



Uusimaa 2019 -hankkeen keskeiset nostot ja johtopäätökset



Uusimaa • Nyland 2019



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

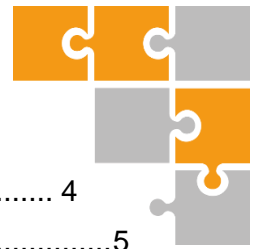
Uudenmaan liiton julkaisu C 92 - 2019
ISBN 978-952-448-530-2
ISSN 2342-1363

Verkkajulkaisu
Julkaisija: Uudenmaan liitto
Helsinki 2019

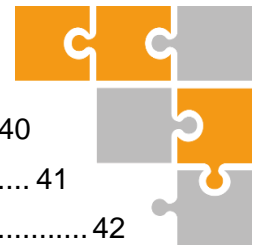
Uudenmaan liitto // Nylands förbund
Helsinki-Uusimaa Regional Council

Esterinportti 2 B • 00240 Helsinki • Finland
+358 9 4767 411 • toimisto@uudenmaanliitto.fi • uudenmaanliitto.fi

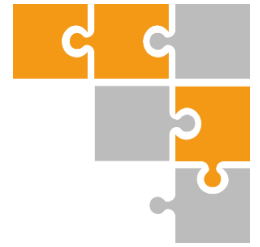
Sisällysluettelo



Saatteeksi.....	4
Sote-järjestäjän hankkeet	5
Sote-järjestämistoiminnon muodostaminen	6
Strategia: maakuntastrategia, palvelustrategia ja palvelulupaus	7
Tietojohtamisen kehittäminen ja (maakunnan) raportointi	8
Tuottajien ohjaus	9
Suoran valinnan ohjaus	10
Omavalvontaohjelma	11
Palveluintegraatio	12
Osallisuuden valmistelu Uudenmaan maakunnassa	13
Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen	14
Eteläisen yhteistyöalueen YTA-sopimusvalmistelu	15
– Etelä-Karjala, Kymenlaakso, Päijät-Häme ja Uusimaa	15
Sote-liikelaitoksen hankkeet	16
Nykytilan kuvaus Uudenmaan sosiaali- ja terveystalouksissa	17
Palveluverkko	18
Sote-liikelaitoksen organisaation muodostaminen	19
Sote-liikelaitoksen visio, arvot ja strategiset toimintatavoitteet	20
Sote-keskus	21
Neuvonta, ohjaus ja asiakasohjaus	22
Vammaisten palvelut	23
Mielenterveys- ja päihdepalvelut	24
Ikääntyneiden palvelukokonaisuus	25
Aikuisten sosiaalipalvelut (perustaso) sote-liikelaitoksen valmistelussa	26
Lapsiperheiden sosiaalipalvelut	27
OT- ja muut vaativan tason sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sote-liikelaitoksen valmistelussa	28
Suun terveydenhuolto	29
Sairaalapalvelut (kuntouttava sairaalahoito & tk-vuodeosastot)	30
Kuntoutuspalvelut	31
Työterveyshuolto	32
Konserni ja tukipalvelut	33
Konsernihallinto ja -ohjaus	34
Taloushallinnon toiminnot	35
Tutkimus, kehittäminen ja innovaatiot	36
Maakunnan viestintä	37
Maakunnan henkilöstö	38



Ruotsinkieliset palvelut	39
Muut keskitetyt tukipalvelu.....	40
Maakunnan toimitilat	41
Maakunnan toimitilajohtaminen	42
Maakunnan tilat ja vuokratkustannus.....	43
Tilainvestoinnit Uudenmaan maakunnassa	44
Maakunnan palveluasuminen	45
Pelastustoimi ja ympäristöterveydenhuolto	46
Pelastustoimen maakuntavalmistelu.....	47
Ympäristöterveydenhuolto	48
Elinvoima- ja kasvupalvelut	49
Elinvoimatoimialan yhteiset tehtävät.....	50
Maakuntapolitiikka	51
Kasvupalvelut.....	52
Rahoituspalvelut.....	53
Maatalouspalvelut	54
Tieto- ja viestintäteknikka (ICT)	55
Uudenmaan maakunnan kokonaisarkkitehtuuri	56
TORI – toimialariippumattomat tietojärjestelmät	57
TOSI – toimialasidonnaiset tietojärjestelmät	58
ICT-tuki -projekti.....	59
ICT-tekniikka -projekti.....	60
Maakunnan asukkaiden digitaaliset palvelut.....	61



Saatteeksi

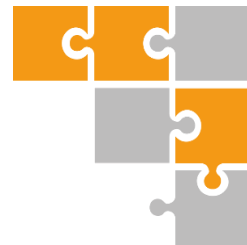
Maakunta- ja soteuudistuksen keskeydyttyä pääministeri Juha Sipilän hallituksen 8.3.2019 jättämän eronpyynnön vuoksi, ryhdyttiin maakunnan perustamista valmistelleessa Uusimaa2019 -hankkeessa laatimaan projektikuvauksia siihen saakka Uudellamaalla tehdystä mittavasta työstä. Lisäksi ryhdyttiin kirjoittamaan menetelmäkuvauksia hankkeen keskeisimmistä työtavoista, kuten osallistamisesta, simuloinneista, strategiaprosessista sekä hankejohtamisesta. Tavoitteena oli jo tehdyn työn huolellinen dokumentointi ja jakaminen hyödynnettäväksi, jotta se ei valuisi hukkaan. Suuri osa tehdystä kehittämistyöstä on ns. lainsäädäntöriippumatonta ja olisi loppuun saatettavissa jo nykyisen lainsäädännön pohjalta.

Uusimaa2019 -hankkeessa ehdittiin käynnistää yli 200 projektia alueellisen valmistelun päästyä kunnolla vauhtiin alkuvuodesta 2018. Hankkeessa oli enimmillään yli 250 työntekijää ja lisäksi esivalmisteluun osallistui Uudellamaalla oman toimen ohella monta sataa luottamushenkilöä, asiantuntijaa, esimiestä ja johtajaa Uudenmaan kunnista, valtionhallinnosta, kuntayhtymistä, kolmannelta sektorilta ja yrityksistä. Uusimaa2019 -hankkeen toiminnan lähtökohtana oli alusta saakka mahdollisimman avoin keskustelu ja viestintä, jotta kaikilla halukkailla oli mahdollisuus osallistua projektien kommentointiin ja toteuttamiseen. Uusimaa2019 -hankkeen tuotokset ja tulokset ovat siis syntyneet verkostomaisen työn tuloksena. Työstä ja sen tuloksista on kiittäminen kaikkia verkoston jäseniä.

Hankkeen vastuuvalmistelijat ovat kirjoittaneet projektikuvaukset huhti-kesäkuussa 2019. Tämä yhteenveto on kiteytys edellä mainituista yksityiskohtaisemmista kuvauksista, jotka jul-kaistaan erikseen, ja joiden yhteenlaskettu sivumäärä nousee nelinumeroiseen lukuun. Keskeiset nostot ja johtopäätökset sisältävät viittaukset hankkeen keskeisimpien osa-alueiden tuotoksiin sekä vastuuvalmistelijoiden itsearvioinnin ja suositukset mahdolliselle jatko-työlle johtopäätösten muodossa. Keskeiset nostot ja johtopäätökset on kirjoitettu yhteenvedoksi julkisen sektorin asiantuntijoille, esimiehille, luottamushenkilöille ja kenelle tahansa palveluiden alueellisesta kehittämisestä kiinnostuneille, miksei myös historioitsijoille – Juha Sipilän hallituksen maakunta- ja sote-uudistus olisi kuitenkin toteutuessaan ollut Suomen hallintohistorian suurin hallinnon ja toimintatapojen uudistus.

Mielenkiintoisia lukuhetkiä!

Ossi Savolainen
maakuntajohtaja
Uudenmaan liitto

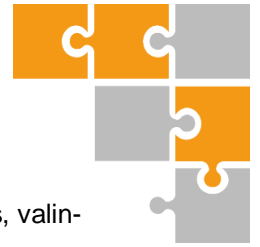


Sote-järjestäjän hankkeet

Sote-järjestämistoiminnan muodostaminen

Tiina Mäki, koordinaatiojohtaja & Marianne Juosila, valmistelija

Avainsanat: sote-uudistus, sote-järjestäjä, järjestäjän ja tuottajan erottaminen, tuottajien ohjaus, valinnanvapaus, simulointi, koetalousarvio.



Johdanto ja lähtötilanne

Tavoitteena oli määritellä ja luoda sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistoiminto Uudenmaan maakuntaan. Järjestämistoiminto olisi vastannut julkisten, yksityisten ja valinnanvapauspalvelujen ohjauksesta ja valvonnasta. Järjestämistoiminnosta pyrittiin luomaan tehokas palvelutuotantoa ohjaava toimija, jonka tehtävät ja vastuut ovat selkeät, ja joka mahdollistaa asukaslähtöisen, yhdenvertaisen ja kustannustehokkaan palvelutuotannon. Järjestäjän erottaminen tuottajasta oli keino päästä sote-uudistuksen tavoitteeseen. Järjestäjän vastuulle tulisi kaikkien sote-toimintojen rahoitus ja päätösvastuu. Asiakkaan valinnanvapautta laajentava, monituottajuuteen perustuva uudistus edellytti myös järjestäjän ja tuottajan erottamista toisistaan. Koska järjestämistoiminnosta ei ollut valmista kokonaismallia hyödynnettäväksi, sen muodostaminen oli sote-valmistelun ensisijainen tehtävä.

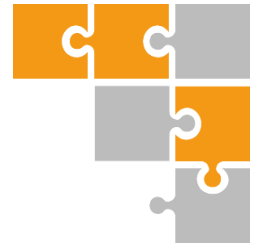
Keskeiset tuotokset

- Järjestämistoiminnan vaatimusten hahmottamiseksi laadittiin Sote-järjestäjän käytännöt -asiakirja, jolla konkretisoitiin järjestäjän rooli Uudenmaan kontekstissa.
- Dokumentissa määritellään mm. sote-järjestäjän keskeiset tehtävät ja vastuut; palvelujärjestelmän ohjausmalli; integraation, omavalvonnan ja osallisuuden periaatteet; palvelustrategian lähtökohdat sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen maakunnalliset rakenteet.
- Sote-järjestäjän ja uudistuksen alkuvaiheessa koko sote-palvelutuotannosta vastaavan sote-liikelaitoksen yhteistyön suunniteltiin perustuvan kumppanuuteen ja tiiviiseen vuorovaikutukseen tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa.
- Osana Uudenmaan maakunnan koetalousarvion valmistelua laadittiin ensimmäinen Luonnos v. 2021 Uudenmaan maakunnan sosiaali- ja terveystalouden talousarvio.
- Yhteistyön periaatteet tiivistettiin Järjestäjän ja liikelaitoksen kumppanuuskäsikirjaan.
- Järjestämistoiminnan kyvykkyyttä ja valmiusastetta testattiin simuloimalla erilaisia ohjaustilanteita, kuten järjestäjän ja liikelaitoksen neuvottelumenettely, strategisten tavoitteiden asettaminen ja tietojohdamisen mahdollisuudet ja vaateet.
- Simulointimenetelmä mallinnettiin osaksi järjestämistoiminnan työkaluja.

Johtopäätökset

Sote-järjestämisen ja sote-liikelaitoksen erottamisella ja järjestämistoiminnan operationalisomisella haluttiin varmistaa, että Uudenmaan sote-palvelujärjestelmäkokonaisuus on vastuullisesti organisoitu ja turvallisesti käyttöönotettavissa lainsäädännön astuessa voimaan. Vaikka keskeisten toimijoiden roolit ovat esitettyssä mallissa selkeästi erilaiset, valmistelua on tehtävä toimijoiden tiiviinä yhteistyönä ja aktiivisessa keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Uudenmaan prosessi, linjaukset ja kokemukset järjestämistoiminnan tehtävistä, vastuista, osaamistarpeista ja haasteista on hyödynnettävissä erilaisissa tulevilla sote-palvelujen uudistamista koskevissa ratkaisuisissa.

Strategia: maakuntastrategia, palvelustrategia ja palvelulupaus



Markus Pauni, hankejohtaja & Leena Turpeinen, hankejohtaja

Avainsanat: Strategia, maakuntastrategia, palvelustrategia, palvelulupaus.

Johdanto ja lähtötilanne

Projektien toimeksiantona ja tavoitteena oli valmistella Uudenmaan maakunnalle strategia-kokonaisuus, joka koostui maakuntalakiluonnoksen ja järjestämislakiluonnoksen mukaisista maakuntastrategiasta, sote-palvelustrategiasta ja palvelulupauksesta sekä näiden toimeenpanoa tukevista ohjelmista. Ohjelmien valmistelu puolestaan toteutettiin omina projekteinaan eri hankekoreissa.

Strategiavalmistelussa haasteena oli käsitellä maakunnan tulevaisuutta ja tavoitteita maakuntakonsernin kokonaisuuden, sote-järjestämisen, sote-tuotannon, maakunnan järjestämistä vastuulla olleiden muiden palvelujen sekä maakunnan aluekehittämisen ja alueellisen ekosysteemin näkökulmasta.

Valmistelun yhteisenä perusperiaatteena oli dialogisen strategisen johtamisen periaate, jossa valmistelua tehtiin laajan osallistamisen ja työpajatyöskentelyn puitteissa.

Keskeiset tuotokset

Maakuntastrategia-dokumentti ja oheismateriaali (www.maakuntastrategia.fi) sekä valmisteluprosessin kuvaukset.

Palvelustrategia-dokumentti ja oheismateriaali sekä valmisteluprosessin kuvaukset.

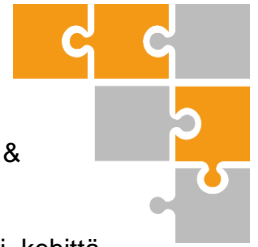
Palvelulupaus-dokumentointi ja oheismateriaali sekä valmisteluprosessin kuvaukset.

Käytettiin ja kehitettiin osallistavia menetelmiä, joita voidaan hyödyntää jatkossa organisaatioiden strategiatyössä eri muodoissaan. Erityisesti palvelulupaus-prosessissa saatiin lupauksia kokemuksia palvelumuotoilun menetelmistä ja asiakasosallisuudesta.

Johtopäätökset

Isoissa rakenneuudistuksissa on riski, että ns. punainen lanka hukkuu jättimäisiin yksityiskohtiin ja että käperrytään sisäänpäin valmistelutyön taakan alla. Strategiavalmistelussa eri muodoissaan opittiin, että erittäin vaativan muutoksen johtamisen (mittava organisaatiouusio) tueksi on tärkeää ja mahdollista tehdä laajaa ja osallistavaa strategiatyötä. Näin valmistelutyötä voidaan tietoisesti ohjata myös perusasioihin: Mitä ollaan tekemässä ja miksi? Mikä on organisaation ja palvelujärjestelmän perustehtävä ja keskeiset tavoitteet? Miten muutoksen mahdollisuudet voidaan hyödyntää? Miten uhat voidaan välttää tai niiden vaikutuksia vähentää?

Tietojohtamisen kehittäminen ja (maakunnan) raportointi



Soili Partanen, hankejohtaja; Timo Hakala, ict-projektijohtaja; Petri Näätänen, integraatiojohtaja & Grigori Joffe, hankejohtaja

Avainsanat: tietojohtaminen, tiedolla johtaminen, tiedolla ohjaaminen, järjestäjä, ICT, raportointi, kehittäminen.

Johdanto ja lähtötilanne

Tavoitteena oli määrittellä sotepalveluiden tietotarpeet maakunnan eri toimijoiden näkökulmista valtakunnalliset määrittelyt huomioiden, määrittellä tarvepohjaiset tietomallit ja -ulottuvuudet, määrittellä jäsentynyt tiedonhallinta, mallintaa tietoprosessit, kuvata maakunnan tietojohtamismallit, määrittellä yhteistyössä ICT:n kanssa tarvittava analyysi- ja raportointivälineistö, jalkauttaa tietojohtamismallit ja tehdä suunnitelma tietojohtamisen jatkuvasta parantamisesta ja huoltamisesta sekä muodostaa yhtenäinen tuotteistus maakunnan käyttöön. ICT:n tavoitteena oli toteuttaa tietojohtamisessa tarvittavat tieto- ja viestintätekniset ratkaisut (Tietovarannot, analytiikka, raportointi, tietopalvelu, tietojohtamisen hallintamallit yhdessä ydintoiminnan kanssa, tutkimustoiminnan tukeminen). Työskentelyn erityisenä haasteena oli Uudenmaan maakunnan monimuotoisuus ja suuri koko. Toimijoita ja tietojärjestelmiä on erittäin paljon.

Keskeiset tuotokset

Keskeinen tuotos on Tietojohtamisen toteuttaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa: Suuntaviivat tietojohtamisen kehittämiseksi -asiakirja. Asiakirja sisältää yksityiskohtaisemmin hankkeen tuotokset. Hankkeessa laadittiin tietojohtamisen kokonaisuuden suunnitelma, jossa esitetään miten ja missä viitekehyksessä tietojohtamista kehitetään. Hankkeessa aloitettiin ensimmäinen yhteinen sote-palveluiden käsitelmallinnus laajana verkostoyhteistyönä, josta ensi vaiheessa valmistui yhtenäinen mielenterveys- ja päihdepalveluketjun käsitelmä integroiden sekä terveys- että sosiaalihuollon perus- ja erityispalvelut. Käsitelmän ja siitä konkretisoituvien loogisten- ja fyysisten tietomallien avulla kerätään tutkimussuunnitelmaan pohjautuva pilottidata ja myös tämä tutkimussuunnitelma valmistui hankkeen loppuessa. Yhtenä tuotoksena olivat suuntaviivat, miten maakunnan ekosysteemin analysointi- ja ennustemallien pohjalta kehitetään yhteistä tietojohtamista strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja tässäkin peruslähtökohtana on yhtenäisen tietopohjan kehittäminen.

ICT:n keskeiset tuotokset olivat kuvaus maakunnan toiminnan periaatteista, prosesseista, tietosisällöistä, järjestelmistä, käsitteistä, sovelluksista, teknologioista, infrastruktuurista ja resursseista sekä niiden vuorovaikutuksista ja siten parantunut ICT-kehitysvaste. Projektihallintajärjestelmän käyttöönotto. Palvelun tuottajien, asiakkaiden ja sidosryhmien aktiviteettien hallinta, sopimusten metatiedot (voimassaolo, optiot, sopimusten segmentointi, budjetoitu arvo). Palvelussuhteen elinkaaren hallinta, työajanhallinta, palkkahallinto, konserni- ja taloushallinta sekä rahaliikenne, tietotuotannon tiekartta, asiakas- ja myyntilaskutus, CMDB ja O365-ratkaisu.

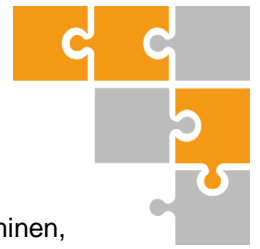
Johtopäätökset

Hankkeen aikana rakentui yhteistyömalli ydintoiminnan ja ICT:n välillä. Erittäin suurten projektien vetäminen edellyttää vahvaa ja ammattitaitoista resursointia. Tietojohtamisen edistäminen on mitä suurimmassa määrin kansallisen yhteistyön paikka. Tätä kuvastaa muun muassa SoteDigi Oy:n perustaminen. Valtakunnallinen sote-tietojohtaminen tarvitsee yhtenäiset standardit ja tietotuotannon mallit.

Tuottajien ohjaus

Suvituulia Taponen, hankejohtaja

Avainsanat: sote-järjestäjä, järjestäjän ja tuottajan erottaminen, tuottajien ohjaus, palvelujohtaminen, hankinnat.



Johdanto ja lähtötilanne

Projektin tavoitteena oli määrittellä ja luoda sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannon ohjauksen malli Uudenmaan maakuntaan. Järjestämistoiminto olisi vastannut julkisten, yksityisten ja valinnanvapauspalvelujen ohjauksesta ja valvonnasta. Linjattiin, että samat ehdot koskevat kaikkia tuottajia sektorista riippumatta. Kantavana periaatteena on vaikuttavuuden ostaminen, eli ehdoissa määritetään lopputulos ja tuottajien vastuulle jäävät palveluprosessit. Vaikuttavuuden ostamista tukemaan valmisteltiin maakunnan tietojohdantamisen mallia. Hanke jakautui sote-liikelaitoksen ohjaukseen sekä monituottajamallin hallintaan (setelituottajat sekä kilpailutetut tuottajat).

Keskeiset tuotokset

Sopimusten luokittelu:

Luokittelu tehostaa johtamista, ajankäyttöä ja resurssien kohdentamista

Sote-palvelusopimukset luokitellaan perustuen: 1) kehittämistarpeeseen, 2) kriittisyyteen, 3) volyyymiin, 4) palvelun seurattavuuteen.

Yhtenäinen palvelukuvauspohja:

Palvelukuvausten yhtenäistäminen on palvelusisältöjen yhtenäistämisen väline.

Useat kunnat yhdessä voivat päättää yhtenäistää palvelukuvauksensa esimerkiksi yhteisten kilpailutusten tai palvelusetelien lanseeraamisen vuoksi.

Palvelukuvaukset voi yhtenäistää yhden kunnan sisällä saman palvelun eri tuotantotapojen kesken, tai eri asiakasryhmille tuotettavien samantyyppisten palvelujen kesken

Tuottajaohjauksen roolit ja vastuut:

Vaikuttava järjestäminen edellyttää yhteistyötä palveluosaamisen ja hallinnon välillä.

Olemme mallintaneet kunnan tehtävä- tai osaamisalueita taulukon avulla, roolikuvauksina.

Osaamisalueet ovat 1) palvelujohtaminen, 2) palvelun tilaaminen, 3) hankinta, 4) talous ja analytiikka, 5) juridiikka ja 6) ohjaus ja valvonta.

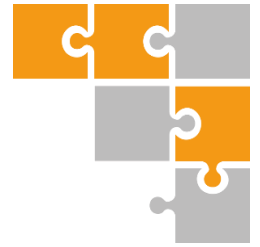
Johtopäätökset

Vaikuttava sote-palvelujen järjestäminen edellyttää: i) systemaattisia ja standardoituja toimintatapoja, joita yhtenäiset asiakirjamallit tukevat, ii) moniammatillista osaamista ja iii) strategisen otteen tuomista vahvemmin sote-palvelujohtamiseen.

Suoran valinnan ohjaus

Sanna Svahn, hankejohtaja

Avainsanat: sote-järjestäjä, tuottajien ohjaus, valinnanvapaus, palveluseteli.



Johdanto ja lähtötilanne

Projekti valmisteli valinnanvapautta terveyskeskuspalveluihin mallilla, jossa julkinen ja yksityinen suoran valinnan (sote-keskuspalvelun) tuottaja asetetaan samalle viivalle. Järjestäjä seuraa, valvoo ja puuttuu. Seurannassa kolme tasoa: i) sopimustaso, ii) operatiivisen toiminnan taso ja iii) ison mittakaavan seuranta (budjetointia ja strategista suunnittelua varten). Järjestäjä fasilitoi palvelutuotannon kehittämistä vertaamalla tuottajia toisiaan vastaan ja jakamalla tätä tietoa sekä tuottajille että asiakkaille. Suoran valinnan palveluntuottaja tuottaa tavoitteiden mukaista palvelua omilla prosesseillaan. Tuottajalla on oikeus tuottaa palvelua, niin kuin parhaaksi näkee. Tuottajalla on oikeus tietää asemansa vertailussa suhteessa muihin suoran valinnan palveluiden tuottajiin.

Keskeiset tuotokset

Suun terveydenhuollon palvelujen korvausmalli:

Tämän tuottajakorvausmallin tarkoituksena on ohjata suun terveydenhuollon palveluiden tuotanto painokkaammin terveydenedistämiseen.

Kapitaatio muodostaa mallin kulmakiven ollen 80-86% tuottajalle maksetuista korvauksista. Tuottajille maksetaan myös 14-20% suuruinen kannustinpalkkio. Suoritteisiin perustuvia korvauksia ei makseta.

