tilaussuunnitelman käyttäminen olisi vaatinut tilauksen tekemistä Handiin, ja koska verkkokauppaliittymää ei ollut, niin Handin kautta tilaaminen olisi vaatinut vapaakenttätilauksen, jota ei ollut mahdollista käyttää elintarvikkeiden kohdalla sen vuoksi, että jokaiselle tilaukselle syntyy kymmeniä tilausrivejä, joiden arvonlisäverokannat vaihtelevat. Lääkkeiden ja hoitotarvikkeiden tilauksia ei myöskään saatu automatisoitua vuoden 2019 loppuun mennessä.

Joissakin työpisteissä esiintyi huomattavaa muutosvastarintaa ja ohjeistuksesta huolimatta tilauksia ei niissä Handin kautta tehty. Käyttöönottovaiheen alussa ei Handin vastuuhenkilöillä ollut tarpeeksi aikaa keskittyä käyttöönoton

laajentamiseen kunnolla, koska muut työtehtävät veivät pääasiallisen ajan. Resursseja pyrittiin vapauttamaan lisää Handia varten, mutta tilanne ei helpottanut juurikaan. Lopulta kuitenkin löydettiin aikaa keskittyä myös työpisteiden hankintavastuuhenkilöiden ohjeistamiseen ja pystyttiin sopimaan tapaamisia, joissa yhdessä tehtiin tilaus Handiin. Luvattiin myös, että jatkossakin voidaan tulla auttamaan tilauksen tekemisessä, jos se koetaan tarpeelliseksi.

Toiminnallisen kuntoutuksen hankintoja ei saatu vuoden 2019 loppuun mennessä automaation piiriin. Toimittajia ei saatu aktivoitua Handiin ja koettiin ettei ollut tarkoituksenmukaista tehdä päällekkäistä työtä tilausprosessissa syöttämällä esimerkiksi lähetyslistaa Handin vapaakenttätilaukseen. Mietittiin myös vaihtoehtoa, että toiminnallisen kuntoutuksen esimies syöttäisi tilauksen Handiin, mutta siinäkin koettiin olevan päällekkäistä työtä ja lisäksi tilaus olisi pitänyt tiliöidä erikseen taloustoimistossa. Yhden tilauksen tekeminen olisi aiheuttanut enemmän työtä kuin aikaisempi tapa hankkia tavara suoraan hakemalla se fyysisesti kivijalkaliikkeestä ja kierrättämällä lasku tiliöitävänä, asiatarkastettavana ja hyväksyttävänä Handissa normaalina tilauksettomana ostolaskuna. Tällaisten hankintojen automaatioprosessi oli vielä kesken vuoden 2019 loppuun mennessä.

#### **5.4 Havaitut tekniset ongelmat**

Handin käytössä esiintyi tutkimusjakson aikana huomattavia teknisiä ongelmia. Esimerkiksi katalogien päivittäminen ei onnistunut niin kuin piti ja uusien hinnastojen Handiin viemisessä oli suuria vaikeuksia. Myös verkkokauppaliittymien toimivuuden kanssa oli ongelmia ja osa lakkasi toimimasta, kun internet-selaimiin tai Handiin tehtiin päivityksiä. Ei löydetty sellaista selainta, jolla Handia olisi voitu käyttää jokaisessa toiminnossa. Jokin selain toimi laskujen käsittelyssä ja toinen taas hankintamoduulissa. Mutta samaa selainta ei pystytty välttämättä käyttämään molemmissa edellä mainituissa osioissa. Tämän vuoksi oli vaikeaa ohjeistaa käyttäjiä kaiken kattavasti Handin käyttämisessä.

Lisäksi sairaalan omat tietojärjestelmät aiheuttavat lisätyötä niin peruskäyttäjille kuin Handi-vastaaville. Vanhan Vaasan sairaalassa ei ole käytössä VIRTU-kirjautumista kuten päävirastossa THL:ssa ja koska kaikissa Handin lähettämissä

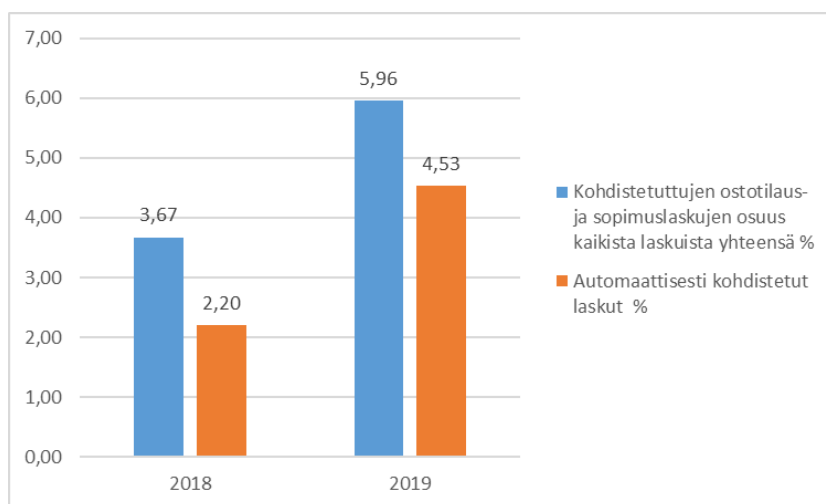
sähköpostiviesteissä linkit vievät VIRTU-kirjautumislehdelle, on sairaalan Handi-käyttäjät ohjeistettu kirjautumaan intranetissa olevan, VIRTU-kirjautumislinkistä poikkeavan, erillisen linkin kautta Handiin. Salasanan unohtuessa ohjelma lähettää salasanan vaihtolinkin käyttäjälle, mutta käyttäjä joutuu muokkaamaan sähköpostilinkkiä lisäämällä siihen erillisen ohjeistuksen mukaisen merkkisarjan.

Katalogien päivittämisessä oli teknisiä ongelmia ja niiden käyttäminen oli haastavaa vielä vuoden 2019 lopulla. Toimittaja selvitteli ongelmaa, mutta pysyvää ratkaisua siihen ei saatu vaan ongelma ratkaistiin katalogikohtaisesti järjestelmäkoh-taisuuden sijaan. Katalogeja pystyi luomaan ja niiden kautta onnistuttiin tuotteet tilaamaan, mutta katalogien päivittäminen ei onnistunut edelleenkään vaan järjes-telmään jouduttiin luomaan kokonaan uusi katalogi, jotta saatiin tilaushinnat ajan-tasaisiksi.

## 6 HANDIN KÄYTTÖNOTONTULOKSET

### 6.1 Automaatioaste

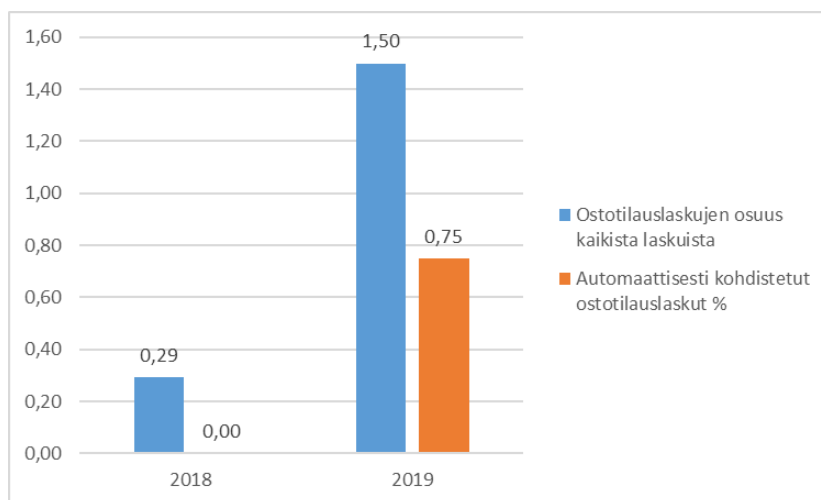
Vuoden 2019 loppuun mennessä Vanhan Vaasan sairaalassa oltiin vielä kaukana Handi-hankkeen tavoitteesta automatisoida vuoden 2020 loppuun mennessä 90 prosenttia kaikista ostolaskuista. Kaiken kaikkiaan automaation piiriin kuuluvien laskujen osuus (Kuvio 10 ja Taulukko 3) Vanhan Vaasan sairaalassa vuonna 2018 oli 3,67 prosenttia ja vuonna 2019 osuus kasvoi 5,96 prosenttiin. Vuonna 2018 ostolaskuja kohdistui automaattisesti 2,20 prosenttia ja vuonna 2019 vastaava määrä oli 4,53 prosenttia. Yleisesti valtiolla vuonna 2019 kohdistui automaattisesti keskimäärin 10,5 % kaikista kohdistetuista laskuista. Vuoden 2018 keskiarvoa ei ollut tutkimukseen saatavilla, koska vuonna 2018 automaatioastetta ei seurattu.