Sote-keskus-palveluseteli:

Asiakas saa valita julkisen tai yksityisen tuottajan. Mahdollisuus julkisten ja yksityisen kumppanuuteen palvelujen kehittämisessä. Kustannustehokas malli, palvelusetelin arvo pohjautuu oman tuotannon kustannustasoon. Kunnan tavoitteisiin ohjaava korvausmalli.

Johtopäätökset

Valinnanvapauspalvelujen johtaminen (laki tai palveluseteli) edellyttää: i) tietopohjaa ja toimivia järjestelmiä, ii) huolellisesti valmisteltua korvausmallia, jota ollaan valmiita tarpeen mukaan muuttamaan sekä iii) läpinäkyvyyttä asiakkaille ja tuottajille.

Omavalvontaohjelma

Teppo Heikkilä, hankejohtaja; Helena Nyman-Jokinen, projektipäällikkö; Laura Niiniviita, projektipäällikkö & Jaana Vilpas, hankejohtaja

Avainsanat: Omavalvonta, asiakas- ja potilasturvallisuus, valvonta, ohjaus, riskien hallinta, tiedon hallinta, laadun hallinta, palveluntuotanto.

Johdanto ja lähtötilanne

Omavalvontaohjelman keskeisenä tavoitteena oli kuvata menettelyt, joilla varmistetaan, että Uudenmaan maakunnan sosiaali- ja terveydenhuollon toiminta ja palvelut järjestetään maakunnan asukkaiden oikeuksia sekä asiakas- ja potilasturvallisuutta turvaavalla ja edistävällä tavalla. Projektin tavoitteena oli myös systematisoida maakunnan alueen omavalvontakäytäntöjä sekä mahdollistaa ja tukea maakunnan sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan ja palvelujen suunnitelmallisuutta, korkeatasoista laatua, palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta ja palveluja käyttävien yhdenvertaisuutta.

Keskeiset tuotokset

Projektissa valmisteltiin luonnos maakunnan omavalvontaohjelmaksi, joka sisältää valvonnan ja viranomaistoiminnan periaatteet. Omavalvontaohjelman liitteeksi laadittiin luonnos sosiaali- ja terveydenhuollon tietoturva- ja tietosuojaohjelmaksi. Omavalvontaohjelmassa on kuvattu valvontakokonaisuuden operatiiviset käytännöt valvontamenettelyihin liittyen. Lisäksi hahmoteltiin maakunnan omavalvontaohjelman pohjalta tehty geneerinen omavalvontasuunnitelma sekä palvelutuotannon kokonaisuuksiin soveltuvat alakohtaiset omavalvontasuunnitelmat. Projektin osana toteutettiin kysely Uudenmaan alueen kuntiin ja kuntayhtymiin omavalvonnan nykytilasta, haasteista ja hyvistä käytännöistä sekä kooste ja yhteenveto niiden pohjalta toteutetuista omavalvontakokonaisuuden seminaareista.

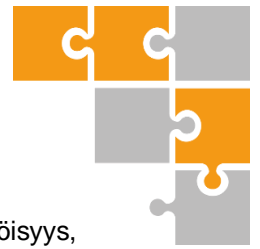
Johtopäätökset

Projektissa tunnistettiin omavalvontakokonaisuuteen liittyvien käsitteiden, käytäntöjen ja tulokintojen sekavuus maakunnan alueella. Valvontakäytännöt ja omavalvontasuunnitelmat olivat kirjavia sekä niihin liittyvät vastuut ja velvollisuudet osin epäselviä. Yleisesti omavalvontakokonaisuus vaatii kokonaisuuden selkeyttämistä ja tarkentamista kaikilla toimintakokonaisuus- ja organisaatiotasolla. Omavalvonta toimintona ja sen toteutuminen tulee nähdä organisaation laatulupauksena asiakkaille, potilaille, heidän läheisilleen sekä henkilöstölle ja muille sidosryhmille. Omavalvontakokonaisuudessa, erityisesti palveluntuottajien asiakas- ja potilasturvallisuuskulttuurissa, on paljon kehitettävää. Nykyisten organisaatioiden (kuntien ja kuntayhtymien) tulisi tarkastella järjestämism vastuun osa-alueita kokonaisuutena ja huomioida omavalvontavastuuseen liittyvien osaamisalueiden vahvistaminen. Osaamisen ja resurssien keskittäminen mahdollistaisi paremmin hyvien toimintamallien käyttöönottamisen. Omavalvontakokonaisuuden toimintamallin käyttöönotto edellyttäisi järjestämism vastuussa oleviin organisaatioihin riittävästi resursoitun valvontatoiminnon, joka toimisi kiinteässä yhteydessä palvelutuotannon johtamisen ja ohjauksen sekä sopimushallinnan kanssa. Lisäksi uusien toimintamallien käyttöönotto edellyttäisi uusia ICT-ratkaisuja, joista osa olisi valtakunnallisia ja osa organisaatioiden omia.

Palveluintegraatio

Helena Nyman-Jokinen, projektipäällikkö

Avainsanat: Palveluintegraatio, vaikuttavuus, kokonaisvaikuttavuus, järjestäminen, asiakaslähtöisyys, tarpeenmukaisuus, ilmiölähtöisyys.



Johdanto ja lähtötilanne

Projektin keskeisenä tavoitteena oli tunnistaa ja määrittää:

- sote-palvelujen keskinäisen sekä yhdyspintapalveluihin liittyvän yhteensovittamisen kannalta olennaiset palvelukokonaisuudet, -ketjut ja asiakassegmentit. Mitkä ovat näiden muodostamisen perusteet, miten kaikki edellä mainitut sovitaan, kuvataan ja tuoteistetaan siten, että asiakaskokemus, vaikuttavuus ja muut laatutekijät sekä niiden mittaaminen ja yhteensovittaminen tulevat huomioitua.
- Palvelutuotantoa ohjaavia keskeisiä tavoitteita palvelukokonaisuuksittain ja -ketjuittain, määrittää ja kehittää mittareita ja indikaattoreita seuraamaan tavoitteiden toteutumista.
- Yllä olevat palvelutuotannon ohjaukseen liittyvät tunnistamisen kriteerit ja määrittäykset sisältävät ohjausdokumentit, jotka sisältävät konkreettiset ja sitovat ohjeet järjestäjän toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi.

Työskentelyn haasteena on ollut Uudenmaan maakunnan monimuotoisuus ja koko. Palvelujärjestelmässä ei ole vakiintuneita käsitelmääriksiä, palveluista ei ole yhtenäisiä kuvauksia ja eri kunnissa palvelutuotannon vastuut ja sisällöt on määritelty eri toimijoille.

Keskeiset tuotokset

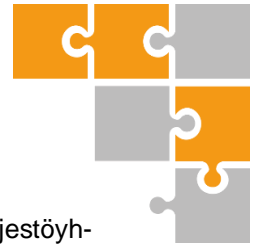
Palveluintegraation ja kokonaisvaikuttavuuden varmistamisen kannalta keskeisin ohjauskeino on palvelukokonaisuuksien määrittäminen elämänkaarivaiheiden mukaan: lapset, nuoret ja perheet, työikäiset ja ikääntyneet, jotka pitävät sisällään kaikki kyseisen ikäkauden sote-palvelut sekä muut kunnan, kasvu-, järjestöjen ja valtion palvelut. Näin järjestelmää tarkastellaan ja ohjataan kokonaisuutena asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta ennaltaehkäisevästi, ottaen huomioon asiakkaiden yksilöllinen palvelutarve.

Hankkeessa valmisteltiin asiakasohjauksen toimintamalli, pohja yhtenäisille palvelukuvauksille ja palvelujen sisältömääriksiä, joilla varmistetaan asiakastarpeeseen perustuva yksilöllinen ja eheä kokonaisuus palveluista sekä valinnanvapauden turvallinen toteutuminen. Palvelukokonaisuuksittain sekä niiden välinen integraatio huomioiden kehitettiin asiakastarpeeseen pohjautuva ilmiölähtöinen palveluketjuilla ohjaamisen väline, jolla ohjataan kokonaisvaltaisesti erilaisia asiakkaan hoito- ja palveluprosesseja yli sektori-, organisaatio- ja ammattirajojen.

Johtopäätökset

Palveluintegraation toteutuminen edellyttää laaja-alaista hallinto- ja sektorirajat ylittävää ilmiölähtöistä kehittämistä ja kattavaa tietopohjaa, tietoon perustuvaa tavoiteasetantaa sekä kokonaiskuvaa ja -ymmärrystä palvelujen kokonaisvaikuttavuudesta sekä -kustannuksista.

Osallisuuden valmistelu Uudenmaan maakunnassa



Katja Syvärinen, projektipäällikkö & Leena Serpola-Kaivo-oja, projektipäällikkö

Avainsanat: osallisuus, asukasosallisuus, asiakasosallisuus, asiakaskokemus, asiakastieto, järjestöyhteistyö, vaikuttamistoimielimet

Johdanto ja lähtötilanne

Maakuntauudistuksen keskeisenä tavoitteena oli vahvistaa edustuksellista demokratiaa ja lisätä asukkaiden vaikutusmahdollisuuksia. Osana maakunnan valmistelua tuli valmistella mm. maakunnan osallistumisen ja vaikuttamisen strategiset tavoitteet, siihen liittyen osallisuusohjelma, sekä määritellä maakunnan osallistumiskeinot, menetelmät ja osallistumisen hallinnolliset ja organisatoriset rakenteet.

Keskeiset tuotokset

Osallisuusohjelman ensimmäinen luonnos käsiteltiin maakuntahallituksessa 4.6.2018. Luonnoksessa määriteltiin periaatteita sekä suuntaviivat osallisuuden eri osa-alueiden jatkovalmistelulle. Osallisuusustyön ydin oli jako päätöksenteko-, tieto-, suunnittelu- ja toimintaosallisuuteen, joita tarkasteltiin maakunnan ja asiakkaan näkökulmista. Sote-valmistelussa järjestäjän ja liikelaitoksen yhteistyönä aloitettiin alkuvuodesta 2019 työ Uudenmaan maakunnan toimintamallista asiakkaiden osallisuuden vahvistamiseksi. Hankkeessa tunnistettiin, millaisia osallisuuteen liittyviä asioita on kunkin valmistelualueen sisällä ja luotiin ehdotus osallisuusasioiden hallinnollisesta organisoimisesta.

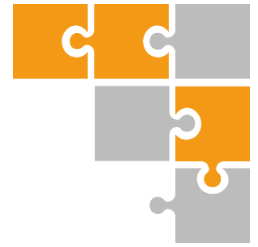
Järjestöjen tukemista maakunnan toimesta valmisteltiin selvittämällä Uudenmaan kuntien avustuskäytäntöjä. Yhdessä järjestöjen kanssa saatiin aikaan luonnos maakunnan järjestöjen osallistumisesta ja vaikuttamisesta maakunnan erilaisissa rakenteissa. Järjestöjen asiantuntijapooli siirtyi Järjestöt 2.0 osahanke Kumajan toiminnaksi ja se jatkaa Uudenmaan järjestökentän rakenteiden kehittämistä. Pilottimuotoiset vaikuttamistoimielimet jatkavat toimintaansa. Nuorisovaltuusto Nuva ry:n projektina on tehnyt sopimuksen Uudenmaan liiton kanssa vuoden 2020 loppuun. Vammaisneuvosto toimii itsenäisesti kuntien yhteistyönä. Lasten ja nuorten osallisuus työ jatkuu Lape-toimijoiden kautta.

Johtopäätökset

Valmistelussa keskeisenä periaatteena on ollut valmistelun avoimuus ja asukkaiden ja erilaisten sidosryhmien mukaan ottaminen alusta alkaen niin strategiatyöhön kuin palveluiden suunnitteluun. Ilman asukkaiden kokemusta osallisuudesta ei voida saavuttaa maakunta- ja soteuudistuksen tavoitteita täysimääräisesti. Osallisuuden ytimessä on hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Sitä tukee mahdollisuus osallistua monipuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti maakunnan toimintaan. Toimiva osallistuminen hyödyttää sekä asukkaita että maakuntaa. Osallisuus ja asiakas- ja asiakaslähtöisyys liittyi lähes kaikkeen valmisteluun. Tästä johtuen valmistelussa osallisuusasioiden edistäminen jakaantui hankekorien ja hankesalkkujen välillä. Tämä johti osin päällekkäiseen tekemiseen. Yhteinen projektiryhmä helpotti tätä ongelmaa. Jatkossa osallisuusasioita on tarpeen johtaa keskitetysti ja huolehtia toteutuksen systemaattisuudesta.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Leena Turpeinen, hankejohtaja; Taru Syrjänen, projektipäällikkö; Tarja Saarinen, valmistelija & Minna Klemettilä, valmistelija



Avainsanat: Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (HYTE), alueellinen hyvinvointikertomus ja -suunnitelma, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen ja johtamisen rakenteet, yhdyspinta, kulttuurihyvinvointi, strategia, läpimurto-ohjelma, ennakointi, monialainen yhteistyö, poikkihallinnollinen yhteistyö, alueellinen hyvinvointikertomus

Johdanto ja lähtötilanne

Projektin tavoitteena oli valmistella maakunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toteuttamista varten mm. Alueellinen hyvinvointikertomus ja -suunnitelma yhteistyössä kuntien ja järjestöjen kanssa, maakunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtamisen rakenteet sekä yhdyspinnan rakenteet ja tuottaa maakuntastrategiaa sekä TKIO -politiikkaohjelmaa toteuttava läpimurto-ohjelma (HYTE+) hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen vaikuttavuuden parantamiseksi. Tavoitteena oli myös varmistaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen integroituminen osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja ja sisällyttää kulttuuri osaksi hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kokonaisuutta

Keskeiset tuotokset

Alueellisen hyvinvointikertomuksen ja -suunnitelman vaatimusmäärittelyt ja valmistelun päälinjausten määrittelyt. Maakunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen strategisen johtamisen rakenteiden kuvaus. Kuvaus yhdyspinnan monialaisista ja poikkihallinnollisista rakenteista ja toiminnasta. Kuvaus HYTE+ -läpimurto-ohjelmasta ja suositus kulttuurin hyödyntämisestä maakunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Kuvaus maakunnan kulttuurista ekosysteemiä vahvistavasta toimintamallista.

Johtopäätökset

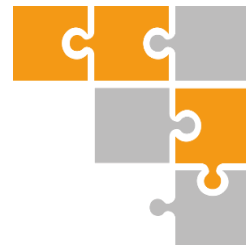
Suosittelomme alueellisen hyvinvointikertomuksen ja –suunnittelun -prosessien erottamista toisistaan ja kytkemistä maakunnan ja kuntien strategisiin suunnitteluprosesseihin sekä talouden ja toiminnan vuosikelloon.

Kaikkien toimijoiden yhteistyön kannalta on tärkeää tunnistaa alueellisesta hyvinvointikertomuksesta ja -suunnitelmasta saatava lisäarvo.

Ehdotamme ennakointityön ja innovatiivisuuden ottamista vahvasti mukaan kertomus- ja suunnitelmatyöhön.

Organisaation johtamisen rakenteiden ja yhdyspinnan rakenteiden valmisteleminen rinnakkain varmistaa yhtenäisen toiminnallisen kokonaisuuden.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen vaikuttavuuden parantaminen edellyttää eri tasoilla tapahtuvaa tutkimukseen ja innovaatioiden hyödyntämiseen perustuvaa kehittämistyötä.



Eteläisen yhteistyöalueen YTA-sopimusvalmistelu - Etelä-Karjala, Kymenlaakso, Päijät-Häme ja Uusimaa

Anna Vuorio, projektipäällikkö & Teppo Heikkilä, hankejohtaja

Avainsanat: vaativat sote-palvelut, vaativat sosiaalihuollon palvelut, vaativat terveydenhuollon palvelut, TKI, ensihoito, valmius, varautuminen, ylimaakunnallinen yhteistyö, ERVA, YTA, yhteistyöalue, maakunnat, palveluiden järjestäminen, palveluiden ohjaaminen, integraatio.

Johdanto ja lähtötilanne

Tavoitteena oli valmistella maakuntien välinen yhteistyösopimus järjestämislain 16 §:n edellyttämällä tavalla. Sopimuksessa olisi:

- sovittu yhteistyöalueelle vaativien sosiaali- ja terveystalveluiden laadukas ja tarkoituksenmukainen järjestäminen
- sovittu yhteistyöalueen (=YTA) yhteiset kehittämismrakenteet TKIO-toiminnalle
- sovittu valmiussuunnittelujärjestelmästä, ensihoitosuunnitelmasta ja palvelutasopäätösten yhteensovittamisesta
- edistetty yhteistä tietojohdamista
- sovittu siitä, miten yhteiset investointitarpeet kartoitetaan ja yhteinen investointisuunnitelma tehdään

Haasteena valmistelussa olivat maakuntien erilaiset intressit ja YTA:n sijoittuminen maakunnan ja valtion päätöksentekotasojen väliin ilman omaa päätöksentekorakennetta.

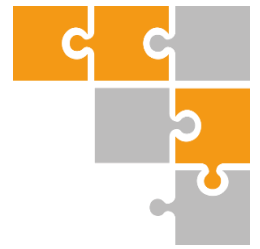
YTA-sopimus olisi tullut hyväksyttäväksi neljään eri maakuntavaltuustoon.

Keskeiset tuotokset

Valmistelussa tunnistettiin useita asiakokonaisuuksia, joissa nykyistä laaja-alaisempi yhteistyö olisi tarkoituksenmukaista. Yhteistyösopimus ei valmistunut.

Johtopäätökset

Maakunnat olivat yksimielisiä siitä, että YTA-sopimus olisi ollut sisällöltään monialaisempi kuin nykyinen erva-sopimus ja tähdännyt uudenlaiseen palveluintegraatioon. Erva-sopimusta laajemman yhteistyön rakentaminen olemassa olevien rakenteiden avulla maakuntavalmistelun päätyttyä on haastavaa, vaikka laajemmalle yhteistyölle on tarvetta.

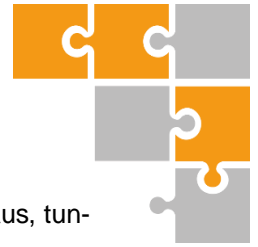


Sote-liikelaitoksen hankkeet

Nykytilan kuvaus Uudenmaan sosiaali- ja terveystalvaeluissa

Laura Niiniviita, projektipäällikkö & Leena Serpola-Kaivo-oja, projektipäällikkö

Avainsanat: Uudenmaan maakunta, sote-palvelut, sote-valmisteluryhmät, nykytila, palvelukuvaus, tunnusluvut.



Johdanto ja lähtötilanne

Uudenmaan maakunnan valmistelussa oli tärkeää selvittää ja ymmärtää Uudenmaan kuntien sote-palveluiden nykytila. Sote-virkamieskoordinaatioryhmä ja sote-muutosjohto antoivat sote-valmisteluryhmille toimeksiannon koota kuntien sote-palveluista palvelukuvaukset nykytilan selvittämiseksi. Tavoitteena oli laatia saatujen tietojen pohjalta Uudenmaan sote-palveluista yleiskuvaus käytössä olevista henkilöstö- ja budjettiresursseista ja koota valmisteluryhmien laatimista palvelukuvauksista yhtenäinen kooste toimintojen sisällöistä ja yhdyspintoista. Tarkoituksena oli liittää nämä kuvaukset sote- liikelaitoksen rakenteiden ja palveluiden suunnitteluun ja kiinnittää samalla palveluihin alustavat budjettiluvut.

Keskeiset tuotokset

Nykytilan kuvauksista koottiin kaksi erillistä esitystä. Laajempi nykytilan kuvaus on kokonaisuus, jossa kuvataan palvelukokonaisuuksien sisältöjä yleisesti tunnuslukujen ja sanallisen kuvauksen kautta. Kokonaisuus sisältää paljon saman sisältöistä tietoa kuin palvelukuvaukset. Lyhyemmässä esityksessä on pyritty keräämään tietoa palvelukokonaisuuden käytössä olevasta henkilöstöresurssista sekä kustannusrakenteesta. Nämä tiedot ovat suuntaa-antavia. Palvelukuvaukset koottiin valmistelualueittain yhteisiin Excel- taulukoihin. Lisäksi laadittiin valmisteluryhmien kokoamien palvelukuvausten ja loppuraporttien tietoihin perustuva diaesitys niistä valmistelualueiden tiedoista, joista oli löydettävissä yhteisiä nimittäjiä. Yhdyspintojen tunnistamisesta ja yhteisten toimintamuotojen jäsentämisestä saatiin alustavia tuloksia.

Johtopäätökset

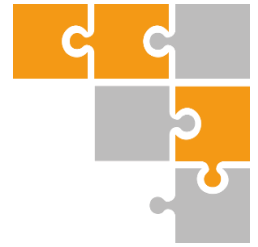
Toimeksianto sote-valmisteluryhmien kautta aiheutti sen, että kaikkien kuntien tiedot eivät tulleet käsitellyiksi yhtä tarkalla tasolla tai niiden sisältämä tieto oli osin puutteellisia, koska valmisteluryhmissä ei ollut kaikkien Uudenmaan kuntien edustusta. Koska tietopyyntö nykytilasta ja palveluista oli väljä, tulkittiin ne kunnissa eri tavoin. Tästä aiheutui, että vastausten luotettavuus ja yhteismitallisuus kärsi. Myös palvelukuvauksien keräämiseen käytetty lomake osoittautui osin haasteelliseksi. Tulkinnat lomakkeessa käytetyistä käsitteistä ja tietojen yksityiskohtaisuudesta vaihtelivat. Suurin osa palvelukuvauksista kuvasi nykyhetkeä, mutta osassa kuvattiin toivottua tavoitetilaa. Parhaimmillaankin kuvaukset ovat yleisluontoisia, mutta tulosten koontivaiheessa osin jo vanhentuneita.

Jatkossa kunnilta ja kuntayhtymiltä kerättävät tunnuslukutiedot ja kuvaukset tulisi kerätä keskitetysti ja strukturoiduilla lomakkeilla yhteismitallisten tietojen saamiseksi. Ohjeistuksen tulisi olla tarpeeksi yksityiskohtaista ja systemaattista. Vastaajien pitäisi saada myös tarkempaa tietoa siitä mihin ja miten tietoja käytetään. Näin pystytään lisäämään tietojen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä laajemmin. Yhdyspintojen tunnistamisesta tulee edetä systemaattisemmin kohti asiakaslähtöisiä integraatiotavoitteita.

Palveluverkko

Pia Heiskari, projektipäällikkö & Irmeli Suvanto, valmistelija

Avainsanat: Palveluverkko, toimipisteet, saatavuus, saavutettavuus.



Johdanto ja lähtötilanne

Sote-järjestäjän valmistelun tavoitteena oli luoda palveluverkolle rakenteet ja ohjaus, jotta sitä voitaisiin kehittää tavoitteellisesti. Palveluverkon ohjauksella tuetaan maakunta- ja palvelustrategian mukaisten painopistealueiden toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista. Palveluverkko muodostaa eri asiakassegmenteille tarkoituksenmukaisen palvelukokonaisuuden sekä kattaa maakunnan asukkaiden palveluntarvetta yhdenvertaisesti ja palvelutarpeen mukaisesti (saatavuus ja saavutettavuus). Sote-liikelaitoksen tavoitteena oli muodostaa yhtenäinen ja kattava paikkatieto -aineisto Uudenmaan sote-palveluista sekä kehittää palveluverkkoa tältä pohjalta. Aineistossa tilat on luokiteltu käytetyn pinta-alan mukaan ja sitä käytetään karttapalvelusovelluksella. Tavoitteena projektissa oli kartoittaa palvelujen nykytilaa. Projektissa olisi edetty tulevaisuuden palveluverkon ja sen eri tasojen suunnitteluun. Tähän työhön ei päästy, koska ensimmäinen projekti oli ennakoitua vaativampi. Uudistuvaan palveluverkoon liittyvässä projektissa karttapalveluun olisi ajettu myös väestöennusteita sekä liikenteeseen, sairastavuuteen ja sosioekonomiseen taustaan liittyvää tietoa. Näin palveluverkon ja sen eri tasojen suunnittelu olisi perustunut monipuoliseen tietopohjaan.

Keskeiset tuotokset

Sote-järjestäjän projektin tuotoksena on luotu kuvaus Uudenmaan lähipalveluihin ja keskitettyihin palveluihin jakautuvasta palveluverkosta.

- Lähipalvelut voidaan tuottaa digitaalisesti, etäpalveluna, kotiin/elinpiiriin annettavana palveluna, liikkuvana palveluna tai kiinteässä lähipalvelupisteessä.
- Keskitetyt palvelut voidaan tuottaa maakunnassa alueellisesti. Osa keskitetyistä palveluista tuotetaan yhteistyöalueella tai kansallisesti keskitettyinä palveluina.

Sote-liikelaitoksen projektissa on viety nykyinen palveluverkko kartalle nykytilan ja tulevaisuuden palveluverkon määrittämisen näkökulmasta.

- Nykyinen palveluverkosto on luokiteltu JHS-luokittelun (julkisen hallinnon suunnitelma) mukaisesti. Tämä luokittelu on ylipäänsä hankevalmistelussa käytössä. Näin palveluverkon paikkatiedot ovat yhteensovitettavissa muiden hankkeen tietojen kanssa.
- Hankkeen päättyessä nykytila on saatu valtaosalta karttapalveluun. Nyt luotu vielä täydentyvä karttapalvelu on joka tapauksessa kuntien ja kuntayhtymien toimijoiden hyödynnettävissä.

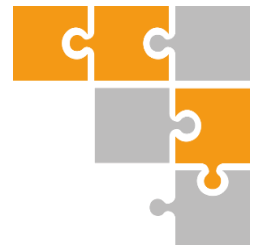
Johtopäätökset

Nykyinen kunta- ja kuntayhtymäpohjainen palveluverkko vaihtelee Uudenmaan maakunnan alueella. Palveluiden organisointitavassa on suurta vaihtelua. Tämä johtuu toimintavolyymien eroista sekä kuntien autonomiasta oman palvelutuotantonsa suhteen. Sote-sektorilta puuttuu Suomessa julkisten palveluntuottajien rekisteri. Olemassa olevat rekisterit pohjautuvat jonkin palvelun käyttäjiin esim. Kanta-palvelua käyttävät toimipisteet. Projektin tuotoksena saatiin uraa uurtavaa tietoa palveluverkon paikkatiedon haltuunottoon liittyen.

Sote-liikelaitoksen organisaation muodostaminen

Mira Uunimäki, hankejohtaja

Avainsanat: Sote-liikelaitos, organisaatio, johtaminen, asiakaslähtöisyys, palvelutuotanto.



Johdanto ja lähtötilanne

Sote-liikelaitoksen organisaation muodostamisen lähtökohtana oli yhdistää julkinen sote-palvelutuotanto maakunnalliseen liikelaitokseen. Liikelaitos olisi muodostettu 26 kunnan perustason sote-toiminnoista sekä kolmesta erityistason kuntayhtymästä (HUS, Eteva ja Kårkulla). Organisaatio olisi koonnut sosiaalihuollon sekä terveydenhuollon perus- ja erikoistason palvelutuotannon yhteisen johdon alle. Yhteinen organisaatio olisi mahdollistanut asiakaslähtöisen integraation sekä luonut edellytykset kehittää malli, jossa saavutettavuus voidaan turvata ja saatavuutta parantaa kustannustehokkaasti.

Uudenmaan sote-liikelaitoksen muodostamiseen tähtäävä projektikonaisuus oli lähtökohdiltaan erittäin haastava. Projektissa olisi luotu Suomen suurin julkinen organisaatio fuusioimalla hyvin erikokoisten ja erilaisten kuntien ja kuntayhtymien toiminta tilanteessa, jossa yhteistyöhalukkuus oli vajavaista.

Haasteet ja ratkaisut

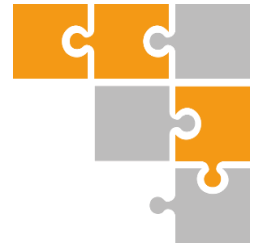
Sote-liikelaitoksen muodostamisen iso haaste olisi ollut turvata palvelutuotannon jatkuvuus siirryttäessä uuteen organisaatioon siten, että asiakas- ja potilasturvallisuus eivät vaarantuisi. Tästä johtuen ja huomioiden kuntien nykyisten toimintamallien erot sekä alueelliset yhteistyömallit päädyttiin suunnitellaan, jossa tuotanto muodostuisi aluksi kuudesta perustason alueyksiköstä ja yhdestä erityistason toimintayksiköstä. Nykyisten kuntien sote-toimintojen yhdistämistä suunniteltiin kuntien ja kuntayhtymien tahtotilaa kuunnellen. Siirtymävaiheen organisaatiomallin lisäksi hahmoteltiin myös visio tulevasta uudistumisen muodosta.

Vuoden 2025 organisaation visiossa liikelaitos muokattaisiin selvemmin ns. divisionamallin suuntaan kokoamalla sellaisia perus- ja erityistason toimintoja yhteen, jotka pystyisivät entistä paremmin luomaan vaikuttavuutta asiakaslähtöisesti. Tällaisia ovat mm. ikäkausittaisten tarpeiden kautta muodostuvat palvelukokonaisuudet, joissa integroidaan eri yksiköiden tuottamia palveluita.

Johtopäätökset ja keskeiset tuotokset

Projekti jäi suurelta osin kesken, mutta siinä dokumentoituja malleja ja visioita voidaan hyödyntää suunniteltaessa jatkossa sote-tuotannon organisoitumista Uudellamaalla. Projektissa huomattiin, että erittäin suuren organisaation muodostaminen useassa vaiheessa olisi ollut haastavaa ja saattanut hidastaa palvelutuotannon uudistamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Yhtenäinen tuotantokonaisuudesta vastaava sote-johto nähtiin tärkeäksi kustannustehokkuuden ja toimintojen integraation kannalta.

Sote-liikelaitoksen visio, arvot ja strategiset toimintatavoitteet



Tiina Karppinen, projektipäällikkö & Mira Uunimäki, hankejohtaja

Avainsanat: Sote-liikelaitos, arvot, arvokuvaukset, visio, missio, ennakointi.

Johdanto ja lähtötilanne

Projektin tavoitteena oli määritellä maakunnan sote-liikelaitokselle visio(t), arvot ja arvokuvaukset sekä strategiset toimintatavoitteet. Tavoitteena oli samalla muodostaa yhteinen, innostava näkemys tulevaisuuden tilasta ohjaamaan ja vaiheistamaan valmistelua.

Keskeiset tuotokset

Projektissa sanoitettiin sekä liikelaitosvalmistelun että sote-liikelaitoksen missio. Maakunnan arvoihin pohjaten muodostettiin ja visualisoitiin sote-liikelaitokselle arvokuvaukset. Sote-liikelaitokselle muodostettiin visio vuodelle 2030.

Projektin keskeisenä tuotoksena voidaan myös pitää sote-liikelaitostiimin (sekä muiden hankkeiden ja liikelaitosvalmistelun välistä) arvopohjaa ja tulevaisuuden kuvaa koskevia keskusteluja ja työpajoja, jotka sekä veivät projektia eteenpäin, mutta myös vahvistivat yhteistä visiota ja arvopohjaa valmisteluorganisaatioissa.

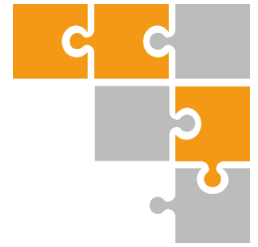
Tulevaisuuden ennakointityössä käytettiin Futures Platform -työkalua. Sen avulla ennakoitiin tiimin asiantuntijuuteen pohjautuen tulevaisuudessa sote-palveluihin ja toimintaympäristöön vaikuttavia ilmiöitä. Tätä työtä on esitelty myös sidosorganisaatioissa.

Johtopäätökset

Ennakointi organisaatioissa kannattaa, sillä näin on mahdollista herätellä ajatuksia ja ideoita tulevaisuuden ilmiöistä sekä sitä kautta pyrkiä vastaamaan niihin.

Missiota, visiota ja arvokuvauksia työstettäessä hyödynnettiin hankkeen muita asiantuntijoita. Projektin eteenpäinviemiseksi konsultoitiin useaan otteeseen erityisesti konsernin strategian ja kehittämisen- sekä viestinnän tiimejä.

Projektissa jäi muodostamatta strategiset toimintatavoitteet. Strategiset toimintatavoitteet olisi valmisteltu palveluntuottajan toimesta vastaamaan sote-järjestäjän muodostamaan palvelustrategiaan ja palvelulupaukseen. Sote-liikelaitoksen valmisteluryhmiä ja heidän asiantuntijuuttaan olisi hyödynnetty strategisten toimintatavoitteiden valmistelussa.



Johdanto ja lähtötilanne

Sote-keskus -projektin tavoitteena oli suunnitella Uudenmaan maakunnalle sote-keskus -konsepti, jossa sote-keskukset ovat hyvin resursoituja, saatavuus on hyvä, laatu korkea, henkilöstö tyytyväistä ja sote-keskukset pärjäävät markkinoilla. Tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma ja varmistaa sote-keskusten kilpailukyky markkinoilla.

Sote-uudistukseen liittyvä valinnanvapauslaki määritteli hyvin tarkasti sotekeskukseen kuuluvat palvelut. Lain asettamat muutosvaatimukset olisivat vähentäneet tehtäviä nykyisiltä terveyskeskuksilta ja siirtäneet niitä liikelaitokselle. Lain määrittelemä sote-keskus -malli olisi vaatinut suuria toiminnallisia ja hallinnollisia muutoksia nykyisissä terveyskeskuksissa. Sote-keskusten ja liikelaitoksen yhdyspintojen suunnittelu käynnistettiin. Sote-keskuspalveluiden integraatio muihin hyvinvointipalveluihin (ml. kuntaan jäävä sivistystoimi) selvitettiin ja yhdyspintatyö käynnistettiin.

Keskeiset tuotokset

Projektin keskeisimmät sisällölliset tuotokset ovat terveyskeskusten nykytilan kartoitus, sote-keskusten palvelukuvaus, sote-keskusten hyvien käytäntöjen koonti sekä palveluiden järjestämisen tasojen pohdinta ja ryhmittely. Osana sote-keskus -projektia on teetetty kilpailukykyanalyysi ja markkinakartoitus.

Verkostomainen työskentelytapa ja yhteiseen Uudenmaan kehittämiseen keskittyneet seminaarit ja osallistavat työpajat ovat mahdollistaneet valmisteluryhmän jäsenten verkostoitumisen muihin sote-toimijoihin. Tämä on tärkeää ja merkityksellistä sote-palveluiden integraation kannalta.

Valmistelussa suunniteltiin erikokoisten sote-keskusten perustamista alueiden tarpeen huomioiden. Fyysisiä sote-keskuksia tukemaan olisi tullut nykyistä enemmän liikkuvia ja sähköisiä palveluita.

Johtopäätökset

Perusterveydenhuollon saatavuutta ja saavutettavuutta tulee parantaa sote-uudistuksen kaatumisesta huolimatta. Samoin terveyskeskusten hyvien käytäntöjen levittämistä, palveluiden yhtenäistämistä ja kehittämistä on tarpeen jatkaa. Kehittämiskohteita ovat esimerkiksi kiirevastaanotot ja työnjako yhteispäivystysten kanssa, säännöllistä palvelua tarvitsevien asiakkaiden prosessit, sähköisten palveluiden käytön laajentaminen, terveyskeskusbrändin nostaminen ja osaamisen vakiointi eri ammattiryhmissä.

Kehittämistyötä jatketaan kuntien lisäksi yhteisesti HUS-alueen kansanterveystyöjohtajien verkostossa perustetun työryhmän toimesta, joka jatkaa tulevaisuuden sote-keskuksen suunnittelua. Samoin REK-reaaliaikaisen etäkonsultaation työryhmä kehittää perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhteistä kehittämistyötä HUS:n alaisuudessa.

Neuvonta, ohjaus ja asiakasohjaus

Virve Flinkkilä, projektipäällikkö & Kaisa Pasanen, valmistelija

Avainsanat: neuvonta, ohjaus, asiakasohjaus, strategiset tavoitteet, geneerinen malli, palveluntarpeenarvio, liikelaitos, asiakaslähtöisyys.



Johdanto ja lähtötilanne

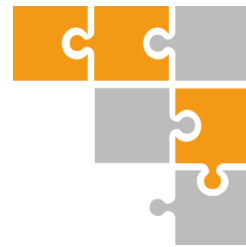
Sote-järjestäjän neuvonta, ohjaus ja asiakasohjaus -valmistelun tavoitteena oli laatia kokonaisuuteen liittyvät palvelustrategiset tavoitteet ja kuvata maakunnan asiakasohjauksen geneerinen malli sekä neuvontaan ja asiakasohjaukseen liittyvät keskeiset indikaattorit. Sote-liikelaitosvalmistelun neuvonnan ja ohjauksen sekä palvelutarpeenarvioinnin projektien tarkoitus oli valmistella ja määrittää sitä, miten neuvontaa, ohjausta sekä palvelutarpeen arviointia toteutetaan maakunnan liikelaitoksessa eri palveluissa. Projekteissa oli tavoitteena luoda näistä toiminnoista geneerinen malli, yhteiset asiakaslähtöiset prosessit niin, että asiakas saa tarvitsemansa palvelut tasalaatuisesti, ja asiakkaan ohjautuvat oikeisiin palveluihin. Tehtävänä projekteissa oli määrittellä ja valmistella toimintojen kokonaisuus (neuvonta, ohjaus ja palvelutarpeenarviointi) liikelaitoksen eri palveluissa ja suhteessa järjestämiseen. Haasteena näissä projekteissa on, että Uudenmaan alueella on erilaisia tapoja toteuttaa asiakasohjausta sekä alueellisesti että asiakasryhmäkohtaisesti. Lisäksi neuvontaa ja ohjausta koskien tiedon- ja palveluntuottajia on runsaasti ja tietoa on verkossa erilaisilla alustoilla. Yhdenmukaista kanavaa tiedolle ei ole.

Keskeiset tuotokset

Sote-järjestäjän neuvonta, ohjaus ja asiakasohjaus -valmistelussa laadittiin luonnos asiakasohjaukseen liittyvistä palvelustrategisista linjauksista ja niihin liittyvistä indikaattoreista sekä luonnos maakunnan geneerisestä asiakasohjauksen mallista ja asiakasohjauksen kannalta keskeisistä indikaattoreista. Sote-järjestäjän sekä sote-liikelaitoksen projekteista osallistuttiin Kuntaliiton koordinoimaan valtakunnalliseen geneerisen asiakasohjauksen mallin esiselvitykseen ja vaikutettiin mallin sisältöön. Annettujen kommenttien perusteella mallissa vahvistettiin sosiaali- ja terveydenhuollon ohjauksen ja neuvonnan integraatiota, selkiytettiin neuvonnan tasoja sekä otettiin mukaan elinkaarimalli, jossa asiakasohjaus järjestetään elämänvaiheen mukaan (lapset, nuoret ja perheet, työikäiset, ikääntyneet) ja erityispalvelut (esim. vammaispalvelut, päihde- ja mielenterveyspalvelut) läpileikkaavat elinkaarimallin mukaiset palvelukokonaisuudet.

Johtopäätökset

Valmistelun haasteena oli yhteen sovittaa sote-järjestäjän ja sote-liikelaitoksen hankekorien neuvonta, ohjaus ja asiakasohjaus -valmistelut. Valmistelussa olisi ollut etua siitä, että kokonaisuutta olisi valmisteltu samassa projektissa, johon olisi sisällynyt tarkastelu eri näkökulmista (järjestäjä - tuottaja). Sote-integraation varmistamiseksi valmistelussa on tärkeää olla mukana sekä sosiaali- että terveydenhuollon asiantuntijoita. Valmistelua olisi helpottanut neuvontaa ja ohjausta tarjoavien tahojen roolien sekä neuvontaan ja ohjaukseen liittyvien käsitteiden selkiyttäminen heti hankkeen alussa. Sähköisten palvelujen kehittäminen olisi tullut kytkeä mukaan projekteihin jo alkuvaiheessa.



Vammaisten palvelut

Minna Eronen, projektipäällikkö

Avainsanat: vammaisten palvelut, erityishuolto, vaativat palvelut, erityispalvelut.

Johdanto ja lähtötilanne

Projektin tavoitteena oli määrittää ja kuvata yhtenäiset palvelutuotteet, käytännöt ja rakenteet Uudenmaan vammaispalveluissa. Projekti käynnistyi vasta vuoden 2019 alussa, ja suunnittelu toteutettiin vammaisten palvelujen esivalmisteluryhmän vv. 2017 – 2019 työskentelyn pohjalta. Uudenmaan tasolla nykytilan haasteiksi osoittautuivat alueelliset erot palvelujen saatavuudessa, toimintakäytännöissä, palvelujen myöntämiskriteereissä ja laadussa.

Merkittävä osa Uudenmaan vammaispalveluista on ostopalveluja eikä osassa kunnista ole juurikaan omaa tuotantoa, mikä tarkoitti myös tiivistä yhteistyötä sote-järjestäjän kanssa. Vammaispalvelujen projektilla oli useita yhdyspintoja muihin hankkeisiin, esim. lapsiperheiden, aikuisten ja ikäihmisten palvelujen projekteihin. Lisäksi OT- ja muiden vaativan tason palvelujen, palvelutarpeen arvioinnin, ohjauksen ja neuvonnan sekä henkilökohtaisen budjetoinnin ja asiakassetelien hankkeiden kanssa oli tiiviit yhdyspinnat.

Keskeiset tuotokset

Projektin suunnitteluvaiheessa hyödynnettiin vammaisten palvelujen valmisteluryhmän työskentelyn tuotoksia; mm. palvelukuvaukset, palveluverkko ja -tasot, työskentelyn loppuraportti, yhdyspinnat muihin palveluihin sekä hyvät käytännöt kunnissa.

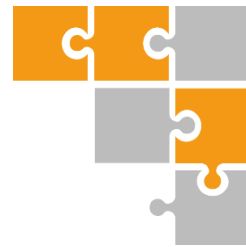
Vammaisten palvelujen esivalmistelun osana järjestettiin v. 2017 järjestökysely, jonka tuloksia hyödynnettiin suunnittelussa. Itse projektissa ei ehtinyt syntyä uusia tuotoksia projektikuvausta lukuun ottamatta.

Johtopäätökset

Vammaisten palvelujen projektin työryhmässä esiin nousi selkeä tahtotila ja tarve yhteiselle tekemiselle ja palvelujen yhtenäistämiseksi Uudellamaalla.

Projektin suunnitteluvaiheessa määriteltiin ensisijaisia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi, ja keskeisimmiksi toimenpiteiksi nousivat palvelujen tuotteistaminen ja vaativan tason palvelujen alatyöryhmän työskentelyn siirtäminen osaksi muiden vaativien palvelujen hanketta, jottei vammaisten palvelujen vaativa taso jäisi erilliseksi siiloksi.

Vammaisten palvelujen osalta kehittämistyö jatkuu kuntien välisenä vapaaehtoisena yhteistyönä. Asunnon muutostöiden, välineiden ja laitteiden osalta yhteistyötä kehitetään kuntien ja HUS:n välillä, lisäksi kartoitetaan henkilökohtaisen avun sijaismaksajuuden, ohjauksen ja neuvonnan yhtenäistämisen ja keskittämisen mahdollisuuksia.



Mielenterveys- ja päihdepalvelut

Pia Heiskari, projektipäällikkö

Avainsanat: Mielenterveys, päihdepalvelut, mielenterveys- ja päihdepalvelut.

Johdanto ja lähtötilanne

Projektin tavoitteena on ollut määrittellä mielenterveys -ja päihdepalveluiden kokonaisuus eri palvelutasot huomioiden sekä muodostaa palveluketjuja muiden palveluiden kanssa asiakkaalle lisäarvoa tuottavana kokonaisuutena.

Keskeiset tuotokset

- Siirtyminen autonomia-ajattelusta yhteiseen tekemiseen Uudellamaalla
- Nykytilan kuvaus
- Palvelukuvaukset
- Palveluverkko ja palvelun tasot
- Kielipalveluverkko (eri palvelukielet Uusimaa)
- Toipumisorientaatioviitekehityksen (yhteinen valittu viitekehys koko Uudellemaalle päihdepalveluihin)
- Projektin väliraportti
- Palvelun eri tasoilla tuotettavat palvelut määrittelyt.

Johtopäätökset

Mielenterveys- ja päihdepalvelujen projektin työryhmän työssä esiin nousi vahvana Uudenmaan tahtotila yhteiselle työlle ja palvelujen yhtenäistämislle. Uudenmaan kuntien palvelutuotannossa esiintyy suurta vaihtelua. Eroavaisuuksia selittävät kuntien erilaiset toiminnan volyymit ja suuri autonomia oman palvelutuotantonsa suhteen.

Jatkossa yhteisessä kehittämistyössä tulee ratkaista ja huomioida alla olevat haasteet liittyen palvelujen yhtenäistämiseen:

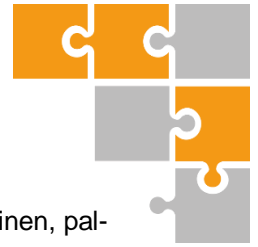
- Yhtenäisesti nimettyjen palvelujen sisältöjen erilaisuus ja vastaavasti saman sisältöisten palvelujen erilainen nimeäminen
- Nuorten ja aikuisten palvelujen ikärajoihin liittyvät vaihtelut Uudenmaan sisällä.
- Lisäksi tulee varmistaa nuorten mielenterveys- ja päihdepalvelujen suunnittelu jatkumoksi aikuisten palveluun. Nuorten palvelujen suunnittelua kyseisellä palvelusektorilla ei ehditty liikelaitosvalmistelussa aloittamaan.

Palvelutuotannossa on myös ratkaisua edellyttäviä aukkoja. Muun muassa 24/7 auki oleva yhteydenottomahdollisuus puuttuu kattavasti palvelutuotannosta. Maakunnan laajuisessa palvelutuotannossa digitaaliset palveluratkaisut ovat keskeisiä niin omahoidon kuin kaikkialle ulottuvan lähipalvelutuotannon ja etäkonsultoinnin näkökulmasta.

Ikääntyneiden palvelukokonaisuus

Soili Partanen, hankejohtaja & Maritta Haavisto, projektipäällikkö

Avainsanat: ikääntyminen, integraatio, tiedolla johtaminen, järjestäjä, palvelutuotanto, kehittäminen, palvelurakenne.



Johdanto ja lähtötilanne

Tavoitteena oli, että ikäihmisten sosiaali- ja terveyspalveluita tuotetaan asiakaslähtöisesti, yhdenvertaisesti, vaikuttavasti, saavutettavasti ja kustannustehokkaasti. Laaja-alaisesti yhteensovittavia palveluja tarvitseville asiakkaille turvataan palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen avulla saumattomat palvelut.

Ikääntyneiden valmisteluryhmä aloitti maaliskuussa 2017 ja se on käynnistymisensä jälkeen toiminut myös I&O-kärkihankkeen ohjausryhmänä. Ikääntyneiden valmistelussa keskityttiin ikäihmisten palveluiden palveluketjuihin liittyvän integraation hallintaan, sekä siihen, miten tämä palvelu tulevassa maakunnassa voidaan hoitaa asiakaslähtöisesti. Lisäksi valmistelussa kartoitettiin mm. palveluiden nykytilaa, hyviä käytäntöjä ja palveluverkkoa.

Kaikissa ikääntyneitä koskevissa projekteissa hyödynnettiin hallituksen kärkihankkeen Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja vahvistetaan kaikenikäisten omaishoitoa (I&O) aikana saatuja tuotoksia mm. seuraavista teemoista: Hyvinvointi osana Uudenmaan ikääntyneiden arkea, neuvonta ja asiakasohjaus, omais- ja perhehoito, kotikuntoutus, osallistaminen, kotona asumisen tukeminen ja asumisen kehittäminen. Ikääntyneiden kärkihanke toimi v. 2018 loppuun saakka ja oli keskeinen osa ikääntyneiden palvelukokonaisuuden valmistelua.