**Kuvio 10.** Automaation piirissä olevien laskujen osuus.

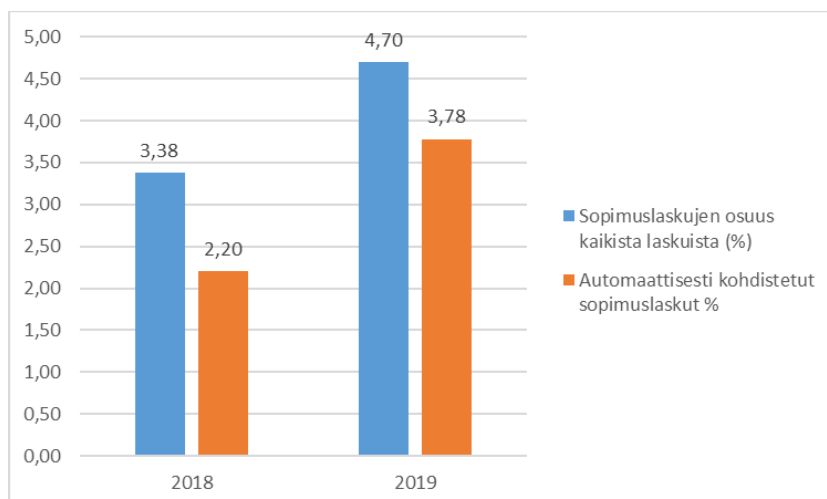
Kuviossa 11 sekä liitteenä olevassa taulukossa 2 kuvataan Vanhan Vaasan sairaalan ostotilauslaskujen osuus kaikista ostolaskuista Handin käyttöönoton jälkeen vuosien 2018 ja 2019 ajalta ostolaskujen osuus automaatioprosentista. Kaikista ostolaskuista tilauksellisia laskuja vuonna 2018 oli 6 kappaletta eli 0,29 prosenttia ja vuonna 2019 luku nousi 44 kappaleeseen eli 1,5 prosenttiin. Vuonna 2018 ostotilauslaskujen osuus kaikista automaattisesti kohdistetuista laskuista oli 0 prosenttia ja vuonna 2019 vain 0,75 prosenttia. Näistä luvuista näkyy tilanne, että Handin kautta onnistuneesti tehtyjen tilausten määrä tutkimusaikana oli vähäinen ja eikä

laskuja saatu kohdistumaan automaattisesti tilauksiin vaan niille piti tehdä manuaalikohtistus.



**Kuvio 11.** Ostotilauslaskujen osuus.

Kuviossa 12 sekä liitteenä olevassa taulukossa 1 näkyy sopimuslaskujen osuus kaikista sairaalan ostolaskuista sekä automaattisesti kohdistettujen sopimuslaskujen osuus vuosina 2018 ja 2019. Vuonna 2018 sopimuslaskuja oli 69 kappaletta eli 3,38 prosenttia kaikista laskuista ja vuonna 2019 vastaava osuus oli 138 eli 4,70 prosenttia. Vuonna 2018 sopimuslaskujen osuus kaikista automaattisesti kohdistetuista laskuista oli 2,20 prosenttia ja vuonna 2019 määrä oli 3,78 prosenttia.



**Kuvio 12.** Sopimuslaskujen osuus.

## **6.2 Hankintatoimessa tapahtuneet muutokset Handin käyttöönoton jälkeen**

Handi-hankkeen tavoitteena oli lisätä ostolaskujen käsittelyn automaatiota ja muuttaa Vanhan Vaasan sairaalan hankintaprosessia Handi-hankkeen vaatimaan suuntaan. Hankintatoimi ei ollut Handin käyttöönoton myötä vuoden 2019 loppuun mennessä vielä muuttunut juurikaan. Toiminnallisen terapian hankinnoista pääosa tehtiin edelleen perinteisin keinoin eli hankintamatkaan yhdistettiin potilaiden kuntouttavia virkistysmatkoja ja tavaraa tilattiin edelleen perinteisin keinoin eri toimittajilta. Toiminnallisen kuntoutuksen osalta Handia ei vielä ollut otettu käyttöön vuoden 2019 loppuun mennessä. Terapiapisteissä oli kuitenkin tehty yhteishankintoja ja käytetty aikaisempaa enemmän luottokorttia, joten tilauksettomiin ostolaskujen lukumäärää oli saatu vähenemään. Vertailuajankohtana toukokuusta vuoden loppuun vuonna 2018 tilauksettomia ostolaskuja oli yhteensä 1 971 kappaletta kun vastaavana aikana vuonna 2019 tilauksettomia ostolaskuja oli 1 846 kappaletta.

Varastonhoitaja teki aktiivisesti tilauksia Handin kautta verkkokauppaliittymien ongelmista huolimatta ja taloussihteri muodosti katalogeja käyttäen jalkahoitajan ja työnohjaajien ilmoittamien tietojen perusteella tilauksia Handiin. Katalogit potilas- ja työvaatteille luotiin vuoden 2019 lopulla, mutta niitä ei ehditty katalogeissa esiintyvien ongelmien vuoksi käyttöön vielä kunnolla vuonna 2019. Näiden osalta kehitystyö jatkuu edelleen.

Kilpailutusten perusteella valittujen toimittajien kanssa alettiin mahdollisimman pian suunnittelemaan Handin kautta tilaamista ja uusissakin kilpailutuksissa vaa-dittiin valmiutta Handin käyttöönottoon.

## **6.3 Handin käytön tehostamissuunnitelma**

Katalogien toimimiseksi tehdään edelleen työtä ja niiden piiriin on tarkoitus liittää lisää toimittajia sitä mukaan, kun toimittajat saadaan aktivoitua mukaan Handiin. On myös mietittävä, kuinka saadaan sellaiset toimittajat mukaan, joiden kautta tehdään paljon hankintoja. Handi mahdollistaa myös käänteiset ostotilausehdotukset ja potentiaalisia toimittajia tähän toimintamalliin kartoitetaan koko ajan ja neuvotteluita toimittajien kanssa jatketaan edelleen.

Handiin on luotu erilaisia muitakin valtionhallinnon virastoja palvelevia verkkokauppaliittymiä, joiden käyttämistä suositaan. Koko ajan kartoitetaan kuitenkin myös sairaalan käyttämän viraston toimittajien joukosta uusia mahdollisia toimittajia, jotka ovat valmiita luomaan verkkokauppaliittymänsä Handiin. Vuonna 2020 on tavoitteena saada laajennettua Handin tilauskanavan käyttö myös elintarviketilauksiin ja huonekaluhankintoihin.