Keskeiset tuotokset

Projektien ja kärkihankkeen yhteiset tuotokset ovat:

Opas kunnille: Suunnitelma ikääntyneen väestön hyvinvoinnin tukemiseksi, KAAPPO (Keskitetty alueellinen asiakas- ja palveluohjaus) -toimintaperiaatteiden luominen, omaishoidon toimintaohje, perhehoidon toimintaohje, ensimmäinen versio ikääntyneiden palvelukokonaisuudesta ja strategisista tavoitteista, kotikuntoutuksen käsikirja ja mallin pilotointi, integraation yhdyspintojen tunnistaminen, ikääntyneiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen loppuraportti, ikääntyneiden palvelutason ja verkon määrittelyä sekä muutosagenttien loppuraportti Uudenmaan ikääntyneiden palvelukokonaisuudesta.

Johtopäätökset

Projektien aikana onnistuttiin luomaan toimiva yhteistyöverkosto Uudenmaan kuntien vanhustyön johtajista ja erityisasiantuntijoista. Ikääntyneiden valmisteluryhmä toimi aktiivisesti ja tavoitteellisesti. Lisäksi vanhustyön toimijoita osallistettiin erilaisin miniseminaarein ja työpajoin. Uudenmaan ikääntyneiden palveluiden johto näkee yhteistyön tärkeänä ja heillä on halu yhtenäistää toimintaa maakunnan alueella. Tulevaisuuden näkymä vanhustyön kehittämisestä on yhteinen.

Strategiseksi tavoitteeksi valmisteluryhmä asetti, että 95% >75 vuotiaista asuu kotona ja 5% tehostetussa palveluasumisessa.

Aikuisten sosiaalipalvelut (perustaso) sote-liikelaitoksen valmistelussa



Sari Karisto, projektipäällikkö

Avainsanat: Aikuiset, sosiaalipalvelut, maahanmuuttajapalvelut, asumisen tuki, kuntoutus ja toimintakyky, nuoret aikuiset, palvelutarpeen arviointi, talouden tuki, terveyssozialityö, työllistymisen edistäminen, integraatio.

Johdanto ja lähtötilanne

Aikuisten sosiaalipalvelut projektin tavoitteena oli määritellä perustason aikuisten sosiaalipalveluiden kokonaisuus ja siihen kuuluvat palvelut suhteessa muihin palveluihin.

Aikuisten sosiaalipalvelut on moninaisia palveluita kunnissa sisältävä palvelukokonaisuus sisältäen mm. sosiaalityön ja -ohjauksen, kuntouttavan työtoiminnan, sosiaalisen luototuksen, yhteisö- ja yhdyskuntatyön sekä vankisosaalityön. Osa palveluista integroituu osittain muihin kokonaisuuksiin (päihdepalvelut, asunnottomien palvelut, terveyssozialityö). Palveluihin kuuluu vastuita, joita ei työstetä rajatuimmissa palveluissa esim. vammaisten sosiaalityössä. Palveluihin pääsy on matala kynnyksistä ja palveluissa yhteistyö terveydenhuollon kanssa on keskeistä. Aikuisten sosiaalipalvelut varmistavat perusturvan toteutumista ja ne toimivat viimesijaisena palveluna. Aikuisten sosiaalipalveluissa ylläpidetään myös koordinaatiovastuuta palveluista, jotka koskettavat muitakin sote-palvelukokonaisuuksia kuten toimeentulotuki, kasvupalvelut ja kotoutumisen edistäminen. Kuntien palveluissa on kuitenkin eroavaisuuksia.

Keskeiset tuotokset

Aikuisten sosiaalipalvelujen tehtäväkenttä määriteltiin laajana ja monipuolisena välittämisen mallina, jota luonnehtii yleissosiaalityön orientaatio ja asiakkaan kokonaisvaltaisen huomioidamisen varmistaminen. Aikuisten sosiaalipalveluille keskeistä on yhdyspintojen muodostuminen kaikkiin muihin sosiaalipalveluihin ja niitä tarkasteltiin yhdessä muiden valmisteluryhmien kanssa. Lisäksi kuvattiin Uudenmaan aikuisten sosiaalipalvelujen nykytilaa eri toiminnoissa sekä tunnistettiin kuntien hyviä käytäntöjä.

Johtopäätökset

Digipalvelujen ja sähköisen asioinnin, ajanvarauksettoman asioinnin ja jalkautuvien palvelujen kehittäminen ovat keskeisessä asemassa samalla kun palveluiden jäsenystä osana palveluketjuja on tarpeen jatkaa. Keskeisiä työstettäviä asioita ovat omatyöntekijyyden määrittely ja mittareiden käyttäminen asiakasprosessien eri vaiheissa.

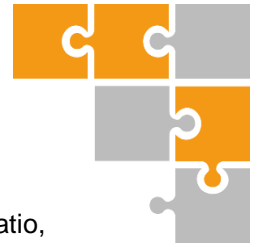
Aikuisten sosiaalipalvelujen kokonaisuuden määrittelyssä on tarpeen huomioida lapsiperheiden sosiaalipalveluihin, mielenterveys- ja päihdepalveluihin, asumispalveluihin, kuntoutuspalveluihin ja vammaispalveluihin sisältyvien sosiaalihuoltolain mukaisten sosiaalipalvelujen (sosiaalityö, sosiaaliohjaus ja sosiaalinen kuntoutus) määrittelyä sekä hahmottaa perus- ja vaativan tason palvelujen organisointia eri orientaatioissa.

Maahanmuuttajapalvelut pitävät sisällään myös lasten ja ikääntyvien palvelukokonaisuuksia ja kotoutumisen edistämisen koordinoinnin täsmentäminen on tarpeen.

Lapsiperheiden sosiaalipalvelut

Marjo Alatalo, projektipäällikkö & Mette Kontio, projektipäällikkö

Avainsanat: Lapsiperhe, lapsiperhepalvelut, lastensuojelu, integraatio, sosiaalipalvelut, integraatio, LAPE.



Johdanto ja lähtötilanne

Lapsiperheiden sosiaalipalvelut -projektien tavoitteena oli korjata keskeisimmät nykytilanteen ongelmat. Uudenmaan lapsiperhepalveluissa samansisältöisistä palveluista käytettävät niemet, palveluiden organisoimisen tapa, ammattikuntarakenne, ikärajat ja muut palveluun pääsyn kriteerit ovat epäyhtenäisiä. Erityisesti perustasolla on ilmeisiä palveluaukkoja eivätkä palvelut muodosta sosiaalihuoltolain mukaista yhtenäistä portaittaista kokonaisuutta, jossa perustason palveluiden saatavuus on riittävä. Palvelun sisältö ei useinkaan perustu tietoon eikä sitä ole kuvattu selkeästi. Epäyhtenäisyys heikentää kuntalaisten asemaa ja yhdenvertaisuutta palveluiden käyttäjinä. Se myös vaikeuttaa kuntien palveluntuotannon keskinäistä vertailtavuutta sekä yksityisen palvelutuotannon ohjausta ja valvontaa.

Lapsiperheiden sosiaalipalvelut – projekteissa oltiin päästy määrittelyvaiheeseen sote-liikelaitosvalmistelun päättyessä.

Keskeiset tuotokset

Yhteistyössä maakunnan LAPE-hankkeiden kanssa tehtiin 44 palvelukuvausta, jotka luovat hyvän pohjan jatkotyöskentelylle ja yhteneväiselle palvelurakenteelle.

Integraation ja perustason vahvistamisen mahdollistamiseksi panostettiin sivi-soster -yhdyspintatyöhön. Tuloksena syntyi Uudenmaan maakunnan tasolla näkemyksiä yhdyspintojen haasteista ja mahdollisuuksista neljällä osa-alueella: Johtamisen rakenteet ja ohjaus, Tieto ja innovaatiot, Osaaminen (henkilöstö) sekä Palvelujen kehittäminen.

Kuntien käsityksiä hyvistä käytännöistä kartoitettiin. Aineiston eritasoisuus toi näkyväksi tutkimusperustaisten ja näyttöön perustuvien käytäntöjen nykytilaa ja kehittämistarpeita.

Lastensuojelu-projektissa tuettiin LAPE-hankkeessa aloitetun lastensuojelun systemisen toimintamallin kehittämistä. Laajan yhteisen kilpailutuksen yhteydessä edistettiin sijaishuollon valvonnan käytäntöjen yhtenäistämistä maakuntatasoisesti esim. yhteiset lomakkeet ja valvontakalenteri.

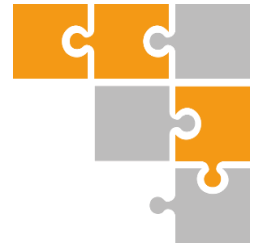
Johtopäätökset

Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden valmisteluun varattavat resurssit tulee mitoittaa suhteessa valmisteltavan palvelutuotannon volyyymiin, alueelliseen heterogeenisuuteen ja suuriin kehittämistarpeisiin.

Huomionarvoista on nykyinen palvelutuotannon toimintakulttuuri, jossa tietoon pohjautuva johtaminen ja asiakaslähtöiseen integraatioon sitoutuminen ei ole vielä kattavasti toteutunut. Valmistelussa on oleellista sitouttaa keskeiset vastuhenkilöt ja panostaa riittävän luottamuksen ja konsensuksen saavuttamiseen.

Tiukkarajaisen järjestäjätoiminnan ja liikelaitoksen valmistelun erottamisen sijasta tarvitaan yhteistä suunnittelua. Näin ehkäistäisiin päällekkäistä työtä, säästettäisiin resursseja ja parannettaisiin valmistelutyön laatua.

OT- ja muut vaativan tason sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sote-liikelaitoksen valmistelussa



Leena Serpola-Kaivo-oja, projektipäällikkö

Avainsanat: Maakunta, Osaamis- ja tutkimuskeskus (OT), erityisen ja vaativan tason sosiaalihuollon palvelut, erikoissairaanhoido, ERVA.

Johdanto ja lähtötilanne

Erikoissairaanhoidotolaki (1062/1989) ja terveydenhuoltolain nojalla annettu valtioneuvoston asetus erikoissairaanhoidon työnjaosta ja eräiden tehtävien keskittämisestä säätelevät vaativan tason terveydenhuollon palveluita. Sosiaalihuollon palveluihin ei ole osoitettu vastaavanlaisia lainsäädännöllisiä vaatimuksia. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa (LAPE) aloitettiin osaamis- ja tutkimuskeskusten (OT) valmistelu, jonka aikana kuvattiin vaativan tason lasten, nuorten ja perheiden sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Aikuisväestön vaativan tason palveluiden järjestämisestä ja tuottamisesta ei sen sijaan ole olemassa yhtenäisiä palvelukuvauksia tai määrityksiä kansallisesti. Valmistelun tavoitteena oli luoda esitys sekä lasten ja nuorten että aikuisten palveluiden vaativan tason sote-palvelujen tuottamisesta, turvata em. palveluiden toiminnallinen jatkuvuus paikantamalla ne tulevan sote-liikelaitoksen toiminta- ja palvelurakenteeseen ja kuvata vaativien sote-palveluiden integratiivisesti toteutetut asiakasprosessit.

Keskeiset tuotokset

Huhtikuussa 2019 valmistuivat valtakunnallisen OT-keskuksen ja eteläisen OT-keskuksen valmistelun raportit. Muita keskeisiä tuotoksia sote-liikelaitoksen vaativien sote-palvelujen esivalmisteluvaiheessa olivat lapset, nuoret ja perhepalvelujen sote-valmisteluryhmän ja LAPE-kärkihankkeen yhteistyönä syntynyt erityisen ja vaativan (OT) -tason palvelukuvaus, vammaisten palvelujen sote-valmisteluryhmän vaativan tason -alatyöryhmän loppuraportti, sosiaalityöntekijöille suunnattu kysely aikuisväestön erityisistä ja vaativista sosiaalipalveluista ja Powerpoint -esitys, jossa kuvattiin erityisen ja vaativan tason sosiaalihuollon määrittä.

Johtopäätökset

Varhaisessa vaiheessa valmistelua todettiin, että hankkeessa puuttuu yhteinen käsitys siitä, mitä tarkoitetaan vaativilla sote-palveluilla ja ketkä ovat näiden palveluiden käyttäjät. Vaativien sote-palveluiden valmistelussa haluttiin nostaa esiin aikuisväestön ja ikääntyneiden sekä vammaisväestön vaativat sote-palvelut ja palveluita tarvitsevat käyttäjäryhmät. Kansallisella tasolla LAPE-kärkihankkeessa ja OT-valmistelussa tehtiin työtä yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi, mutta aikuisväestön osalta vastaavanlainen työ puuttui. Kansallisesti valmisteilla olevat sosiaalihuollon keskittäminen ja palveluiden porrastus ei tavoittanut aikuisten vaativia sosiaalihuollon palveluita. Tulevaisuudessa valmistelua tulisikin organisoida vahvemmin järjestäjävetoisesti. Palvelujen tuotanto ei voi määrittellä vaativan tason kriteerejä, palvelupolkuja ja asiakasryhmiä ilman järjestäjän ohjausta. Vasta näiden keskeisten määrittysten jälkeen tuotannon valmistelussa pystytään keskittymään palveluiden sisällölliseen tuottamiseen, asiakasprosessien läpivientiin ja tuotannolliseen organisoitumiseen.

Suun terveydenhuolto

Sebastian Kaste, projektipäällikkö & Jari Linden, projektipäällikkö

Avainsanat: Suun terveydenhuolto, hammashuolto, hammashoito, hammashoitola, suunhoidon yksikkö, valinnanvapaus, hammaslääkäri, suuhygienisti, hammashoitaja, välinehuolto, hyvät käytännöt, neuvola-asetus, terveydenhuoltolaki, kansanterveys.



Johdanto ja lähtötilanne

Projektin tavoitteet olivat maakunnan sote-liikelaitoksen suun terveydenhuollon ja maakunnan suunhoidon yksiköiden suunnittelu, liiketoimintasuunnitelman laadinta ja kilpailukykyisyyden varmistaminen. Lisäksi suunnitella lasten ja nuorten suun terveydenhuollon palveluiden sekä päivystyksen ja erityisryhmien hoidon kokonaisuus sote-liikelaitoksessa. Projektia aloittaessa haasteena nähtiin erityisesti suun terveydenhuollon rahoituksen riittämättömyys sekä valmisteilla olleen lainsäädännön perusteella suunhoidon yksikön erillisyys sote-keskuksesta.

Keskeiset tuotokset

Valmisteluvaiheessa valmiiksi saatiin Uudenmaan suun terveydenhuollon nykytilan kuvaus, suun terveydenhuollon palveluverkon kuvaus, tunnistettiin hyvät käytännöt, luotiin yhtenäinen lasten ja nuorten tarkastusprosessi ja geneerinen malli yhtenäisten toimintatapojen jalkauttamiseksi.

Valmistelussa hankeorganisaation lisäksi tärkeässä roolissa olivat suun terveydenhuollon valmisteluryhmä ja HUS-alueen suun terveydenhuollon johtajaverkosto. Näissä molemmissa ryhmissä olivat aktiivisina tekijöinä niin perusterveydenhuolto kuin erikoissairaanhoido. Valmistelua tehtiin sähköisillä kyselyillä ja osallistavalla työpajatyöskentelyllä.

Johtopäätökset

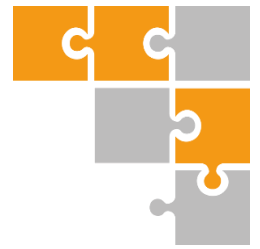
Järjestämisen siirtyminen kuntia laajemmille itsehallintoalueille kannusti kuntien väliseen yhteistyöhön. Eri sote-toimialojen integraatio parani ja etsittiin uusia toimintatapoja asiakkaan näkökulmasta.

Valinnanvapauslainsäädännön mukana tuleva mahdollinen kilpailutilanne vaikutti positiivisesti valmistelun aikana kuntien kehittämiseen ja kannusti kustannustehokkaaseen toimintaan. Toisaalta valmisteilla olevan lainsäädännön ja aikataulujen muuttuminen aiheuttivat kuntien henkilöstöissä epäselvyyttä ja epävarmuutta.

Yhtenäisten mallien tekemiseen tarvitaan paljon aikaa ja kärsivällisyyttä. Toimivana tapana nähtiin osallistava työskentely ja erikokoisten organisaatioiden osallisuus. Luottamuksen kautta päästiin yhteisymmärrykseen ja kehittämään toimintoja.

Paikallisille esimiehille uusien yhtenäisten toimintatapojen jalkauttaminen on suuri ponnistus ja he tarvitsevat erityistä osaamista ja tukea.

Sairaalapalvelut (kuntouttava sairaalahoido & tk-vuodeosastot)



Laura Niiniviita, projektipäällikkö

Avainsanat: Sairaalapalvelut, integraatio, potilaskeskeisyys, palvelutuotanto.

Johdanto ja lähtötilanne

Sairaalapalvelujen saatavuudessa ja käytössä on suurta hajontaa maakunnan alueella. Kuntoutuspalvelut sisältyvät sairaalapalveluihin vaihtelevasti. Sairaalojen vuodepaikkojen käytössä on epäkäytännöllisyyttä ja saatavuudessa on alueellisia eroja. Toisinaan sairaalaosastopalveluja käytetään tilanteissa, joissa asiakkaan voinnin puolesta kotiutuminen olisi mahdollista, mutta kotiin vietävien palvelujen resurssit eivät pysty vastaamaan tarpeeseen. Sairaalapalveluja tarjotaan ja käytetään asiakkaan näkökulmasta epätasa-arvoisesti. Palvelujen käytön sekä kustannusten seuranta on vaikeaa, eikä kustannustehokkuudesta ole tietoa. Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon sekä sosiaali- ja terveydenhuollon välinen yhteistyö ei ole asiakkaan näkökulmasta toimivaa. Yleisimmät sairaalaprocessit eivät ole johdettavissa, josta johtuen laatua ja vaikuttavuutta ei voida taata. Suurivolyymisimpien asiakkaiden prosesseja ei pystytä standardoimaan, josta johtuen hoidon laatua ja vaikuttavuutta ei voida taata. Sairaalapalvelut projektin tavoitteena oli määrittellä sote-liikelaitoksen sairaalapalvelujen kokonaisuus. Sairaalapalvelujen kokonaisuudesta oli tarkoitus saada asiakaskeinen, johdettu, tarpeeseen vastaava ja vaikuttava hoito- ja palveluprosessi. Tavoitteena oli luoda uusia palvelutarjontamuotoja hyödyntämällä digitalisaatiota, avo- sekä liikkuvia palveluita, jossa asiantuntija- ja erikoisala- ja toimialaintegraatio toteutuisi keskitetysti johdettuna.

Keskeiset tuotokset

Sairaalavalmistelussa kolme työryhmää tarkasteli maakunnan alueen mahdollisesti suurimpia asiakasprosesseja, joille palvelun laadun takaamiseksi tulisi muodostaa standardoidut, tarvelähtöiset hoito- ja palveluprosessit. Asiakassegmenttien määrittelyn lisäksi mallinnettiin hoidon prosessit, jossa moniammatillisin asiantuntijatiimein tarkasteltiin millaiset hoitopolut mikäkin asiakasryhmä tarvitsee. Kolmas työryhmä pohti tuotannon- ja johtamisen ohjausmallia asiakassegmenteille hoitoprosesseille. Työryhmät pohtivat myös yhdessä nykyisen palvelujärjestelmän vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Tulevaisuudessa merkittävimpiin kehityskohteisiin kuului tiedolla johtamisen edellytysten parantaminen, hoito- ja palveluprosessien yhtenäistäminen sekä erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon sekä sosiaali- ja terveystoimialan integraatio.

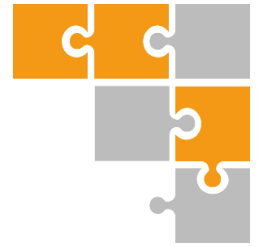
Johtopäätökset

Sairaalavalmistelussa asiakkaan prosessia mietittiin kotoa kotiin -viitekehyksen kautta. Sairaalaprocessit oli tarkoitus saada johdetuiksi, tarpeeseen vastaaviksi ja vaikuttaviksi kokonaisuuksiksi asiakkaan näkökulmasta. Sairaalapalvelujen valmistelussa tunnistettiin varhaisessa vaiheessa erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon vahvan integraation tarve. Lisäksi todettiin, että toimiala- sekä kunta- ja organisaatorajojen vahva merkitys heikensi selvästi asiakkaan hoitoprosessia. Sairaalapalvelujen sovittaminen asiakkaan tarpeen mukaisiksi palvelukokonaisuuksiksi vaatii rohkeaa palvelujärjestelmän uudistamista ja vahvaa yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Asiakkaan prosessi tulee olla määritelty ja tavoitteita sekä hoidon vaikuttavuutta tulee seurata. Tämä vaatii vahvaa tiedolla johtamista, jota tällä hetkellä sairaalapalveluissa ei pystytä toteuttamaan monilukuisten ja keskenään sopimattomien tietojärjestelmien vuoksi.

Kuntoutuspalvelut

Laura Niiniviita, projektipäällikkö

Avainsanat: Kuntoutuspalvelut, integraatio, asiakaskeskeisyys, palvelutuotanto.



Johdanto ja lähtötilanne

Kuntoutuspalvelujen saatavuudessa ja käytössä on suurta hajontaa maakunnan alueella. Kuntoutuksen eri alojen ammattilaisten tuottavien palvelujen saatavuudessa on merkittäviä alueellisia eroja mm. ravitsemus-, toiminta- ja puheterapiaresursseissa. Kuntoutuspalveluja käytetään tällä hetkellä asiakkaan näkökulmasta epätasa-arvoisesti.

Yleisesti kuntoutuspalvelujen käytön seuranta on vaikeaa eikä kustannustehokkuudesta ei ole saatavissa tietoa. Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon sekä sosiaali- ja terveydenhuollon välinen yhteistyö ei ole asiakkaan näkökulmasta toimivaa. Yleisimmät kuntoutusprosessit eivät ole nykyjärjestelmän pirstaleisuudesta johtuen johdettavissa, mistä syystä laatua ja vaikuttavuutta ei voida taata. Oletuksena taustalla on, että kuntoutuspalvelujen oikea-aikaisuuden ja monipuolisen kuntoutusprosessin kautta asiakkaille pystytään takaamaan vaikuttavampi hoito.

Kuntoutuspalvelut projektiin tavoitteena oli määritellä sote-liikelaitoksen kuntoutuspalvelujen kokonaisuus. Kokonaisuudesta oli tarkoitus muodostaa asiakaskeskeinen, johdettu, tarpeeseen vastaava ja vaikuttava hoito- ja palveluprosessi eri asiakasryhmille.

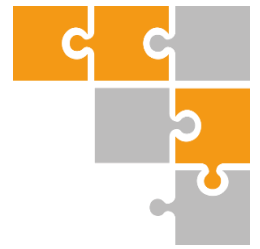
Keskeiset tuotokset

Kuntoutuksen valmistelusta konkreettisesti hyödynnettäviksi malleiksi kuntiin ja kuntayhtymiin muodostuivat I&O Kärkihankkeen ”Kotikuntoutuksen pilotti” sekä Kuntoutuksen uudistamiskomitean ”Ehdotukset kuntoutusjärjestelmän uudistamiseksi”. Työryhmät ehtivät toimia Kuntoutuspalvelut -projektin piirissä aktiivisesti noin puolen vuoden ajan. Ensimmäisten tehtävänäntöjen tuloksena syntyi hahmotelma asiakaskeskeisestä kuntoutuksen palvelupolusta sekä kuntoutuksen asiakas segmenttien hoito- ja kuntoutusprosessi, jotka ovat valmistelukokonaisuuden näkökulmasta tärkeitä havaintoja kuntoutuspalvelujen kokonaisuutta tarkasteltaessa.

Johtopäätökset

Kuntoutuksen valmistelutyössä asiakkaan kuntoutusprosessin painopiste pyrittiin muuttamaan korjaavista toimenpiteistä ennakoiviin toimintoihin, varhaiseen tunnistamiseen ja siten varhaiseen puuttumiseen. Kuntoutuksen valmistelutyössä painotettiin alusta alkaen asiakaskeskeisen hoitoprosessin merkitystä. Kuntoutusprosessi tulee rakentaa asiakkaan tarve ja toimintakyky huomioiden. Kuntoutusnäkökulman sisäistäminen osana kaikkea hoitoa on onnistuneen asiakasprosessin edellytys. Asiantuntijakokoonpanolla todettiin, että kuntoutustarpeen erottaminen ja palveluohjaus olisi ensiarvoisen tärkeää tunnistaa nykyistä varhaisemmin ja siten ohjata asiakas oikean hoidon piiriin. Kuntoutuksen osaamisen lisääminen ammattiryhmissä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä on keino ehkäistä asiakkaiden raskaampaa sosiaali- ja terveystyöpalvelujen käyttöä. Kuntoutus on osittainen ratkaisu varhaiseen puuttumiseen ja siten merkittävien sosiaali- ja terveyshaittojen ennaltaehkäisyyn eri asiakasryhmissä.

Kuntoutuksen valmistelutyössä kiinnitettiin huomiota moniammatilliseen yhteistyöhön maakunnan tasolla. Laaja yhteistyön tarve ja palveluprosessien integraatio tunnistettiin. Keskeisimmät integraation tarvekohdat olivat erikoissairaanhoidon-perusterveydenhuolto sekä sosiaali- ja terveystoimialat. Kuntoutujan prosessi voi olla asiakaskeskeinen vain, kun kunta- ja organisaatio- tai toimialarajat tukevat integraatiota.



Työterveyshuolto

Mira Uunimäki, hankejohtaja & Tiina Karppinen, projektipäällikkö

Avainsanat: työterveyshuolto, tuottaminen, järjestäminen, integraatio

Johdanto ja lähtötilanne

Työterveyshuollon projektin ja valmistelun tavoitteena oli Uudenmaan julkisen työterveyshuollon järjestämisen ja tuottamisen suunnittelu sekä toimivan integraation luominen muihin terveyden- ja sosiaalihuollon palveluihin.

Uudenmaan julkinen työterveyshuolto on merkittävä työterveyshuollon toimija, jonka piirissä oli vuonna 2017 yhteensä noin 164 000 työntekijää.

Työterveyshuollon järjestämistä ja tuottamista säätelee oma lainsäädäntönsä. Samaan aikaan kun sote-uudistusta tehtiin, tuli työterveyshuollon valmistelussa huomioida ja kunnittain/kuntayhtymittäin tehdä päätös yritystyöterveyshuollon sairaanhoidon osuuden yhtiöittämisestä vuoden 2019 alusta (kuntalaki).

Keskeiset tuotokset

Valmistelussa päädyttiin kartoituksen ja analyysin perusteella ehdottamaan maakunnallisen työterveyshuollon järjestämistä kahden yhtiön mallilla.

Projektin muina tuotoksina on kuvattu julkisen työterveyshuollon nykytila Uudellamaalla, työterveyshuollon palvelukuvaus, tunnistetut hyvät käytännöt, osallistamissuunnitelma sekä työterveyshuollon yhdyspinnat muihin palveluihin.

Johtopäätökset

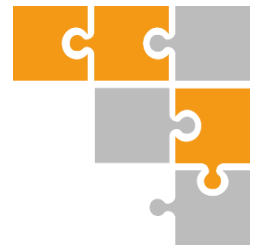
Työterveyshuollon valmistelussa selvitettiin perusteellisesti eri järjestämisvaihtoja ja niiden säädösten mukaisuutta sekä etuja ja haittoja. Lopputuloksena syntynyt kahden yhtiön malli tukee Uudenmaan kokonaisratkaisua.

In-house -toiminto voi toimia tiiviissä yhteistyössä maakunnan omien toimintojen kanssa ja out-house -toiminnalla on Uudenmaan maakunnalle elinkeinopoliittinen merkitys.

Työterveyshuollon in-house yhtiön ja HR-valmistelun tiivis yhteistyö edesauttaa sujuvaa valmistelua jatkossa. Maakunta on suurin in-house -yhtiön palveluiden käyttäjä, ja henkilöstöjohtamisella ja työterveyshuollolla on useita yhteisiä prosesseja liittyen mm. henkilöstön työkyvyn tukemiseen.

Työterveyshuollon ja muun sosiaali- ja terveydenhuollon, erityisesti perusterveydenhuollon, yhdyspinnat tulee määritellä tarkasti ja selkiyttää asiakkaiden ohjautumista eri palveluihin sekä poistaa päällekkäisyydet.

Työterveyshuollon merkitys väestön työkyvyn ja hyvinvoinnin edistäjänä tulee vahvasti huomioida jatkovalmistelussa kestävyysvajeen ratkaisemiseksi.

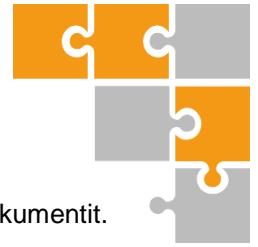


Konserni ja tukipalvelut

Konsernihallinto ja -ohjaus

Lauri Tanner, hankejohtaja

Avainsanat: hallinto, rakenteet, säännöstö, prosessit, organisaatio, sopimusten siirto, ohjausdokumentit.



Johdanto ja lähtötilanne

Projektin tavoitteena on ollut luoda maakunnan hallinnon perusrakenteet ja näitä toteuttava säännöstö niin poliittisen kuin viranhaltijaorganisaation osalta. Projekti on kattanut maakunnan keskeisten sisäisten ohjausdokumenttien laatimisen, prosessin luomisen sopimusten siirtämiseksi maakuntaan sulautuvilta organisaatiolta maakunnan vastuulle sekä keskeisen dokumentaation ja prosessien luomisen maakunnan omistamien yhteisöjen ohjaamiseksi. Haasteena oli ohjausdokumenttien valmistelussa maakuntauudistusta koskevan lainsäädännön keskeneräisyys. Sopimussiirtojen valmistelua vaikeutti puolestaan velvoittavan lainsäädännön puute, jonka seurauksena siirtoja ei päästy toteuttamaan kuin osittain.

Keskeiset tuotokset

Hallinnon perusrakenteiden osalta projektissa laadittiin ehdotukset maakunnan hallintosäännöksi ja hallintosääntöön perustuviksi järjestämisen tulosalueen ("keskushallinnon") ja sosi-aali- ja terveydenhuollon liikelaitoksen toimintaohjeiksi.

Vaikka maakuntalaki olikin valmisteltu pitkälti kuntalain pohjalta, olisi maakunnan päätöksenteo poikennut luonteeltaan selvästi kunnallisesta päätöksenteosta. Olennaisin ero liittyy järjestäjän ja tuottajan erottamiseen ja valinnanvapauden myötä syntyvään kilpailutilanteeseen. Ns. Tampereen toimintamallista saatujen kokemusten perusteella¹ maakunnan rakenteissa pyrittiin välttämään kaksitasoista poliittista ohjausta ja keskittämään poliittinen päätöksenteo järjestäjäorganisaatioon. Vastaavasti koska poliittisesti valitun järjestäjän olisi pitänyt kyetä ohjaamaan yhtäläisin perustein sekä julkisia että yksityisiä tuottajia, olisi yhtäläisen kilpailutilanteen takaamiseksi mahdollistettu julkisesta tuotannosta vastaavalle sote-liikelaitokselle pitkälle menevä autonomia.

Johtopäätökset

Hallintorakenteen valmistelulle oli haasteellista, koska aikataulusyistä ei pystytty käymään periaatteellista keskustelua ja hakemaan laajaa konsensusta valmistelun painotuksista: korostetaanko organisaation muutoskykyä, tilaajan ja tuottajan erottamista ja tuottajan autonomiaa vai esimerkiksi vahvaa talousohjausta. Selkeää organisaatorakenteen painopisteiden määrittelyä ei pystytty tekemään etukäteen, vaan se muodostui valmistelun kuluessa muutosjohdon ja valmistelijoiden yhteistyössä. Organisatorisen muutoskyvyn korostumiseen vaikuttivat etenkin maakunnan taloudesta laaditut ennustemallit, jotka ennustivat kireää taloutta ja taloudellisten kysymysten korostumista maakunnan päätöksenteossa.

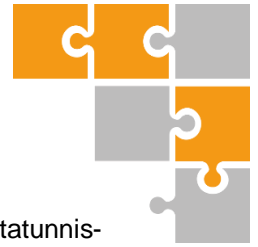
Hallintomallia on mahdollista soveltaa vähäisin muutoksin myös mahdollisissa tulevilla sote- ja alueuudistuksissa ja niissä muodostettavissa kuntaa laajemmissa hallinto-organisaatioissa.

¹ Rannisto, Pasi-Heikki (toim.): Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi. Helsinki 2015.

Taloushallinnon toiminnot

Markus Syrjänen, hankejohtaja & Merja Mäkitalo, projektipäällikkö

Avainsanat: Taloussuunnittelu, konsernilaskenta, rahoitusprosessit, kustannuslaskenta, laskentatunnisteet, ERP, ostolaskut.



Johdanto ja lähtötilanne

Maakunnan taloushallinnon suunniteltiin ja valmisteltiin neljässä projektikokonaisuudessa: talous, suunnittelu ja analytiikka; TAHE-palvelukeskus; talouden ohjaus ja prosessit; ja talouden peruspalvelutietojärjestelmät. Suunnittelu ja analytiikka -kokonaisuus kattoi kolme projektia: talousarviot ja siirtolaskelmat, konsernin/järjestäjän ohjausmalli sekä palvelutuotannon ohjausmalli. TAHE-palvelukeskus -projektissa suunniteltiin maakuntakonsernille talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta tuottamaan peruspalveluita. Talouden ohjaus ja prosessit valmistelussa tuotettiin taloussuunnittelun, konsernilaskennan, maksuvalmiuden ja rahoituksen, kustannuslaskennan, ohjeistuksen, ja tuotteistuksen alaprojektit. Talouden peruspalveluiden tietojärjestelmät -projektissa toteutettiin ERP- ja asiakasmaksut – kokonaisuudet.

Keskeiset tuotokset

Taloussuunnitteluprojektissa laadittiin Uudenmaan maakunnan ensimmäisen koetalousarvio valtiovarainministeriöön. Projektissa koulutettiin yli sata käyttäjää kunnista, kuntayhtymistä sekä muista maakuntaan suunnitelluista siirtyvistä organisaatioista. Projektissa luotiin simulaatiomalli Uudenmaan maakunnan rahoituksen muodostumisesta. Koetalousarvio laadittiin tarkemmalla tasolla, kuin VM:n vähimmäisvaatimus oli.

Konsernilaskentaprojektissa määritettiin ja rakennettiin Uudenmaan maakunnan konserniliinpäätösohjelmiston Hyperion FCCS (Financial cloud consolidation system) pilotti. Malli sisältää hankintamenolaskelmat sekä konsernieliminoinnit.

Maksuvalmius- ja rahoitusprosessit -projektissa määritettiin ja rakennettiin maksuvalmiuden ja rahoituksen tietojärjestelmä. Hanke käsitti Uudenmaan maakunnan maksuliikenteen hallinnan ja kassasuunnittelun prosessit. Hankkeessa valmisteltiin kassatoimintojen automatisointia sekä niihin liittyvää keskitetyn kassajärjestelmän hankintaa.

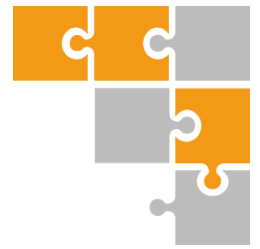
Kustannuslaskentaprojektiin perustettiin työryhmä, jossa oli edustus maakunnasta, HUSista sekä Espoosta ja Helsingistä. Hankkeessa läpikäytiin ja määritettiin eri organisaatioiden kustannuslaskennan tarpeita sekä etsittiin yhteisiä tulevia toimintamalleja. Kustannuslaskentaprojektissa valmisteltiin HUSissa käyttöön otettavan ProDacapo costing-sovelluksen muokkaamista perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen sekä muiden toimintojen osalta, joiden suunniteltiin siirtyvän osaksi Uudenmaan maakuntaa.

Laskentatunniste sekä taloushallinnon prosessit ja ohjeet -projekteissa laadittiin alustava ehdotus JHS-suositusten perusteella maakunnan laskentatunnisterakenteesta. Tilikarttaa koskien laadittiin myös ensimmäinen versio maakunnan kirjaussuosituksesta.

Johtopäätökset

Talouden suunnittelussa koetalousarvio osoittautui tärkeäksi työvälineeksi ja sillä pystyttiin simuloimaan tulevan maakunnan taloutta. Mikäli talousarviota tai taloussuunnitelmaa ei olisi pystytty tekemään realistisesti, olisi maakunnan talousjohtaminen muodostunut äärimmäisen haastavaksi.

Maakunnan organisaatorakenne ja tilikartta olivat alustavia, koska ylimpiä viranhaltijoita ei oltu valittu. Työtä olisi jatkettu talouden hyväksyjien määrittelyllä sekä lopullisella organisaatorakenteella ja toiminnan perusteella tarkentuvalla tilikartalla.



Tutkimus, kehittäminen ja innovaatiot

Pirjo Marjamäki, hankejohtaja

Avainsanat: tutkimus, kehittäminen, innovaatiotoiminta, osaaminen, ekosysteemi.

Johdanto ja lähtötilanne

TKI-toimintojen valmisteluprojekti lähti toteuttamaan rohkeaan uudistumiseen tähtäävää strategiaa.

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta nähtiin elementtinä, joka takaa palvelujen uudistumiskyvyn, tuottaa uutta osaamista ja takaa toiminnan tehostamista. Uusimaa on jo nyt keskivahva TKI-ekosysteemi, mutta käyttämätöntä potentiaalia nähtiin olevan runsaasti. Yhteistyötä tiivistämällä on mahdollista tuottaa hyötyä maakunnan kilpailukyvyille ja ihmisten hyvinvoinnille.

Maakunnalla nähtiin olevan monia keinoja ohjata omien liikelaitosten TKI-toimintaa, ohjata muita tuottajia sekä kannustaa kaikkia TKI-ekosysteemin toimijoita yhteiseen suuntaan. Lainsäädäntö toi uusia velvoitteita ja haastoi organisaatorajat ylittävään kehittämistoimintaan. Kokonaan uutena tehtävänä olisi ollut maakunnan ja yliopiston yhteisen koulutussopimuksen hyväksyminen.

Keskeiset tuotokset

Tuloksena syntyi TKI-politiikkaohjelma, jossa kuvataan sekä nykytilaa että linjataan uuden maakunnan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. TKI-politiikka ankkuroitui vahvasti maakuntastrategiaan, mutta strategista viitekehystä voi hyödyntää myös yleisemmin kunnissa ja kuntayhtymissä.

Yhteistyössä nykyisten TKI-toimijoiden kanssa syntyi kokonaiskuva Uudenmaan TKI-ekosysteemistä, kumppanuuksista, verkostoista ja rahoituksesta. Myös ruotsinkielinen koko maata koskeva TKI-ekosysteemi kuvattiin ja luotiin lähtökohdat strategisen tason yhteistyölle.

Valmistelun tuloksena syntyi TKI-toiminnan ohjauksen ja johtamisen malli. Maakuntastrategian pohjalta nimettiin myös keskeiset sisällölliset teemat, jotka olisivat muodostaneet maakunnan TKI-toiminnan ohjelmallisen kokonaisuuden. Nämä ns. läpimurto-ohjelmat olivat 1) HYTE Plus -ohjelma 2) Digi-Sote -ohjelma 3) Hiilineutraali maakunta -ohjelma 4) johtamisen ja esimiestyön muutosohjelma.

Maakuntakonsernilla olisi ollut erilaisia hallinnollisia ja muita keinoja ohjata niin omia liikelaitoksia kuin muita palveluntuottajia. Raportissa kuvataan eri ohjauksen muodot. Maakunnan sote-liikelaitos valmisteli oman TKI-toimintansa linjaukset ja organisoinnin. Liikelaitos olisi koonnut kuntien ja kuntayhtymien nykyisen TKI-toiminnan yhdeksi keskitetysti johdetuksi yksiköksi.

Johtopäätökset

Uudenmaan TKI-ekosysteemin vahvistamiseksi pitäisi luoda koko maakunnan yhteinen, sote-palvelujen, ja erityisesti peruspalvelujen, kehittymistä koskeva organisatorinen alusta. TKI-toimijoiden spontaani yhteistyö ei yksin tuota tuloksia tarpeeksi tehokkaasti ja nopeasti.

Alueella on vahvoja ajureita, joiden varaan edelleen vahvistuva ekosysteemi voi rakentua. Tutkijoiden ja kehittäjien yhteistyötä fasilitoitava ja parannettava osaamista EU- rahoitushakemusten valmistelussa, jotta Suomen saamaa rahoitusosuutta voidaan merkittävästi kasvattaa. Tavoitteeksi asetettiin sekä kansallisen että kansainvälisen rahoituksen huomattava kasvattaminen.

Maakunnan viestintä

Tero Manninen, hankejohtaja; Anju Asunta, projektipäällikkö; Heidi Ketola, markkinoinnin asiantuntija; Elisa Tikka, sisäisen viestinnän asiantuntija

Avainsanat: Viestintä, asiakas, asukas, brändi, markkinointi, henkilöstö, verkkopalvelut, verkkosivut, osallisuus, digitaaliset työvälineet, intranet, palvelupolku, demokratia, luottamus

Johdanto ja lähtötilanne

Viestinnän valmistelun keskeisin tavoite oli, että maakunnan aloittaessa toimintansa asukkaat ja muut maakunnan jäsenet tietävät, mikä maakunta on ja mitä palveluja se tarjoaa. Lisäksi maakuntaan siirtyvän henkilöstön olisi tullut tietää, mitä muutos heille merkitsee ja millainen työnantaja uusi maakunta on. Lisäksi suunnittelussa oli otettava huomioon maakunnan jäsenten, kuten yritysten, järjestöjen ja kuntien tiedon ja yhteistyön tarpeet. Yhdistymässä oli 30 organisaatiota, joilla kullakin oli erilainen viestintäkulttuuri, viestintäkanavat ja visuaalinen identiteetti sekä erilaiset verkkopalvelut.

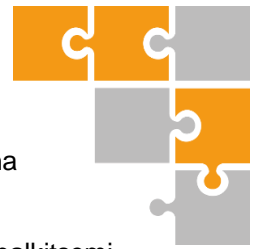
Keskeiset tuotokset

Maakunnan viestintää ohjaamaan valmisteltiin viestintäohjelma, jossa määriteltiin maakunnan viestinnän ja markkinoinnin tavoitteet ja tavat. Viestintäohjelmaa tarkentamaan valmisteltiin alustavat kanavakohtaiset toimituspolitiikat ja viestinnän prosessikuvaukset. Brändikonseptissa määriteltiin maakunnan arvoihin ja visioon perustuvat brändin arvolupaukset, kiteytykset, viestintätyyli sekä brändiarkkitehtuuri. Intran, yhteisöllisten viestintävälineiden sekä dokumenttien hallinnan konsepteissa kuvattiin mm. sisäisen viestinnän roolit, jotta koko henkilöstö sekä erityisesti johto ja esimiehet toimisivat aktiivisina viestijöinä ja kanavat, jotka tukisivat maakunnan avointa ja vuorovaikutteista viestintää sekä strategisia tavoitteita. Hankkeessa valmisteltiin konsepti ja tekniset määrykset maakunnan ensimmäisille verkkopalveluille. Tavoitteena olivat modernit asiakaspolkujen mukaiset verkkopalvelut, jossa palvelut näkyvät asiakaslähtöisinä kokonaisuuksina. Hankekorin osana oli myös osallisuusohjelma, josta on raportoitu erikseen.

Johtopäätökset

Hankkeen alkuperäiset tavoitteet pysyivät pääosin samoina valmistelun ajan. Valmistelu keskittyi laajempiin kokonaisuuksiin irrallisten kanavien sijaan. Verkkosivujen ja intran sijaan kehitettiin verkkopalveluja ja digitaalista sisäistä viestintää. Myös markkinointi nostettiin nykyistä keskeisempään asemaan. Asiakasviestinnän projektia ei vaihtuvien aikataulujen vuoksi aloitettu. Asiakkuudenhallinnan kokonaisuus olisi tässä yhteydessä pitänyt ottaa keskeisempään rooliin. Yhteistyötä eri projektikokonaisuuksien kesken olisi pitänyt tiivistää, jos hanke olisi jatkunut. Suunnitteluun ja kokonaisuuksien rakentamiseen olisi jatkossa osallistettu kattavasti eri kohderyhmiä, erityisesti henkilöstöä.

Hankkeen tuloksia voidaan hyödyntää mukana olleiden organisaatioiden viestinnän ja osallisuuden kehittämisessä. Aihealueita, joihin olisi syytä pureutua jatkossa tarkemmin ovat: asiakkuudenhallinta, asiakasprofiilit, palvelupolut sekä brändin ja asiakaskokemuksen vahvistaminen; hyvinvointia ja terveyttä tukeva viestintä (riskiviestintä) alueen sote-toimijoiden yhteistyönä; alueellinen kriisiviestintä; muutosjohtamista tukevan viestinnän mallit ja toimintatavat; palvelujen ja viestinnän digitalisaatio mukaan lukien rakenteet ja johtamisen tavat; tietojärjestelmäarkkitehtuurin selkeytys niin, että päästäisiin tehokkaampaan ”yksi sisältö yhdessä paikassa” –toimintamalliin.



Maakunnan henkilöstö

Outi Sonkeri, hankejohtaja; Juhani McBreen, projektipäällikkö & asiantuntijavalmistelijoina Hanna Björkstrand, Tiina Auranne ja Sari Kuoppamäki

Avainsanat: maakunta, henkilöstö, henkilöstöpolitiikka, henkilöstöjohtaminen, HR, palkkaus ja palkitseminen, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen, rekrytointi, työhyvinvointi, HR-organisaatio, henkilöstöpalvelut, HR-tietojärjestelmät.

Johdanto ja lähtötilanne

Toteutuessaan Uudenmaan maakunnan palvelukseen oli määrä siirtyä jopa 60.000 työntekijää kunnista, kuntayhtymistä ja valtiotyönantajalta. Uusimaa2019 -hankkeen taustoittavina ohjaavina teemoina olivat *Turvallinen siirtymä – Rohkea uudistuminen*. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta palvelutoiminnan ja henkilökunnan siirron kulmakiviä ovat palvelujen ja palvelussuhteiden jatkuvuus siirtovaiheessa ja toisaalta jo olemassa olevien hyvien käytäntöjen soveltaminen uudessa työnantajaorganisaatiossa.

Keskeiset tuotokset

Henkilöstötoimintojen valmistelun kokonaisuudet olivat: henkilöstöpoliittiset linjaukset, henkilöstöjohtamisen toimintamallit, henkilöstötoiminnon organisointi, henkilöstösiirrot, henkilöstön osallistaminen ja henkilöstöviestintä, henkilöstöhallinnon prosessien, palvelujen ja tietojärjestelmien yhteensovittaminen, henkilöstön työterveyshuolto ja ylimpien viranhaltijoiden rekrytointi.

Henkilöstöpoliittisten linjausten hahmottaminen nopeasti oli perusteltua, koska linjaukset viitoittavat muiden sisältöjen valmistelun suuntaa ja henkeä. Henkilöstöpoliittiset linjaukset johdettiin osallistavalla prosessilla maakuntastrategiasta. Eri sidosryhmien kanssa työpajatyöskentelyllä konkretisoitiin em. linjaukselle myös tavoitteet ja nimettiin näitä toteuttavat toimenpidekokonaisuudet. Henkilöstö -valmistelussa osallistettiin palvelutoimintoja ja -henkilöstöä luovuttavia organisaatioita ja muita sidosryhmiä monen eri kokoonpanon kautta, ml. yhteistoiminnalliset valmistelua seuraavat ja ohjaavat elimet. Erityisesti kuntien ja kuntayhtymien nimeämien asiantuntijaedustajien kautta kerättiin jo olemassa olevia parhaita käytäntöjä työn pohjaksi. Kerätty kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen aineisto sisältää toimintamallikuvauksia, ppt-esityksiä, ohjeita, koulutusmateriaalia ja tutkimus- ja tilastotietoa luovuttavilta Uudenmaan kunnilta ja kuntayhtymiltä. Materiaalit on taltioitu jatkokäyttöä varten. Toisaalta henkilöstötoimintojen valmistelu suuntautui systeemiin ratkaisuihin, joita valmisteltiin yhdessä hankkeiden yhteistyönä, kuten ICT/ HR-järjestelmän toiminnallisuuksien läpikäynti toimittajan työpajoissa, ja henkilöstöpalvelujen palvelutarjonnan valmistelu talous- ja henkilöstöpalvelujen palvelukeskuksen valmistelun kanssa. Määrittelyjä tullaan käyttämään soveltuvin osin mm. HUS-kuntayhtymän HR-tietojärjestelmäpäivityksessä.