Tulevaisuudessa on tarkoitus sitouttaa sairaalan johto ja esimiehet paremmin Handin tilauskanavien käyttöönottoon muutosjohtajuuden periaatteiden mukaisesti. Ilman johdon ja esimiesten sitoutumista ei muutosta sairaalan hankintatoimessa saada aikaan. Lisäksi yhteistyötä pääviraston ja muiden THL:n alaisen hallinnon kanssa tehdään, jotta saadaan yhteiset suuret toimittajat mukaan Handiin.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 7.1 Johtopäätökset

Handin käyttöön ottamisessa ei tutkimusaikana saavutettu asetettuja tavoitteita. Pääasiallinen syy tähän oli se, että hankintakulttuurin muutokselle ei saatu sairaalan johdolta ja esimiehiltä tarpeeksi tukea ja resursseja. Käytännössä projektin läpivieminen annettiin taloustoimiston vastuulle kokonaan, kun siihen olisi pitänyt osallistua aktiivisesti myös hoitapuolen esimiehet. Myös henkilöstön osallistamisessa epäonnistuttiin. Muutoksen läpiviemiselle ei varattu tarpeeksi aikaa eikä hankkeelle nimetty varsinaista työryhmää, joka olisi yhteisvastuullisesti ja järjestelmällisesti vienyt hanketta eteenpäin.

Syynä hankkeen epäonnistumiseen oli myös se, että toimittajia ei saatu mukaan odotetulla tavalla ja yhteistyötä olisi pitänyt tehdä myös sairaalan organisaatiorajojen yli THL:n ja sen alaisen hallinnon kanssa, jotta yhteiset suuret toimittajat olisi saatu sitoutettua Handiin. THL:n olisi pitänyt myös ohjata käyttöönoton suunnitteluvaiheessa aktiivisesti alaista hallintoa, sillä heillä oli siihen enemmän resursseja ja tietoa, koska olivat olleet mukana Handi-projektissa heti sen suunnitteluvaiheen alusta alkaen. Handin vaatiman hankintakulttuurin muutoksessa alainen hallinto jätettiin käytännössä selviämään yksin.

Handi ei ohjelmistona eikä toimintamallina sovellu sellaisenaan valtion mielisairaalan käyttöön. Pilottivaiheessa mukaan lähteminen ei tuonut sellaisia etuja kuin etukäteen ajateltiin, vaan ohjelmiston suunnittelua viedään eteenpäin valtion suuria linjoja ajatellen samoin kuin muissakin valtionhallinnon ohjelmistohankkeissa tehdään. Erikoislaitoksena mielisairaalalla on paljon pieniä paikallisia toimittajia, joilla ei ole resursseja lähteä mukaan Handin käyttämiseen.

Jotta vuoden 2020 loppuun mennessä oltaisiin edes vähän lähempänä valtiokonttorin asettamaa tavoitteena olevaa 90 prosentin automaatioastetta, vaatii se vielä sairaalassa paljon työtä sekä muutosjohtajuuden että käytännön toteutuksen kannalta. Valtion linjaus menotositteiden käsittelyn siirtämisestä Palkeisiin voisi vapauttaa taloustoimistosta resursseja Handin hankintatoiminnon tehostamiseen. Tosin

tässäkin prosessimuutoksessa tulee esiin erityislaitoksen ominaispiirteet ja siihen liittyvät vaikeudet. Jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla vapauttaako menotositteiden käsittely Palkeissa enemmän aikaa keskittyä hankintojen ja ostolaskujen automatisoinnin eteenpäin viemiseen sairaalan taloushallinnossa.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimus perustuu tutkijan havaintoihin, joita Handin käyttöönoton aikana tuli esiin. Tutkimustulos on näkemys siitä, miten tutkija koki Handin käyttöönottoprosessin ja mitä muutoksia tutkija havaitsi hankintatoimessa ja kuinka muutoksiin päästiin.

Havainnoinnin lisäksi tutkimuksen tukena käytettiin kuukausittaisia laskujen käsittelyn automaatioreportteja. Handin käyttöönoton toteutunut laajuus ostolaskujen osalta voidaan mitata automaatioasteen avulla, mutta luvut eivät sinänsä tuo esille sitä, miten ohjelmiston käyttöönotto sujui. Tämä tulos voitiin todeta vain havainnoimalla ohjelmiston käyttöönottoa.