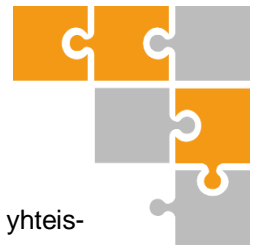
Johtopäätökset

Henkilöstötoimintojen valmistelussa syntynyttä aineistoa on käyty läpi henkilöstöhallinnon asiantuntijatyöryhmissä. Parhaiden käytäntöjen identifioiminen ja vertailu todettiin asiantuntijoiden kesken arvokkaaksi ja omaa osaamista kehittäväksi. Kerätty aineisto toimii keskinäisenä kiintopisteenä ja auttaa arvioimaan oman organisaation toiminnan kehittämistarpeita tai vauhdittaa kehittämisaloitteiden käytännön toteuttamista. Kun maakuntauudistuksen lakien vahvistamisen siirtyminen alkoi tulla ilmeiseksi, aloitettiin henkilöstövalmistelussa syntyneiden tuotosten arviointi tavoitteena yksilöidä ne tuotokset, joista voisi olla hyötyä jo väliaikana, vaikka maakunnan käynnistys viivästyisikin. Työ jää kesken em. HUS-osuuksia lukuun ottamatta.

Ruotsinkieliset palvelut

Christina Gestrin, selvityshenkilö & Johanna Lindholm, selvityshenkilö

Avainsanat: ruotsinkieliset palvelut, kaksikielinen maakunta, kielelliset oikeudet, ruotsinkielinen yhteistyöalue, ruotsinkielinen TKI.



Johdanto ja lähtötilanne

Ruotsinkielisten palvelujen hankkeen tavoitteena oli ehdotusten ja suunnittelun valmistelu niin, että varmistetaan laadukkaiden ja asiakaslähtöisten palvelujen tarjoaminen tasa-arvoisesti molemmille kansalliskieliryhmille. Nykytilassa kielilainsäädännön vaatimukset saavutetaan huonosti monessa kunnassa. Haasteet ovat erityisen suuria pääkaupunkiseudulla. Hankkeen tavoitteen saavuttamiseksi oli huolehdittava siitä, että kielelliset oikeudet huomioidaan esimerkiksi maakuntastrategiassa, palvelustrategiassa, hallintosäännössä ja viestintäohjelmassa. Maakunnalle piti luoda kaksikielinen hallintokulttuuri ja taata, että palveluiden sujuvuus molemmille kotimaisille kieliryhmille suunnitellaan heti alusta alkaen. Tavoitteena oli myös maakunnan ruotsinkielisten palvelujen, asioiden ja viestinnän järjestämisen tavoitetilan ja toimintamallin kuvaaminen, huomioiden maakunnassa toteutuva kääntämistyö sekä tiedotus, koulutus ja riittävän ruotsinkielisen henkilöstön turvaaminen.

Keskeiset tuotokset

Hankkeessa tuotettiin seuraavat selvitykset ja raportit:

- selvitys ruotsinkielisten sosiaali- ja terveystalvelujen saatavuudesta Uudellamaalla
- kaksikielisten sähköisten palveluiden vaatimusmäärittely
- kaksikielisen viranomaisorganisaation käännöstoiminnon ja viestintätoiminnon järjestämisperiaatteet sekä ehdotus kieliohjelmaksi
- ehdotus ruotsinkielisten palvelujen järjestämiseksi eri tilanteissa (mm. alle 30 % -kielivähemmistön eräiden palveluiden keskittäminen, pienten asiakasryhmien palveluiden tuottaminen yhteistyössä)
- koko maata kattavan ruotsinkielisen TKIO-toiminnon (tutkimus-, kehitys-, innovaatio- ja opetus-) toimintamalli.

Johtopäätökset

Ruotsinkieliset palvelujen toimivuus edellyttää kaksikielisissä kunnissa, kuntayhtymissä ja maakunnissa, että ruotsinkieliset palveluketjut ja rakenteet sekä toimiva kaksikielinen hallinto suunnitellaan systemaattisesti. Hankkeen puitteissa on luotu ehdotuksia ja malleja, joita tulisi hyödyntää ruotsinkielisten palvelujen suunnittelussa ja hallintotoimen rakentamisessa. Niiden avulla on mahdollista suunnitella toimintaa niin, että asukkaiden kielelliset oikeudet toteutuvat.

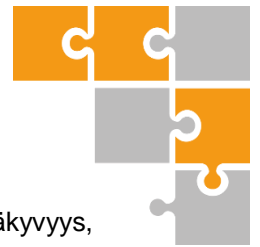
Ruotsinkielisten palvelujen hanke on käytännössä ollut poikkileikkaava maakuntavalmistelussa, koska ruotsinkielisiä palveluja ei voida erottaa muusta valmistelusta. Hanke on keskitynyt sellaisten ehdotuksien luomiseen, joissa huomioidaan alueellisia eroja, ja joita voidaan soveltaa hallinnollisesta rakenteesta riippumatta.

Ottaen huomioon ruotsinkielisten palvelujen poikkileikkaava luonne, on tärkeää, että jatkovalmistelussakin kielellisten oikeuksien huomiominen on erillinen tehtäväkokonaisuus.

Muut keskitetyt tukipalvelu

Tuula Karhumäki, valmistelija; Ulla Vuolle, valmistelija & Ann-Marie Turtiainen, valmistelija

Avainsanat: tukipalvelut, maakunnalle siirtyvät toiminnot, laadunhallinta, mittakaavaedut, läpinäkyvyys, vertailtavuus, asiakaspalvelu, uudet teknologiat, prosessit.



Johdanto ja lähtötilanne

Tukipalvelujen hankkeessa oli tarkoitus tunnistaa maakunnalle siirtyvät toiminnot, suunnitella maakunnan keskitettyjen tukipalvelujen, joita olivat mm. henkilö- ja tarvikekuljetus-, lääkintälaite-, apuväline-, välinehuolto-, erilaiset sihteerit-, potilasasiakirja- ja -arkisto-, tekstinkäsittely-, käännös- ja tulkkaukspalvelut, puhelinvälitys-, vartiointi-, järjestyksenvälitys-, turva-, aula- ja vahtimestari-, lähetti- ja posti-, potilas- ja henkilöstöruokailu-, puhtaanapito- ja jätahuoltopalvelut, perusrakenne ja sijoittuminen maakunnan organisaatiossa.

Tavoitteena oli mittakaavaetujen saavuttaminen suurempien kokonaisuuksien kautta, uusien teknologioiden parempi hyödyntäminen, parempi laadunhallinta, prosessien tehostuminen, läpinäkyvyys, vertailtavuus, asiakaspalvelun parantaminen ja jatkuvasti kehittyvä palvelu. Kunnat järjestävät monin eri tavoin tukipalvelujaan, mikä loi haasteita tukipalveluiden nykytilan kartoittamiselle ja tietojen keruulle. Kliiniset tukipalvelut eivät lähtökohtaisesti sisällyneet tähän hankkeeseen.

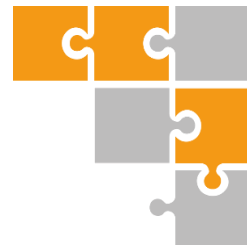
Keskeiset tuotokset

Muut keskitetyt tukipalvelut olisi ollut yksi tukipalveluiden liikelaitoksen tulosityksikkö, joka ja kaantuu palveluita tuottaviin vastuualueisiin. Tehtävänä olisi ollut tuottaa joko itse tai hankkia ostopalveluina toimialaansa kuuluvia tukipalveluita ja niihin liittyviä asiantuntijapalveluja maakunnan sisäisille asiakkaille ja maakunnan yhteistyöalueelle. Suunnitelma toiminnasta, kuvaa keskeiset toimintaperiaatteet, toimintastrategiset linjaukset ja kuvaukset palveluista valmisteluvaiheessa. Ruokapalvelut työpajoissa kuntien ruokapalveluedustajien kanssa innovoitiin maakunnan ketteriä ruokapalveluja ja tuotettiin tiekarttamalli tukipalveluille.

Tukipalveluiden jatkovalmistelua varten tuotettiin lyhyt ohjeistus lomakkeineen, siitä mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun ryhdytään siirtämään tukipalvelukokonaisuutta maakuntaan. Siirtyvän toiminnan nykytila kuvataan ja selvitetään palvelun nykyisen toiminnan volyymit, resurssit, palvelut ja asiakkaat. Arvioidaan kunnista siirtyvän toiminnan laajuus, mahdolliset investoinnit, siirtyvän toiminnan tarvitsemat tilat ja käyttöasteet, irtaimisto sekä siirtyvä henkilöstö. Tavoitteena oli palvelukokonaisuuden turvallinen siirtyminen ja asiakkaiden palvelun saatavuuden varmistaminen rohkeata uudistamista unohtamatta.

Johtopäätökset

Tukipalveluiden yhteistyön järjestämistä ja kehittämistä on hyödyllistä jatkaa. Muun muassa ruokapalveluiden ja suun terveydenhuollon välinehuollon järjestäminen ja yhteistyön lisääminen Uudellamaalla toisi kunnille hyötyjä ja edistäisi potilasturvallisuutta hyvien ateriapalvelujen ja välinehuollon hygieniakäytäntöjen kehittämisen myötä. Sote-alueella muun muassa ruoka-, välinehuolto- lääkintälaite- ja apuvälinepalveluiden oma tuotanto on perusteltua tuottaa yhteisen järjestämismallin mukaan ottaen huomioon alueelliset etäisyydet ja alueen logistiset ratkaisut. Lisäksi on hyvä linjata, millainen rooli on yksityisillä palvelun tuottajilla maakunnan tukipalveluiden tuottamisessa.



Maakunnan toimitilat



Maakunnan toimitilajohtaminen

Carl Slätis, hankejohtaja

Avainsanat: Toimitilajohtaminen, tila, palveluasunto, tilahallintajärjestelmä, omaisuuden siirto, tilankäytön johtaminen, tiedolla johtaminen, ydinprosessi.

Johdanto ja lähtötilanne

Uudenmaan maakunnan vastuulle oli tarkoitus siirtää kaikki siirtyvään toimintaan kuuluvat tilat. Projekti jakaantui useisiin alaprojekteihin, joista tässä käsitellään tilaomaisuuden ja niihin liittyvien vastuiden siirtoon liittyvää projektia sekä tilajohtamisen toimintamalli maakunnassa -projektia.

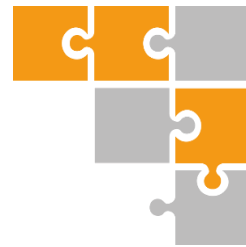
Turvallinen siirtymä -projektissa valmisteltiin toimenpiteet, aikataulut ja vastuujakoon liittyvät kysymykset siten että olisi ollut mahdollista varmistaa, että kaikki maakunnan olennaiset tiloihin liittyvät toiminnot ja palvelut jatkuisivat häiriöttä ja keskeytyksittä 1.1.2021 alkaen. Maakunnan tilatoimen toimintamalli -projektissa valmisteltiin maakunnan tilaorganisaation tehtäviä sekä vastuurajoja Maakuntien Tilakeskus Oy:n ja maakunnan välillä.

Keskeiset tuotokset

- Säännöllisen kokouskäytännön myötä valmisteltiin Maakuntien Tilakeskus Oy:n ja HUS:in kanssa siirtoon liittyvää kokonaisuutta tehtävineen ja vastuineen. Samalla rakennettiin yhteistä tavoitetilaa ja luottamusta osapuolten välille.
- Maakuntien Tilakeskus Oy:n ja maakuntien kiinteistövalmistelijaverkoston kanssa valmisteltiin toimintamalleja maakuntien tilajohtamisen rooleista ja tehtävistä. Ydinprosesseja tunnistettiin ja niistä on laadittu alustavia kuvauksia.
- Tunnistettiin, että Maakuntien Tilakeskus Oy:n tuoman keskitetyn tilajohtamisen hyötyinä ovat valtakunnallisen ohjauksen kautta syntyvät säästöt, hyvien käytäntöjen jakaminen, yhteisten tietojärjestelmien hyödyntäminen valtakunnallisesti, maakunnallinen palveluverkkojen suunnittelumalli, yhteiset sopimuspohjat ja rakennuttamisen yhteiset toimintamallit ja konseptit.

Johtopäätökset

- Turvalliseen siirtymään näin laajassa omaisuuden siirrossa on varattava vähintään 18 kk aikaa. Henkilöstön osallistaminen riittävän ajoissa on osoittautunut projektissa hyvin keskeiseksi asiaksi. Ilman avainhenkilöstön sitoutumista turvallinen siirtymä voi vaarantua. Sitoutumista edesauttavat valmis lainvalmistelu ja muutoksen selkeys.
- Omaisuuden ja vastuiden siirroista on tehtävä tarkka projekti aikataulu. Muutosorganisaatio kokonaisuudessaan sekä kunkin tahon tehtävät siirtymävaiheessa on määriteltävä.
- Maakunnan tilatoimen tehtäväluettelossa on huomattava määrä sellaisia tehtäviä, jotka eivät sisältyneet suoraan Maakuntien Tilakeskuksen tarjontaan. Maakunnan on hoidettava tällaiset tehtävät itse, hankittava se lisäpalveluna Tilakeskukselta tai muualta.
- Keskitetty tilahallinta, ajantasainen tilatieto ja tietoon perustuva johtaminen mahdollistavat toiminnan tehostamisen ja säästöt tilakustannuksissa.



Maakunnan tilat ja vuokratustannus

Carl Slätis, hankejohtaja

Avainsanat: Vuokra, tilakustannus, toimitila, toimitilajohtaminen, tiedolla johtaminen.

Johdanto ja lähtötilanne

Uudenmaan maakunnan vastuulle oli tarkoitus siirtää kaikki siirtyvään toimintaan kuuluvat tilat.

Maakunta ei olisi omistanut mitään tiloja, vaan olisi vuokrannut ne seuraavasti:

1. Sairaanhoido- ja erityishuoltopiirien tilat, jotka reformin voimaan tullessa oli tarkoitus siirtää velkoineen ja vastuineen Maakuntien Tilakeskus Oy:öön, jolta maakunnan oli tarkoitus vuokrata tilat sovitulla vuokranmäärityspäruusteilla.
2. Kuntien sote- ja pelastustoimen tilat, jotka oli tarkoitus aluksi vuokrata kolmeksi vuodeksi maakunnalle. Maakunnalla oli halutessaan optio yhteen lisävuokravuoteen. Perusvuokratuuden aikana oli tarkoitus neuvotella pidemmit vuokrasopimukset maakunnan käyttöön jääville rakennuksille ja tiloille.
3. Muiden omistamat, reformin alaiset tilat siirtyvät sellaisinaan nykyvuokraehdoin maakunnalle.

Projektissa valmisteltiin siirtyvien tilojen vastaanottamista maakunnalle tarkistamalla Maakuntien Tilakeskuksen tietojärjestelmässä olevia tilaluetteluita ja vuokratuasoja. Uudenmaan maakunnalle arvioitiin siirtyvän noin 2,5 milj. m² toimitilaa ja palveluasuntoja, joiden kokonaisvuokratuustannus vuodelle 2021 Maakuntien Tilakeskus Oy:n ilmoituksen mukaan olisi ollut noin 460 miljoonaa euroa.

Keskeiset tuotokset

- Suoritettujen tilatietokyselyjen mukaan saatiin luotua valtakunnallinen kokonaiskuva sote- ja pelastustoimen tiloista.
- Näiden tilojen kustannukset on laskettu ensimmäistä kertaa yhdenmukaisella mallilla, joka mahdollistaa valtakunnallisen vertailtavuuden.
- Tilatieto antaa hyvän pohjan kehittää ja johtaa sote-kiinteistöjä suunnitelmallisesti, mutta edellyttää vielä tietojen analysointia ja jatkojalostusta.
- Uudenmaan osalta tilavalmistelu arvio on, että yli 90% tilatiedoista on tarkistettu ja oikein tallennettu.
- Toimipaikat kartalla -tietojärjestelmäsovellus saatiin käyttöön, mutta tietojen analysointi ja palveluverkon haltuunotto jäivät alkutekijöihin.

Johtopäätökset

- Valtakunnallisella palvelu- ja osaamiskeskuksella on perusteltu asema osana sote-palveluverkon ja -tilojen hallinnointia ja kehittämistä
- Toimitilojen kokonaiskuva on paljastanut sote-kiinteistöjen merkittävän laajuuden Suomessa (lähes 10 milj. m²) ja korostanut julkisen sektorin ammattimaisen toimitilajohtamisen tarpeen
- Tilatiedolla johtamisen ja tilankäytön johtamisen merkitys on korostunut. Valmistelu aikana kerätty arvokas tieto on turvattu ja tietoa on ylläpidettävä aktiivisesti.
- Kuntien ja sairaanhoido- ja erityishuoltopiirien on voitava hyödyntää tietoja jatkossa.

Tilainvestoinnit Uudenmaan maakunnassa

Carl Slätis, hankejohtaja



Avainsanat: Investointi, tilahanke, hankesalkku, YTA-alueen investointi, toimitilajohtaminen, peruskorjaus, perusparantaminen, korjausvelka, toimitila, sote-tila, pelastustoimen tila, vuokra, vuokravaikutus.

Johdanto ja lähtötilanne

Uudenmaan maakunnan vastuulle oli tarkoitus siirtää kaikki siirtyvään toimintaan kuuluvat tilat sekä tiloja koskevat hankkeet. Maakunnat eivät päättäneen reformin lakiluonnosten mukaan itse olisi omistaneet toimitilojaan, vaan jokaisen rakennuksen ja tilan olisi omistanut joko Maakuntien Tilakeskus Oy, kunta tai kolmas osapuoli, jolta maakunta olisi vuokrannut tilat. Maakunnat olisivat maksaneet kaikkien investointien kustannukset tulevissa vuokrisaan.

Valmistelussa Uudenmaan sote- ja pelastustoimen hankesalkku todettiin olevan huomattavan suuri: Kymmenvuotiskaudella 2018-28 hankkeita on vireillä satakunta ja niiden yhteisarvo olisi lähes 3 miljardia euroa, jos kaikki hankkeet toteutuisivat suunnitellusti. Mukana on sekä peruskorjaushankkeita että uudishankkeita, jotka ovat investointisummiltaan suurimmat. Ylivoimaisesti suurin hanke Uudellamaalla on vaiheittain toteutettava Laakson yhteisairaalanhanke Helsingissä. Hankkeiden vuokravaikutus on bruttona keskimäärin 330 miljoonaa euroa vuodessa, mutta nettovaikutus jää käytöstä poistuvien tilojen johdosta pienemmäksi.

Keskeiset tuotokset

- Tilavalmistelu teki karkean arvion Uudenmaan tilainvestoinneista vuosina 2018-28 ja niiden vuokran vaikutuksesta.
- Tilavalmistelu yhdessä sote-liikelaitosvalmistelun kanssa osallistui eräiden kuntien tilahankkeiden ohjaukseen.
- Tilavalmistelun selvityksen tuloksena todettiin, että investointien avulla voidaan parantavaa huomattavasti sote-kiinteistöjen toiminnallisuutta ja teknistä kuntoa sekä mahdollistavaa samalla se, että osasta vanhoja tiloja voidaan luopua. Investoinneilla voidaan keskittää toimintoja ja näin nostaa tehokkuutta ja työn tuottavuutta.
- Sairaanhoidopiirien investointikyselyä jatkettiin toukokuun 2019 loppuun.

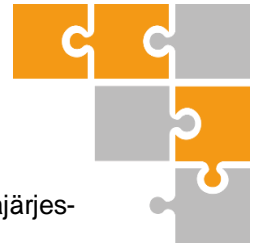
Johtopäätökset

- Valmistelun aikana osoittautui, että monet kunnat pidättäytyivät sote-investointien edistämisestä esim. hidastamalla hankesuunnitelmien ja asemakaavamuutosten tekemistä. Syinä olivat päätöksenteon epävarmuus siitä, sitoutuuko maakunta uusiin tiloihin. Lisäksi kuntien tiloista siirtymäaikaan vain kolmeksi vuodeksi tehtävät vuokrasopimukset maakunnan kanssa lisäsivät epävarmuutta. Tämä on ollut lakien valmistelussa selvä epäkohta, jota reformin seuraavassa valmistelussa tulee välttää.
- Investointien kokoluokan kasvaessa tulee huomioida tarpeet ja mahdollisuudet yli kuntarajojen. Tätä tapahtuu jo HUS:in ja YTA-(Erva-)alueen puitteissa, mutta yhtä kuntaa laajemman vaikutusalueen huomioiminen tulisi aina korostua isoissa investoinneissa.
- Paras investointi on usein tekemättä jätetty investointi, eli rakennusinvestoinnin arvioinnissa on aina huomioitava myös kaikki muut vaihtoehdot, joilla tuottaa tilainvestoinnissa tarkoitettu sote-palvelu.

Maakunnan palveluasuminen

Carl Slätis, hankejohtaja

Avainsanat: Palveluasuminen, palveluasunto, tukiasunto, asumispalveluyksikkö, tila, tilahallintajärjestelmä, asuntovuokraus, ARA-tuki, ALV-käytäntö



Johdanto ja lähtötilanne

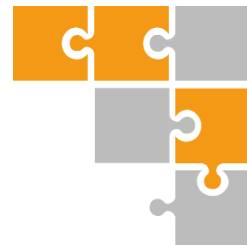
Uudenmaan maakunnan vastuulle oli tarkoitus siirtää kaikki siirtyvään toimintaan kuuluvat tilat. Tiloihin sisältyvät myös asumispalvelutilat, jotka maakunnan oli tarkoitus vuokrata. Näissä tiloissa asutaan jatkuvasti 24/7 ja samalla ne ovat asukkaille palveluja tuottavan henkilöstön toimitiloja. Omaisuuserään sisältyy paljon myös yksittäisiä palveluasuntoja. Osalle asumispalvelutiloista on saatu ARA:n tukea, jolloin niitä koskevat ARA:n rajoitukset ja ohjeet. Valmistelun päättyessä asumispalvelukohteiden tiedot olivat puutteellisia eikä kaikista kohteista ollut tietoa. Tietojen keräystä hankaloitti asumispalveluiden toimintakentän laajuus, monipolvisuus ja lakiluonnosten epäselvyydet. Uudellamaalla palveluasuntoja (asunnot asumispalveluyksiköissä ja erilliset palveluasunnot) arvioitiin siirtyvän maakunnan vastuulle noin 20.000 kpl.

Keskeiset tuotokset

- Asumispalvelujen tilavuokrauksen erilaiset toimintamallit dokumentoitiin Maakuntien Tilakeskuksen toimesta maakuntien käyttöön.
- Siirtyvään palveluasumiseen liittyvän kokouskäytännön käynnistäminen Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupunkien sekä Maakuntien Tilakeskuksen kanssa.
- Helsingin kaupunki osana maakuntavalmistelua inventoi asuntokantaansa ja selkeytti palveluasumisen hallintomalliaan.
- Osa palveluasumisen yksiköistä tuotiin osaksi paikkatietosovellusta, mutta tiedon analysointia ja asumispalveluverkon suunnittelua ei ehditty käynnistää.