## **7.3 Käytökelpoisuus ja siirrettävyys**

Tätä tutkimusta voidaan käyttää hyväksi, kun Handin käyttöä suunnitellaan laajennettavaksi koko sairaalaa koskevaksi toimintamalliksi. Tutkimuksen perusteella voidaan löytää ratkaisumalleja ja uusia toimintatapoja automatisoida laskujen käsittelyä ja tehdä tilauksia Handin kautta. Lisäksi tutkimus tuo esille nykyiset ongelmakohdat ja osoittaa ne alueet, jotka vaativat vielä muutosta ja lisäpanostusta.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa vastaaviin toimintakulttuurin muutoksia vaativien ohjelmistojen käyttöönottoon valtion mielisairaalassa. Tutkimusta ei voi käyttää hyväksi minkään muun organisaation hankintatoimen kehittämiseen tai ostolaskujen automatisoimiseen.

## LÄHTEET

- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Alma Talent.
- Gill, R. 2003. Change management – or change leadership? *Journal of Change Management*, 3, 4, 307–318.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki. Alma Talent.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki. Talentum.
- Juholin, E. 2009 a. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki. WSOYpro.
- Juholin, E. 2009 b. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo. Infor.
- Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. 3. painos. Helsinki. WSOY.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehille. Helsinki. Alma Talent.
- Korhonen, H. & Bergman T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja muutostokalle. Helsinki. Alma Talent.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2014. Jäävuoremme sulaa: Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. 5. painos. Helsinki. Talentum.
- L. 29.12.2016/1397. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 1.5.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Helsinki. Talentum.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki. Sanoma Pro.
- Mattila, P. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. 2. painos. Kouvola. Talentum.
- Muutostaito 2020. Viitattu 18.4.2020. <https://www.muutostaito.fi/palvelut/strategian-ja-muutoksen-johtaminen/prosessisimulaatio/>
- Määttä, K. 2014. Kandidaatintutkielma–mikä se on ja miten se voidaan tehdä. Rovaniemi. Lapin yliopistopaino. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=ea68052b-9665-4f79-a3ad-a23d19e35af7>

- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. 1. painos. Alma Talent Oy.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. painos. Alma Talent Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2005:5. Viitattu 2.2.2020 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73532/TRM200505.pdf?sequence=1>
- Suomisanakirja. Viitattu 13.4.2020. <https://www.suomisanakirja.fi/>
- Säteri, R. 2009. Esimiesviestintä. Helsinki. Viestintätoimisto Deski Oy. Viitattu 4.1.2020. [https://devmoodle.kamit.fi/pluginfile.php/39291/mod\\_resource/content/1/Esimiesviestintaopas.pdf](https://devmoodle.kamit.fi/pluginfile.php/39291/mod_resource/content/1/Esimiesviestintaopas.pdf)
- Todnem, R. 2005. Organisational Change Management: A Critical Review. Journal of Change Management, 5, 4, 369–380.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi.
- Työterveyslaitos 2020. Muutoksessa esimies voi luoda kovaa maata jalkojen alle. Työterveyslaitoksen verkkolehti Työpiste 3.4.2017. <https://www.ttl.fi/tyopiste/muutoksessa-esimies-voi-luoda-kovaa-maata-jalkojen-alle/>
- Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. PS–kustannus.
- Valtioneuvoston kanslia 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Viitattu 1.5.2020. [https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf](https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf)
- Valtion hankintojen digitalisointi-toteutusohjelman verkkosivut 2020. Viitattu 2.2.2020. <https://www.handi.fi/>
- Valtiovarainministeriö. Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020–2023. Toimintasuunnitelma 2020. Viitattu 13.4.2020. <https://vm.fi/documents/10623/1464506/Digitalisaation+edist%C3%A4misen+ohjelman+toimintasuunnitelma/5cd124e3-ec59-2fcb-79e0-a501f7ec404c/Digitalisaation+edist%C3%A4misen+ohjelman+toimintasuunnitelma.pdf>

Valtiovarainministeriö 2017. Valtion hankintakäsikirja 2017. Valtiovarainministeriön julkaisu 29/2017. Helsinki. Valtiovarainministeriö. Viitattu 3.5.2020.

<https://vm.fi/documents/10623/4040240/>

[Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017/](https://vm.fi/documents/10623/4040240/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017/)

[868b80fa-c2de-4328-ae93-36b17968f780/](https://vm.fi/documents/10623/4040240/868b80fa-c2de-4328-ae93-36b17968f780/)

[Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf?version=1.0](https://vm.fi/documents/10623/4040240/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf?version=1.0)

Vanhan Vaasan sairaala. Toimintakertomus 2018. Viitattu 26.1.2020.

<http://www.vvs.fi/wp-content/uploads/2019/03/TOKE2019.pdf>

Vanhan Vaasan sairaalan internet-sivut. Viitattu 26.1.2020. <http://www.vvs.fi/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita.

Vuorimaa, P. 2014. 5 vinkkiä parempaan esimiesviestintään. Kauppalehti. Viitattu 4.1.2020. <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/5-vinkkia-parempaan-esimiesviestintaan>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki. Talentum Media Oy.

Waddell, D. & Sohal, A. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36, 8, 543–548. Saatavissa verkosta

[https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/con-](https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/00251749810232628/)

[tent/doi/10.1108/00251749810232628/](https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/00251749810232628/)

[full/pdf?title=resistance-a-constructive-tool-for-change-management](https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/00251749810232628/full/pdf?title=resistance-a-constructive-tool-for-change-management)

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Inforviestintä Oy

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Inforviestintä Oy.

## LIITE 1

Taulukko 1. Ostotilauslaskut 2018–2019

Automaatioaste.Organisaatio	Raportointiväli	Kaikki laskut	Ostotilauslaskut kpl	Ostotilauslaskut Kohdistettu kpl	Ostotilauslaskut Uudelleen kohdistettu kpl	Ostotilauslaskut Automaattisesti kohdistettu kpl	Automaattisesti kohdistetut ostotilauslaskut %	Yhteensä tilauksiin kohdistettuja ostolaskuja %	Ostotilauslaskujen osuus kaikista laskuista (%)
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.04	186	0	0	0	0	0	0,00	0,00
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.05	117	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.06	291	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.07	210	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.08	205	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.09	276	1	1	1	0	0,00	100,00	0,36
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.10	277	2	2	0	0	0,00	100,00	0,72
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.11	259	1	1	0	0	0,00	100,00	0,39
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.12	221	2	2	1	0	0,00	100,00	0,90
<b>vuosi 2018 yhteensä</b>	<b>2018</b>	<b>2042</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,29</b>
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.01	285	1	1	0	1	0,35	100,00	0,35
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.02	223	1	1	1	0	0,00	100,00	0,45
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.03	236	2	2	1	1	0,42	100,00	0,85
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.04	248	4	4	1	2	0,81	100,00	1,61
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.05	254	5	5	0	2	0,79	100,00	1,97
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.06	186	2	1	0	0	0,00	50,00	1,08
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.07	275	4	2	0	0	0,00	50,00	1,45
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.08	208	4	4	1	0	0,00	100,00	1,92
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.09	214	5	5	0	4	1,87	100,00	2,34
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.10	292	5	5	0	4	1,37	100,00	1,71
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.11	211	5	5	1	4	1,90	100,00	2,37
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.12	303	6	6	2	4	1,32	100,00	1,98
<b>vuosi 2019 yhteensä</b>	<b>2019</b>	<b>2935</b>	<b>44</b>	<b>41</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>0,75</b>	<b>93,18</b>	<b>1,50</b>
<b>2018 ja 2019 yhteensä</b>	<b>2018 ja 2019</b>	<b>4977</b>	<b>50</b>	<b>47</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>0,44</b>	<b>94,00</b>	<b>1,00</b>