Johtopäätökset

- Tulevassa lainsäädäntövalmistelussa on edellytettävä yksityiskohtaisuutta säädettäessä asumispalvelujen vastuita. Sosiaali- ja terveysministeriö linjasi pääsäännön, jonka mukaan palveluasumisen kohteet siirtyisivät maakunnalle, mutta tukiasunnot eivät. Rajanveto ei ole aina täysin yksiselitteinen, ja tämä asia olisikin jäänyt paljolti maakuntien ja kuntien välillä sovittavaksi. Asumiseen liittyvien sote-palveluiden järjestämis- ja tuottamisvastuu on hyvin vaikeasti erotettavissa kuntien asuntopolitiikasta.
- Arvonlisäverotuksen osalta asumispalveluissa käytännöt vaihtelevat voimakkaasti. Uudistuksessa nykyinen ALV-käytäntö olisi jatkunut. Uudistus olisi muodostanut erilaisia toiminnan järjestämisen ja tilojen vuokrauksen yhdistelmiä, joista ei voitu sanoa etukäteen mitään varmaa. Turvallisinta olisi ollut hakea verottajalta ennakkoratkaisua, kun kohteen toiminta ja vuokraus on järjestetty uudella tavalla.



Pelastustoimi ja ympäristöterveydenhuolto

Pelastustoimen maakuntavalmistelu

Tero Suursalmi, lakimies

Avainsanat: pelastustoimi, pelastustoimen järjestäminen.

Johdanto ja lähtötilanne

Tavoitteena oli koko Uudenmaan alueen kattavan pelastusliikelaitoksen valmistelu, joka tapahtuu yhdistämällä nykyiset neljä pelastuslaitosta – Helsingin kaupungin, Länsi-Uudenmaan, Keski-Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan pelastuslaitokset – osaksi maakuntakonsernia. Lisäksi pelastustoimen järjestämislakiesityksen mukaisesti pelastustoimessakin olisi tullut erottaa pelastuspalvelujen järjestäminen ja niiden tuottaminen.

Pelastustoimen valmistelu koostui kolmesta kokonaisuudesta:

- Pelastuslaitosten fuusion esiselvitys (29.6.2018)
- Pelastuslaitosten talous- ja henkilöstöhallinnon ICT-/HR- järjestelmien integrointi osaksi maakuntakonsernin järjestelmiä -selvitys (28.2.2019)
- Pelastustoimen järjestäjäfunktion suunnittelu (10/2017-3/2019).

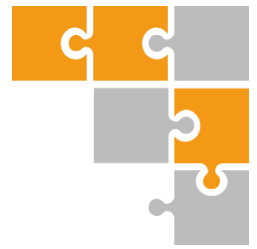
Haasteena valmistelussa oli erityisesti palvelujen järjestämisen ja tuottamisen erottaminen, sillä järjestelyä pidettiin toimialalla yleisesti keinotekoisena ja ylimääräistä hallintoa aiheuttavana, eikä siitä nähty muodostuvan riittävästi lisäarvoa.

Keskeiset tuotokset

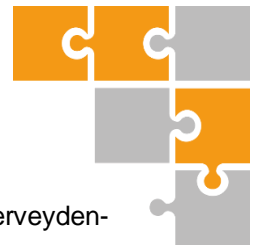
- Pelastuslaitosten fuusion esiselvityksessä nähtiin tarve siirtymäajalle laitosten yhdistämisessä turvallisen siirtymän varmistamiseksi. Siirtymäaikana toimittaisiin nykyiseen aluejakoon pohjautuen. Synergiahyötyjä voitaisiin saavuttaa mm. yhteispalvelujen kautta. Pelastusyksikköjen ja niiden miehistön toiminta olisi siirtymäaikana pääosin nykyisen kaltaista.
- ICT-/HR- selvityksessä todettiin, että nykyiset neljä pelastuslaitosta toimivat pitkälti samoin toimintaperiaattein. Keskeinen ero ilmenee ensihoidossa, joka Helsingissä toteutetaan palomies-ensihoitajien toimesta, kun muissa laitoksissa on päätoimiset ensihoitajat. Tietojärjestelmien osalta haasteena on useiden rinnakkaisten järjestelmien käyttötarve, joka korostuu eri käyttäjäidentiteettien hallinnassa.
- Järjestäjän ja palvelujen tuottajan (pelastuslaitoksen) välille on tarpeen muodostaa selkeä työnjako sekä käsitteellisesti että konkreettien tehtävien muodossa.

Johtopäätökset

Uudenmaan pelastuslaitosten mahdollisessa fuusiossa on syytä käyttää siirtymäaikaa turvallisen siirtymän ja toimivan kenttätyön varmistamiseksi. Laitosten käytänteissä olevat erot tulee harmonisoida mahdollisimman varhaisessa vaiheessa palvelujen toimivuuden varmistamiseksi. Palvelutuotannon ja järjestämisen erottamiselle ei ole nähtävissä riittävästi perusteita pelastustoimen osalta. Mikäli erottamiseen kuitenkin edelleen päädytään, tulee eri osapuolilla olla jo alusta lähtien riittävän selkeä työnjako toimivaltaongelmien ehkäisemiseksi. Tällöin osapuolet voivat toimia tiiviissä yhteistyössä, koska kyseessä ei ole monituottajamalli, vaan pelastustoiminta jää edelleen puhtaaksi viranomaistoiminnaksi. Erityisiksi ratkaistaviksi kysymyksiksi jää Uudenmaan jakaminen mahdollisiin palvelualueisiin nykyisen mallin pohjalta sekä ensihoidon palvelutuotannon jatkaminen ainakin osittain palomies-ensihoitaja-toimintamallin pohjalta. Sama koskee paloasemaverkkoa.



Avainsanat: ympäristöterveydenhuolto, eläinlääkäripalvelut, elintarvikevalvonta, eläinsuojelu, terveydensuojelu, alkoholivalvonta, ylimaakunnalliset tehtävät, erillisratkaisu, HYTE.



Johdanto ja lähtötilanne

Tavoitteena oli valmistella Uudenmaan ympäristöterveydenhuollon liikelaitos, jossa olisi yhdistynyt Uudenmaan kahdeksan ympäristöterveydenhuollon valvontayksikön ja aluehallintoviraston alkoholivalvonnan sekä eläinsuojelu- ja eläintautivalvonnan tehtävät.

Ympäristöterveydenhuollossa oli lakiehdotus, jonka mukaan Helsingillä ja siihen mahdollisesti liittyvillä kunnilla olisi ollut mahdollisuus erillisratkaisuun muiden kuin nykyisin valtiolle kuuluvien tehtävien osalta. Asia olisi vaatinut sopimuksen maakunnan kanssa. Erityistä huomiota kiinnitettiin eläinlääkintähuollon muodostamiseen, koska ehdotettu lainsäädäntö sisälsi lisävelvoitteita mm. eläintauti- ja eläinsuojelupäivystyksen järjestämisestä. Aluehallintoviraston tehtävien (alkoholihallinto, eläinsuojelu- ja eläintautilain tehtävät) osalta selvitettiin myös mahdollisuuksia ylimaakunnalliseen yhteistyöhön.

Keskeiset tuotokset

Liikelaitoksen suunnittelussa pidettiin tärkeänä paikallisorganisaation säilyttämistä ja ympäristöterveydenhuollon palvelualueita eri sektoreittain (elintarvikevalvonta, terveydensuojelu, alkoholivalvonta, eläinlääkäripalvelut ja eläinsuojelu/eläintautivalvonta). Erityisosaamista vaativia tehtäviä olisi voitu osin keskittää, mikä olisi mahdollistanut valvontahenkilöstön nykyistä syvällisempää erikoistumista.

Eläinlääkäripalveluissa löydettiin ratkaisuvaihtoehtoja nykyisen toiminnan ja erityisesti päivystyksen kehittämiseksi. Helsingin yliopiston asema Uudenmaan eläinlääkäripalveluiden tuottajana tunnistettiin ja pyydettiin maa- ja metsätalousministeriötä huomioimaan asia lainsäädäntöä uudistettaessa.

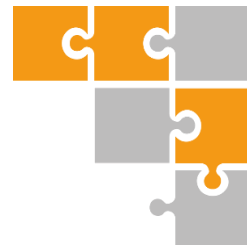
Ympäristöterveydenhuollon valvontayksiköiden yhteistyötä tiivistettiin ja sovittiin valvontasuunnitelmien yhtenäistämisestä ja säännöllisistä yhteistyöverkostoista. Kuusi valvontayksikköä sopi yhteisen laatujärjestelmän käyttöön ottamisesta.

Ympäristöterveydenhuollon yhteys HYTE-yhteistyöhön (hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen) tunnistettiin ja kannustettiin valvontayksiköitä osallistumaan kuntien HYTE-työhön.

Johtopäätökset

Ympäristöterveydenhuollon tehtäväkenttä on laaja ja yhteistyötä on runsaasti eri organisaatioiden välillä. Valmistelua tehtiin tiiviissä yhteistyössä nykyisten valvontayksiköiden kanssa. Esitettyjä vaihtoehtoja pidettiin hyvänä pohjana ympäristöterveydenhuollon järjestämiseen niin valvontayksiköiden kuin ohjaavien ministeriöiden (MMM, STM) taholta.

Lainsäädännön keskeneräisyys ja mahdollisuus erillisratkaisuun aiheuttivat haasteita valmisteluun.

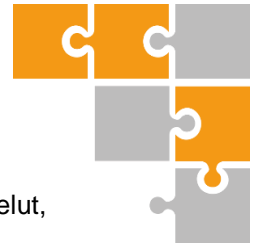


Elinvoima- ja kasvupalvelut

Elinvoimatoimialan yhteiset tehtävät

Anneli Vartio, projektikoordinaattori

Avainsanat: elinvoima, organisaatorakenne, ylimaakunnalliset tehtävät, aluekehittämiskeskustelut, lisäarvotuotokset.



Johdanto ja lähtötilanne

Maakuntalakiesityksen 26 pakollisesta ja 5 vapaaehtoisesta tehtävästä, 20 tehtävää valmistettiin elinvoimatoimialalla. Elinvoimatoimialan valmistelu oli jaettu viiteen alueeseen: maakuntapolitiikka, rahoituspalvelut, maatalouspalvelut, kasvupalvelut ja elinvoimatoimialan yhteiset tehtävät.

Valmistelu pyrki varmistamaan, että kaikki monialaisen maakunnan tehtävät huomioidaan valmisteluprosessissa ja että maakuntakonsernissa ja sen hallinnollisessa infrastruktuurissa ja päätöksentekorakenteessa voidaan toimeenpanna kaikkia monialaisen maakunnan tehtäviä yhtenä strategisesti johdettuna kokonaisuutena.

Keskeiset tuotokset

Projektissa kuvattiin toimialaan liittyvät palvelukokonaisuudet (tehtäväkuvaukset) ja suunniteltiin elinvoiman organisaatorakennetta. Keskeistä oli nykyisen henkilöstön osallistaminen suunnitteluun eri sparrausryhmissä ja sidosryhmien osallistaminen elinvoimatoimialan koordinaatioryhmän ja yrittäjäfoorumien toiminnan kautta.

Ylimaakunnallisen tehtäviin liittyen kartoitettiin, voitaisiinko erilaisia hallinnollisia aluejakoja yhtenäistää. Monilta osin tämä ei ollut mahdollista, koska erilaisia hallinnollisia aluejakoja on ajan myötä syntynyt myös esimerkiksi maantieteellisistä syistä (esim. vesistöalueet). Toisaalta ajatus ylimaakunnallisten alueiden yhtenäistämisestä kohtasi myös tarkemmin perustelematonta muutosvastarintaa.

Aluekehittämiskeskusteluihin (ALKE) valmisteltiin maakunnan tilannekuva ja ehdotukset keskusteluihin nostettavista asioista. Osana tätä prosessia valmisteltiin myös Uudenmaan edunvalvontatavoitteita uuteen hallitusohjelmaan.

Elinvoimatoimialan valmistelu perustui monialaista maakuntaa tavoittelevaan maakuntalakiesitykseen ja pyrki varmistamaan tämän huomioimisen koko valmisteluprosessissa.

Keskeisiä tuotoksia olivat:

- Elinvoimatoimialan tehtävien (HE maakuntalaiksi) tehtäväkuvaukset
- Luonnos elinvoimatoimialan organisaatorakenteeksi
- Elinvoimatoimialan tietojärjestelmien kartoitus, kuvaukset ja luokittelu ”helpommin siirrettäviin” ja syvempää integraatiota vaativiin
- Ns. lisäarvotuotokset eli valmisteluaihiot, jotka tuottavat nykyisille toimijoille hyötyjä ja lisäarvoa jo nykypäivänä.

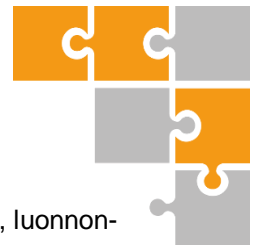
Johtopäätökset

Organisointumistarkastelu osoitti mm., että toimiala sisältää hyvin erityyppistä tekemistä, josta osassa tarvitaan myös hyvää hankintaosaamista. Selkein uudistus koski maakuntapolitiikkaosaston kokoonpanoa, jossa yhdistettiin nykyisin hajautettuna olevaa toimintaa. Lisäksi todettiin, että EU-rahoituksen saaminen tulevaisuudessa ja ylimaakunnallisten tehtävien hoitamisessa tehtävät päätökset tulevat vaikuttamaan olennaisesti toiminnan volyyymiin ja organisaatiosoihin.

Maakuntapolitiikka

Jaakko Pesola, hankejohtaja

Avainsanat: maakuntapolitiikka, aluekehittäminen, innovaatiot, liikenne, maankäyttö, ympäristö, luonnon-suojelu, elinvoimaohjelma, kansainväliset asiat, vesiasiat.



Johdanto ja lähtötilanne

Maakuntapolitiikan kokonaisuuteen kuului 13 niistä 31 tehtävästä, jotka hallituksen esitys maakuntalaiksi maakunnalle määritteli. Kokonaisuus siis oli monitoimialainen, ja edusti usean eri ministeriön hallinnonala, ja usean alueellisen nykytoimijan toimintaa (useat eri ELY-keskukset, maakunnan liitto, kunnat).

Keskeiset tuotokset

Maakuntapolitiikkaan kuului useita ylimaakunnallisia tehtäviä (tehtäviä, joita nyt yksi toimija hoitaa usean maakunnan alueella). Osaa näistä valmisteltiin valtakunnallisesti ja hallinnon-alakohtaisesti (esimerkiksi vesiasiat). Osassa uusmaalainen valmistelu haki aktiivisesti ratkaisua, joka olisi ollut kustannustehokas ja hallinnollisesti toimiva (esimerkiksi tienpito).

Projektin lopputuotoksina maaliskuussa 2019 oli valmiina mm.:

- Maakuntapolitiikan valmistelukokonaisuuteen kuuluvien tehtävien kuvaukset
- Maakuntapolitiikan valmistelukokonaisuuteen kuuluvien tehtävien asemointi (strategiset ja operatiiviset tehtävät)
- Elinvoimaohjelman konsepti.

Valmistelussa laadittiin luonnos elinvoimaohjelman konseptista ja sisällöstä.

Elinvoimaohjelma olisi ollut Uudenmaan maakuntastrategian toimeenpano-ohjelma elinvoimatoimialan osalta. Elinvoimaohjelma voidaan haluttaessa ottaa käyttöön myös ilman maakuntauudistusta. Sillä voidaan osaltaan varmistaa toimialakohtaisten suunnitelmien yhdenmukaisuus ja tehostaa myös nykytoimijoiden keskinäistä yhteistyötä.

Johtopäätökset

Maakuntapolitiikka oli yksi neljästä valmistelukokonaisuudesta elinvoimatoimialalla. Valmistelussa tehtiin tietoinen ratkaisu sen suhteen, että maakuntapolitiikan valmistelukokonaisuus on laaja ja sisältää monia hallinnonaloja. Tällä tavoiteltiin yhtenäisempää ja vaikuttavampaa maakuntapolitiikkaa, niin että esimerkiksi maankäytön, liikenteen, luonnonsuojelun ja näihin liittyvän tiedolla johtamisen ja kansainvälisen yhteistyön yhteydet muodostuvat läpinäkyviksi, ja että näiden heijastusvaikutuksia toisiinsa voidaan paremmin arvioida. Hallinnollisella rakenteella olisi myös mahdollistettu yhtenäinen johtaminen koskien maakuntapolitiikan valmistelukokonaisuutta.

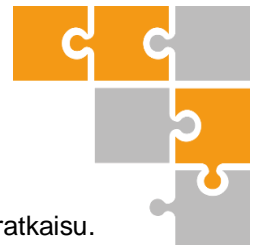
Osana maakuntapolitiikan valmistelukokonaisuuden suunnittelua eri tehtävät jaoteltiin ajatuksellisesti ”operatiivisiin” ja ”strategisiin” tehtäviin, ja tätä suuntaa-antavaa jakoa käytettiin edelleen hallinnollista rakennetta suunniteltaessa. Tämän jaon rinnalla nähtiin perinteinen ”toimialakohtainen” jako, mutta sen ei annettu ensisijaisesti ohjata valmistelua.

Eri hallinnonalojen strategisluonteisten tehtävien näkeminen yhtenä kokonaisuutena oli maakuntapolitiikan rohkean uudistumisajattelun ydin. Alueiden käytön, liikenteen, aluekehittämisen, kansainvälisen toiminnan ja vesi- ja ympäristöasioiden strategisia päätöksiä tulisi siis johtaa yhtenä kokonaisuutena.

Kasvupalvelut

Jaakko Pesola, hankejohtaja

Avainsanat: kasvupalvelut, TE-palvelut, elinvoima, integraatio, yhdyspinnat, Uudenmaan erilliskasvupalvelu.



Johdanto ja lähtötilanne

Sote- ja maakuntauudistukseen liittyi myös kasvupalvelu-uudistus. Sen tarkoituksena oli koota yhteen valtion tarjoamat yritys- ja työllisyyspalvelut. Kyseessä oli uudistus, jolla edistettäisiin uutta yritystoimintaa, yritysten kasvua, uudistumista ja kansainvälistymistä, sekä vastattaisiin työmarkkinoiden muutoksiin.

Kasvupalvelut olivat yksi neljästä valmistelualueesta elinvoimatoimialalla. Projektissa kartoitettiin maakunnan ja kasvupalveluiden erilliskasvupalvelun² myötä syntyvän kasvupalvelukuntayhtymän työnjakoa. Kasvupalveluiden järjestäminen olisi pääsääntöisesti jäänyt kasvupalvelukuntayhtymälle. Maakunnalle olisi jäänyt maahanmuuttoon liittyviä tehtäviä, ja koordinoivia ja yhdyspintojen hoitoon liittyviä tehtäviä. Valmistelussa tehtiin sote- ja kasvupalveluiden yhdyspinnan esiselvitys, ja valmisteltiin yhdyspinnan toimintaa, palveluita ja hallinnointia. Arvioiden mukaan nykyisellä TE-toimistolla ja Uudenmaan alueen kuntien sotella on noin 14000 yhteistä asiakasta.

Keskeiset tuotokset

Projektin aktiivivaiheen päättyessä maaliskuussa 2019 oli valmiina:

- Kuvaus kasvupalvelutehtävistä
- Alustava tehtäväjako kasvupalvelukuntayhtymän ja maakunnan välillä kasvupalveluissa
- Sote- ja kasvupalveluiden yhdyspinnan esiselvitys ja alustava suunnitelma em. yhdyspinnan hoitamisesta maakunnassa.

Projektissa myös luotiin hyvät yhteistyösuhteet pääkaupunkiseudun kasvupalvelukuntayhtymän valmistelijoihin. Näitä yhteistyösuhteita olisi voitu konkreettisesti hyödyntää tulevassa maakunnassa, ja niitä voidaan hyödyntää nykytoimijoiden kesken (alueen kunnat, Uudenmaan TE-toimisto, Uudenmaan ELY-keskus).

Johtopäätökset

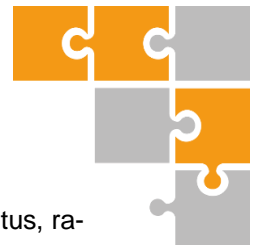
Valmistelun haasteena oli yritys- ja työllisyyspalveluiden uudelleen määrittely ja uusi esitys aluekehittämis- ja kasvupalvelulaiksi. Sen myötä palvelujen järjestämisen ja tuottamisen tapa ylipäänsä olisi muuttunut nykytilanteeseen verrattuna. Uudenmaan valmistelussa erityinen haaste oli kasvupalveluiden erilliskasvupalvelu, joka olisi johtanut siihen, että kasvupalvelut ja sosiaali- ja terveydenhuolto olisivat olleet eri järjestämisvastuun alaisia. Tätä eri järjestäjien yhdyspintaa kuvattiin esiselvityksessä, ja sen toimintaa alettiin suunnitella yhdessä kasvupalveluiden erilliskasvupalveluiden valmistelijoiden kanssa. Keskeisimpänä ratkaisuehdotuksena tulevassa mallissa nähtiin kahden eri toimijan yhteinen palvelutarvearvio ja palveluohjaus yhteisille asiakkaille.

² Hallituksen esityksessä *aluekehittämis- ja kasvupalvelulaiksi* esitettiin säädettäväksi, että Uudenmaan alueella kasvupalveluiden järjestäjänä toimisi pääkaupunkiseudun kuntien perustama kuntayhtymä, joka järjestäisi kasvupalvelut Uudenmaan alueella. Tämä olisi ollut poikkeus muusta maasta: hallituksen esitys *maakuntalaiksi* määritteli kasvupalvelut maakunnan järjestettäväksi.

Rahoituspalvelut

Eero Venäläinen, kehittämisspäälikkö

Avainsanat: EU-rahoitus, rakennerahastot, aluekehittämisrahoitus, maaseudun kehittämisrahoitus, rahoitus.



Johdanto ja lähtötilanne

Rahoituspalvelut-projektissa valmisteltiin maakuntaan elinvoimatoiminnon alle yhtä rahoituspalvelukokonaisuutta, joka olisi koonnut yhteen rakennerahastot (EAKR ja ESR), maaseutu-rahaston ja kansalliset aluekehityksen rahoitusinstrumentit.

Keskeinen tavoite oli nykyisten toimijoiden rahoitusinstrumenttien ja rahoitusosaamisen siirtäminen maakuntaan ja tuloksekkaamman yhtenäisen rahoituspalvelukokonaisuuden muodostaminen.

Nykyisellä EU:n ohjelmakaudella 2014–2020 Uudenmaan liitto toimii Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) ja 6Aika-strategian (EAKR) välittävänä toimielimenä koko Etelä-Suomen alueella, Hämeen ELY-keskus toimii Etelä-Suomessa Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) välittävänä toimielimenä ja Uudenmaan ELY-keskus rahoittaa maaseudun kehittämisrahoitusta.

Keskeiset tuotokset

Projektin lopputuotoksina maaliskuussa 2019 oli valmiina:

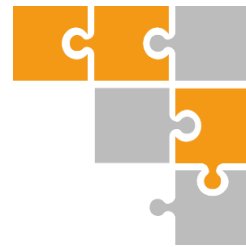
- ESR- ja EAKR-rahoitusten päätöksenteko-organisaation alustava kuvaus
- Rakennerahoituksen rahoituspalveluiden sähköisen asioinnin palvelupolkujen alustava hahmottelu
- Rahoituspalveluiden järjestäminen osana elinvoimatoimialan alustavaa organisoitumista.

Johtopäätökset

Uudenmaan maakunnan elinvoimatoiminnon rahoituspalvelut olisi muodostanut myös kansallisesti ja kansainvälisesti merkittävän, tietojohtamista, tekoälyä sekä digitaalisia ratkaisuja hyödyntävän uudenaikaisen rahoittajakokonaisuuden. Uudistuksella olisi ollut mahdollista saada yhtenäinen rahoituspalvelukokonaisuus ja helpottaa asiakkaiden mahdollisuuksia saada tietoja eri rahoitusmahdollisuuksista. Edelleen tavoitteena oli luoda uudenlainen sähköinen asiakasrajapinta asiakaskokemuksen parantamiseksi ja uusi digitaalinen tietojohtaminen.

Rahoituspalvelukokonaisuus olisi tarjonnut myös mahdollisuuden yhtenäistää eri rahoitusmuotojen päätöksenteko- ja arviointimenettelyjä sekä lisätä synergiaa eri rahoitusmuotojen välillä.

Rahoituspalvelut-projektin rinnalla kulki koko ajan valtakunnallinen uuden EU-ohjelmakauden rahoitusohjelmavalmistelu. Rakennerahasto-ohjelmien valmistelua varten on nimetty (TEM) valtakunnalliset, suuralueittaiset ja maakunnalliset työryhmät.