## LIITE 2

Taulukko 2. Sopimuslaskut 2018–2019

Automaatioaste.Organisaatio	Raportointiväli	Kaikki laskut	Sopimuslaskut kpl	Sopimuslaskut Kohdistettu kpl	Sopimuslaskut Uudelleen kohdistettu kpl	Sopimuslaskut Automaattisesti kohdistettu kpl	Yhteensä kohdistettuja sopimuslaskuja %	Automaattisesti kohdistetut sopimuslaskut %	Sopimuslaskujen osuus kaikista laskuista (%)
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.04	186	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.05	117	2	2	0	1	100,00	0,85	1,71
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.06	291	7	7	0	4	100,00	1,37	2,41
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.07	210	14	14	0	7	100,00	3,33	6,67
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.08	205	9	9	0	8	100,00	3,90	4,39
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.09	276	8	8	0	6	100,00	2,17	2,90
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.10	277	14	14	1	11	100,00	3,97	5,05
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.11	259	8	8	0	5	100,00	1,93	3,09
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.12	221	7	7	3	3	100,00	1,36	3,17
<b>vuosi 2018 yhteensä</b>	<b>2018</b>	<b>2042</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>4</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>	<b>2,20</b>	<b>3,38</b>
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.01	285	12	12	0	11	100,00	3,86	4,21
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.02	223	9	9	0	8	100,00	3,59	4,04
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.03	236	7	6	0	6	85,71	2,54	2,97
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.04	248	14	14	0	12	100,00	4,84	5,65
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.05	254	8	8	2	3	100,00	1,18	3,15
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.06	186	7	6	0	4	85,71	2,15	3,76
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.07	275	16	16	1	13	100,00	4,73	5,82
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.08	208	11	11	0	9	100,00	4,33	5,29
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.09	214	12	11	1	8	91,67	3,74	5,61
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.10	292	19	19	0	18	100,00	6,16	6,51
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.11	211	11	11	0	11	100,00	5,21	5,21
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.12	303	12	11	0	8	91,67	2,64	3,96
<b>vuosi 2019 yhteensä</b>	<b>2019</b>	<b>2935</b>	<b>138</b>	<b>134</b>	<b>4</b>	<b>111</b>	<b>97,10</b>	<b>3,78</b>	<b>4,70</b>
<b>2018 ja 2019 yhteensä</b>	<b>2018 ja 2019</b>	<b>4977</b>	<b>207</b>	<b>203</b>	<b>8</b>	<b>156</b>	<b>98,07</b>	<b>3,13</b>	<b>4,16</b>

## LIITE 3

Taulukko 3. Kaikki automaatiolaskut 2018–2019

Automaatioaste.Organisaatio	Raportointiväli	Kaikki laskut	Yhteensä kohdistettu kpl	Kohdistettujen ostotilaus- ja sopimuslaskujen osuus kaikista laskuista yhteensä	Automaattisesti kohdistetut yhteensä kpl	Automaattisesti kohdistetut las kut
				%		
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.04	186	0	0,00	0	0,00
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.05	117	2	1,71	1	0,85
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.06	291	7	2,41	4	1,37
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.07	210	14	6,67	7	3,33
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.08	205	9	4,39	8	3,90
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.09	276	9	3,26	6	2,17
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.10	277	16	5,78	11	3,97
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.11	259	9	3,47	5	1,93
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2018.12	221	9	4,07	3	1,36
<b>vuosi 2018 yhteensä</b>	<b>2018</b>	<b>2042</b>	<b>75</b>	<b>3,67</b>	<b>45</b>	<b>2,20</b>
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.01	285	13	4,56	12	4,21
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.02	223	10	4,48	8	3,59
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.03	236	8	3,39	7	2,97
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.04	248	18	7,26	14	5,65
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.05	254	13	5,12	5	1,97
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.06	186	7	3,76	4	2,15
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.07	275	18	6,55	13	4,73
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.08	208	15	7,21	9	4,33
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.09	214	16	7,48	12	5,61
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.10	292	24	8,22	22	7,53
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.11	211	16	7,58	15	7,11
561014 Vanhan Vaasan sairaala	2019.12	303	17	5,61	12	3,96
<b>vuosi 2019 yhteensä</b>	<b>2019</b>	<b>2935</b>	<b>175</b>	<b>5,96</b>	<b>133</b>	<b>4,53</b>
<b>2018 ja 2019 yhteensä</b>	<b>2018 ja 2019</b>	<b>4977</b>	<b>250</b>	<b>5,02</b>	<b>178</b>	<b>3,58</b>