Maatalouspalvelut

Eero Venäläinen, kehittämisspäälikkö

Avainsanat: Viljelijätuet, maksajavirasto, maatalousvalvonta, lomituspalvelut, lomitusnetti.

Johdanto ja lähtötilanne

Maatalouspalveluiden osalta valmisteltiin maakunnan tehtävää tuki- ja valvontaviranomaisena sekä maatalouden EU-tukien maksajavirastona ja toisaalta maakunnan tehtävää eläin-tilojen lomittajana.

Uudenmaan ELY-keskus toimii tällä hetkellä maatalouden EU-tukien maksajavirastona. Maakuntavalmistelussa lähdettiin oletuksesta, että Uudenmaan maakunta tulee jatkossa järjestämään lomituspalvelut oman maakunnan alueella. Valmistelussa kartoitettiin myös lomituksen nykyvolyymiä Uudellamaalla. Lomituspalveluja käyttäviä maatiloja on 281 ja viljelijöitä 422. Nykytilanteessa Uudellamaalla on muuhun maahan verrattuna runsaasti yksityistä palvelun tarjontaa lomituksessa. Suurin osa lomituspalveluyrityksistä on yhden hengen yrityksiä.

Keskeiset tuotokset

Projektin lopputuotoksina maaliskuussa 2019 oli valmiina:

- Alustava kartoitus maksajavirastosopimuksen vaatimista toimenpiteistä
- Kartoitus lomituksen nykytilanteesta lomittaja- ja maatilatasolla
- Maatalouspalveluiden palvelukuvaukset.

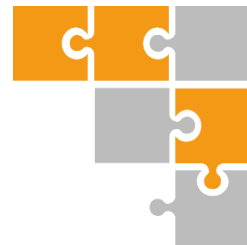
Johtopäätökset

Maatalouspalveluiden osalta ensisijaisena tavoitteena oli järjestää maakunnan tehtävä tuki- ja valvontaviranomaisena ja maatalouden EU-tukien maksajavirastona. Maksajavirastotehtävien hoitoa säädetään ja valvotaan tarkasti sekä Ruokaviraston että EU:n toimesta ja sen häiriötön sekä luotettava toiminta tuli varmistaa.

Maksajavirastotehtävän valmistelussa huomioitiin, että maakunnan ja Ruokaviraston välillä edellytettiin sitovaa sopimuksellista suhdetta.

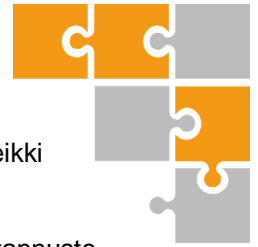
Lomituspalveluiden osalta tavoitteena oli lomituspalveluiden kokoaminen yhtenäisen järjestäjän vastuulle nykyisen varsin hajanaisen järjestelmän sijaan. Lisäksi uuden lomituksen ICT-järjestelmän tavoitteena oli toteuttaa lomituksen viranomaistyöhön liittyvät toiminnallisuudet Maatalousryttäjien eläkelaitoksen (MELA) ylläpitämää lomitusnettiä korvaamaan.

Lomituspalveluiden uudistamista oli tarkoitus tukea myös valmisteilla olevalla uudella lainsäädännöllä. Lomituspalveluiden tuottamisen ensisijaiseksi tavaksi suunniteltiin liikelaitosta.



Tieto- ja viestintätekniikka (ICT)

Uudenmaan maakunnan kokonaisarkkitehtuuri



Jari Luotola, ICT-arkkitehti; Juha Muinonen, ICT-arkkitehti; Birgit Paajanen, projektipäällikkö; Heikki Kähkönen, ICT-arkkitehti; Hannu Vilpponen, ICT-arkkitehti & Mika Tervonen, ICT-arkkitehti

Avainsanat: digitalisaatio, viitearkkitehtuuri, muutosjohtaminen, palvelupolut, vaikuttavuus, kustannustehokkuus.

Johdanto ja lähtötilanne

Uudenmaan maakunta- ja sote-uudistuksen ICT-hanke jakaantuu viiteen projektikokonaisuuteen/hankesalkkuun: ICT-toiminnan järjestäminen, TOSI-järjestelmät, TORI-järjestelmät, ICT-tekniikka ja ICT-tuki.

Uudenmaan maakunnalle perustettiin syksyllä 2017 osana ICT-toiminnan järjestämistä kokonaisarkkitehtityöryhmä, jonka tehtävänä oli suunnitella Uudenmaan maakunnan kokonaisarkkitehtuurin viitekehys julkisen hallinnon suunnitelman (JHS 179) suositukseen perustuen. Valmisteltu kokonaisarkkitehtuurin viitekehys kuvasi maakunnan käynnistämisen ICT-tehtävien osalta ja sen avulla suunnattiin toimintoja kohti vuoden 2022 jälkeistä, uutta toimintamallia tukevaa, ICT-palvelujen tavoitetilaa.

Uudenmaan maakunnan kokonaisarkkitehtuuria aloitettiin kehittämään maakuntien viitearkkitehtuurin viitoittamien rakenteiden, hallinnan ja kuvauksien pohjalta. Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelua ja kehittämistä toteutettiin myös julkisen hallinnon JHS 179 -kokonaisarkkitehtuurin suunnittelun ja kehittämisen suosituksen pohjalta. Painopisteiksi valittiin tavoitetilan määrittäminen sekä hallintamallin rakentaminen. Tavoitetilan osalta työn etenemistavaksi otettiin kyvykkyyksien tunnistaminen ja niiden linkittyminen nykyisiin, toimijoilla jo käytössä oleviin tietojärjestelmiin.

Keskeiset tuotokset

Kokonaisarkkitehtuurin kehittämisen ja suunnittelu työn lopputuloksena on syntynyt valtiovarainministeriön (VM) kokonaisarkkitehtuurin viitekehysten mukaisesti Uudenmaan maakunnan kokonaisarkkitehtuurin ohjausmalli, kehittämismalli, kokonaisarkkitehtuurin hallintamalli, kokonaisarkkitehtuurin kuvausten hallintamalli sekä useimmista kokonaisarkkitehtuurin osioista arkkitehtuurikuvaukset.

Kokonaisarkkitehtuuritoiminnan validointityönä tuotettiin myös Uudenmaan maakunnan sote-liikelaitoksen kohdearkkitehtuurin ensimmäinen versio, jossa sovelletaan maakunnan kokonaisarkkitehtuuria käytäntöön.

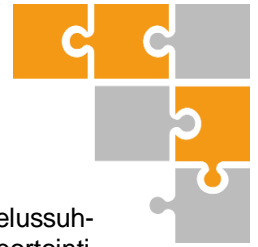
Johtopäätökset

Kokonaisarkkitehtuurityö on organisaation toiminnan jatkuva iteratiivinen ja kehittyvä tukiprosessi, jolla on tärkeä merkitys maakunnan kehityksen ja sitä tukevien hankkeiden tukirankana.

Maakuntatason kehittämistyötä jatkettaessa olisi hyödyllistä jatkaa myös hankkeita tukevaa kokonaisarkkitehtuurityötä. Kokonaisarkkitehtuuri on Uudenmaan maakuntatyössä kehkeyksenä saatu sellaiselle tasolle, että siitä saatavat hyödyt ovat todennettavissa.

Maakunnassa voidaan projektoida kehittämishankkeita niin, ettei projektien osalta tule päällekkäisyyksiä tai ristiriitoja sekä toteutuksista voidaan käyttää parhaiksi todettuja ratkaisuja. Kokonaisarkkitehtuuri tarjoaa maakunnalle yhtenäiset viitearkkitehtuurin mukaiset toimintamallit, valtiovarainministeriön kokonaisarkkitehtuurin viitekehysten mukaisen kokonaisarkkitehtuurin ohjausmallin, kehittämismallin, hallintamallin sekä arkkitehtuurikuvaukset.

TORI - toimialariippumattomat tietojärjestelmät



Into Laine, ICT-projektijohtaja & Timo Hakala, ICT-projektijohtaja

Avainsanat: asiakirjahallinto, CRM, viestintä, konsernihallinta, taloushallinta, rahaliikenne, palvelussuhteen elinkaari, työajanhallinta, käyttöoikeushallinta, palkkahallinta, materiaalihallinta, konserniraportointi, tietoallas ja tietovarastointi, tuotteistus- ja kustannuslaskenta, asiakas- ja myyntilaskutus, analysointi ja tietopalvelu, johdon raportointi.

Johdanto ja lähtötilanne

Uudenmaan maakunta- ja sote-uudistuksen ICT-hanke jakaantuu viiteen projektikokonaisuuteen/hankesalkkuun: ICT-toiminnan järjestäminen, TOSI-järjestelmät, TORI-järjestelmät, ICT-tekniikka ja ICT-tuki. ICT-hanke aloitti työn aikataulupaineiden ja tietojärjestelmien monimutkaisuuden vuoksi ennen ns. normihanketta. Työ keskittyi kolmen ICT-kokonaisuuden ympärille: toimialasidonnaiset järjestelmät, toimialariippumattomat järjestelmät ja tietotekniikka. Nämä ovat erittäin laajoja ja vaativia tehtäväkokonaisuuksia. Tarvittavien ICT-tehtävien ja -muutosten toteuttaminen oli sidoksissa maakunta- ja sote-uudistuksen lainsäädännön hyväksymiseen ja tehtävien toteuttamiseksi saatavaan rahoitukseen, tarvittavien kuntien ja toimittajien resurssien saamiseen käyttöön sekä yhteistyöhön kuntien kanssa.

Kevään 2017 ICT-esiselvityksessä maakunnan ICT:n lähtökohdat olivat seuraavat:

- Toimialasidonnaisten järjestelmien osalta siirrytään maakuntaan as – is -periaatteella.
- Toimialariippumattomien järjestelmien osalta tukeudutaan maakunnan suurimman yhteisen nimittäjän (Uudellamaalla HUS) järjestelmien käyttöoikeuksiin.

Työn kuluessa valitut lähtökohdat osoittautuivat ainoaksi realistiseksi etenemisen malliksi Uudenmaan kokoisessa ja hyvin itsenäisesti toimivista kunnista koostuvassa maakunnassa.

Keskeiset tuotokset

Hankkeessa tavoiteltiin sitä, että maakunnan käynnistyessä Uudenmaalla olisi ollut tiedolla johtamisen mahdollistava yksi yhteinen tietoallas ja kehittyneet maakunnan asukkaan digitaaliset palvelut ja palvelupolut. Lisäksi käytössä olisivat olleet kehittyneet yhteiset pilvipalveluihin perustuvat keskitetyt asiakirjahallinnon, taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja materiaalihallinnon ratkaisut sekä asiakkuudenhallinnan ratkaisut. Kehittämistä ja toimintaa tukevat palvelut (mm. analytiikkapalvelut) olisivat tukeneet maakunnan strategiaa painopisteitä tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja opetustoiminnassa. Hanke oli aikataulutettu maakunnan perustamisen mukaisesti ja hanke oli aikataulussa. Esimerkiksi hallinnon toiminnanohjausjärjestelmä toteutettiin niin, että se olisi ollut tuotantokäytössä 1.1.2020 alkaen. Muut ratkaisukokonaisuudet olisivat olleet tuotantoon vietävissä maakunnan käynnistyessä. Näitä työn tuotoksia jaetaan loppudokumentaation muodossa.

Johtopäätökset

Projektien loppudokumentaatio mahdollistaa sen, että uusi ICT-valmistelu on käynnistettävissä nopeammin kuin puhtaalta pöydältä alkava valmistelu. Valmistelussa selkeytyi, että ICT-tavoitteet olivat oikeita ja relevantteja. Työn aikana syntyi osajaverkostoja palveluointojen ja ICT:n kesken. Vielä parempi ICT-kehittämismalli ja strateginen ketteryys olisi saatu toteutettua hyödyntämällä pilvipalveluja. Riippumatta tulevaisuuden rakenteista ICT-järjestelmien yhdistämisestä kannattaa jatkaa sekä tavoitella suuruuden ekonomian hyötyjä ja edistää tehokkuusajattelua. Tässä työssä yhteisen vision ja tahdon merkitys on suuri. Haasteina ovat jatkossakin monitoimisuus ja moni-intressisyys. Ilmiölähtöinen palvelujen kehittäminen on mahdollista ja asiakaskokemuksen paranemisen tukeminen on osa ICT-palveluja. Pilvipalvelujen hyödyntäminen mahdollistaa tehokkuuden parantamisen.

TOSI - toimialasidonnaiset tietojärjestelmät

Ilkka Nenonen, projektijohtaja & Johannes Salminen, projektijohtaja

Avainsanat: Uusimaa2019 ICT-hanke, Tosi, toimialasidonnaiset tietojärjestelmät, asiakastietojärjestelmät, potilastietojärjestelmät, asiakas- ja potilastietojärjestelmät, ensihoito, laboratorio, kuvantaminen, erikoissairaanhoido, sähköinen asiointi, maksatus, integraatiot.

Johdanto ja lähtötilanne

Uudenmaan maakunta- ja sote-uudistuksen ICT-hanke jakaantuu viiteen projektikokonaisuuteen/hankesalkkuun: ICT-toiminnan järjestäminen, TOSI-järjestelmät, TORI-järjestelmät, ICT-tekniikka ja ICT-tuki.

Kevään 2017 ICT-esiselvityksessä maakunnan ICT:n lähtökohdat olivat toimialasidonnaisten tietojärjestelmien osalta siirtyminen maakuntaan as – is -periaatteella. Toimialariippumattomien järjestelmien osalta tukeudutaan maakunnan suurimman yhteisen nimittäjän (Uudella maalla HUS) järjestelmien käyttöoikeuksiin. Maakuntaan siirtyvät TOSI-tietojärjestelmät vaativat toimiakseen teknisen integraation maakunnan TORI-järjestelmiin.

Uudenmaan maakunnan toiminnoissa TOSI-tietojärjestelmien määrä on suuri. Käytössä on noin 1000 asiakas- ja potilastietojärjestelmää tai niiden asennettua instanssia. Näissä on noin 1500 integraatiota. Siirtojen vaatima työmäärä arvioitiin suureksi. Valtiolta maakunnalle siirtyvien tehtävien toteuttaminen olisi edellyttänyt noin 200 valtion erillisjärjestelmän käytön mahdollistamisen osalle maakunnan työntekijöistä (esimerkiksi ELY:stä siirtyvät työntekijät). Osa näistä "VJ-järjestelmistä" vaati integraation maakunnan asianhallintajärjestelmään tai integraation maakunnan taloushallinnon järjestelmiin.

Keskeiset tuotokset

- Projektisuunnitelma(t) projektien toteutuksen ohjausta ja seuranta varten ja näihin liittyvän resurssi- ja kustannuslaskelmat projektien toteuttamiseksi
- Tietojärjestelmien siirtosuunnitelmat maakuntaan ja näihin liittyvät kuntakohtaiset esiselvitykset
- Sosiaalitoimen maksatukseen liittyvien prosessien kuvaus
- Proof of concept -toteutus maakuntaan siirtyvien tietojärjestelmien laskutus- ja maksatusintegraatioiden siirtämisestä maakunnan taloushallintoon
- Kartoitus Uudenmaan maakunnan sähköisen asioinnin tilanteesta ja maakunnan digitaalisten palvelujen konseptiselvitys.

Lisäksi Tosi-projekti osallistui Apotti-järjestelmän käyttöönottohankkeeseen.

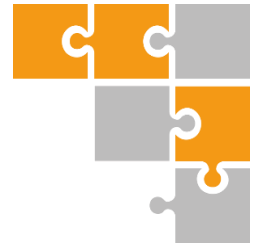
Johtopäätökset

Projektien loppudokumentaatio mahdollistaa sen, että uusi ICT-valmistelu on käynnistettävissä nopeammin kuin puhtaalta pöydältä alkava valmistelu. Esiselvityksessä kerätyt kunta ja kuntayhtymäkohtaiset tiedot tulee päivittää. Valmistelussa selkeytyi, että ICT-tavoitteet olivat oikeita ja relevantteja. Työn aikana syntyi osajaverkostoja toiminnan ja ICT:n kesken. Riippumatta tulevaisuuden rakenteista ICT-järjestelmien konsolidointia kannattaa jatkaa sekä tavoitella suuruuden ekonomian hyötyjä ja edistää tehokkuusajattelua. Haasteina ovat jatkossakin monitoimisuus ja moni-intressisyys. Ilmiölähtöinen palvelujen kehittäminen on mahdollista ja asiakaskokemuksen paranemisen tukeminen on osa ICT-palveluja. Pilvipalvelujen hyödyntäminen mahdollistaa tehokkuuden parantamisen.

ICT-tuki -projekti

Eija Jokinen, projektipäällikkö & Anu Karjalainen, projektipäällikkö

Avainsanat: ICT, Infra. ICT-tukipalvelut.



Johdanto ja lähtötilanne

ICT-tukiprojektin tavoitteena oli kuvata, suunnitella ja toteuttaa toimialasidonnaisten (TOSI) ja toimialariippumattomien (TORI) järjestelmien tukipalvelut (service desk, sovellus- ja lähituki), ml. tekniset ICT-tukipalvelut, Uudenmaan maakunnan noin 60.000 työntekijälle. Tukipalvelut suunniteltiin käynnistettäväksi maakunnan väliaikaishallinnon ICT-tuen tarpeisiin. Tavoitteena oli turvata toiminnan jatkuvuus ja palveluiden saatavuus alusta alkaen sekä jatkuva kehittäminen ja laatia tiekartta Uudenmaan maakunnan tietohallinnon ICT-tukipalvelujen, toimittajahallinnan ja asiakkuuden hallinnan kehittymisestä vuosiksi 2020-2025. ICT-tukiprojekti oli osa infra-projektia ja sen eteneminen oli pitkälti riippuvainen ICT-tekniikkaprojektin tarjoamista teknisistä ratkaisuista ja valmiuksista.

Keskeiset tuotokset

Uudenmaan maakunnan ICT-tuella olisi ollut valmius tuottaa service desk -palvelut kaikille O365-sovelluksille ja asiakkuudenhallintaratkaisuille (CRM-ratkaisuille) tukipyyntöjen vastaanottamisen, kirjaamisen sekä reitittämisen osalta. Service deskillä oli käytettävissä ns. minimitaso lähtötiedot palvelun tuottamiseksi.

Lähtötilanteessa olisi hyödynnetty HUS:n ITSM-palvelunhallintajärjestelmää (Efecte), jota lähdettiin määrittelemään myös Uudenmaan maakunnan käyttöön. Keskeisinä tuotoksina ITSM-järjestelmää varten kerättiin ICT-laiterekisteri- ja tilatietoja. Asiakkuudenhallinnan osalta toteutettiin erillinen CRM-projekti osana TOSI-hanketta.

Maakuntaan siirtyvien organisaatioiden ICT-tukipalveluista saatiin kerättyä tietoa, joka auttoi hahmottamaan, miten suuresta ja monisäikeisestä kokonaisuudesta ICT-tuki olisi tullut koostumaan ja toisaalta vastaamaan.

Johtopäätökset

Uudenmaan maakunnan ICT-tukipalvelukokonaisuus todettiin laajaksi ja valmistelu edellyttää riittävästi resursseja.

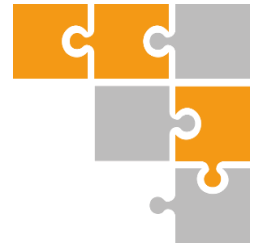
Hankkeen valmisteluorganisaatioon olisi tärkeää saada asiantuntijaresursseja siirtyvistä organisaatioista, jolloin sitouttaminen uudistukseen ja valmisteluhankkeeseen käynnistyisi mahdollisimman aikaisin. Tällä varmistetaan, että paras mahdollinen tieto, osaaminen ja yhdessä tekeminen saadaan nivottua sujuvaksi käytännön tekemiseksi. Projektin avainresursseit tulisi kiinnittää 100 %:n työaikapanoksella.

ICT-tukipalvelut tulee huomioida osana järjestelmä- ja tekniikkaprojekteja hyvissä ajoin tuen piiriin tulevien palveluiden osalta.

ICT-tekniikka -projekti

Heikki Kähkönen, projektijohtaja

Avainsanat: ICT, Infra. ICT-tekniikka.



Johdanto ja lähtötilanne

ICT-Tekniikkaprojektin tehtävänä oli toteuttaa Uudenmaan maakunnan perustietotekniikan ratkaisut maakunnan toiminnan käynnistymiseen mennessä siten, että samalla turvataan toiminnan jatkuvuus ja palvelujen saatavuus.

Tekniikkaprojektin tehtävänä oli rakentaa tekninen valmius ja infrastruktuuri hankeorganisaatiolle ja tukea projektin aikaista toimintaa TOSI-, TORI- ja TUKI-hankkeille.

Keskeiset tuotokset

Tavoitteiden saavuttamiseksi ICT-tekniikka jaettiin kuuteen alaprojektiin ja niistä tehtiin suunnitelmat. Projektit olivat:

- Active Directory (AD)
- Palvelimet ja konesalit
- Päätelaitteet ja AV-tekniikka
- Puhelinpalvelut ja contact center
- Tietoliikenne
- Viestintä- ja ryhmätyöratkaisut.

Toteutustasolle saatiin AD, AAD, Azure-konesaliratkaisut ja O365-palveluineen (viestintä- ja ryhmätyö) sekä tietoliikenteen osalta sekä PKI. Päätelaitteista ja AV-tekniikasta, puhelinpalveluista tehtiin toteutussuunnitelmat.

Maakuntaan siirtyvien organisaatioiden ICT- infrasta kerättiin tietoa siirtymävaihetta varten. Tekniikka-projekti tuki hanketta tarvittavasti.

Johtopäätökset

Uudenmaan maakunnan tekniikkahanke saavutti AD-AAD- ja O365- tavoitteet konkreettisesti ja ne olivat hyvin tasokkaat. Muut tavoitteet jäivät suunnittelutasolle.

Tekniikkahankkeen toteutumista hidasti muilta toimijoilta hankittavien tietoliikennepalveluiden resursointi. Vastaisuudessa vastaavissa projekteissa pitää tietoliikenne toteuttaa keskitetympänä ja tavoitteellisempänä kokonaisuutena.

Maakunnan asukkaiden digitaaliset palvelut

Antti Savela, projektipäällikkö & Juha Syrjäläinen, projektipäällikkö

Avainsanat: digitalisaatio, sähköinen asiointi, e-palvelut, asiakkuudenhallinta, verkkosisällöt, sähköinen palvelualusta, muutosjohtaminen, palvelupolut, vaikuttavuus, kustannustehokkuus, tekoäly.



Johdanto ja lähtötilanne

Uudenmaan maakunnan asukkaan digitaaliset palvelut-projektin tehtävänä oli siirtää kuntien, kuntayhtymien ja virastojen sähköiset asiointi- ja muut e-palvelut soveltuvin osin integroituneeseen maakuntaan maakunnan toiminnan käynnistymiseen mennessä. Siirto tapahtuisi siten, että samalla turvataan toiminnan jatkuvuus ja palvelujen saatavuus, toiminnan muutostarpeet sekä maakuntalaisten yhdenvertaisuus. Sähköisen asiointin projekti osallistuu valtakunnan- ja maakunnan verkkopalvelukonseptin luomiseen, minkä avulla mahdollistuu maakuntauudistuksen substanssiosa-alueiden verkkopalveluiden toteutuminen ja jatkokehittäminen (visio2025).

Keskeiset tuotokset

- Uudenmaan kuntien sähköisen asiointin ja e-palveluiden nykytilan kartoitus
- SOTE-kärkihankeosapuolten ja maakunnan sote-ict kehittämisen verkostoituminen ja yhteistyö
- Maakunnan asukkaan ja ammattilaisen monialainen SOTE-palvelukokonaisuus - suunnitelma
- Kasvupalveluiden ja Pelastuslaitoksen digitaalisten palvelutarpeiden kartoitus
- Maakunnan verkkosisältöjen rakenteen määrittely
- Monialaista palvelukokonaisuutta tukevan teknologiaratkaisun esiselvitys ja jatkomäärittely
- Maakunnan asukkaan sote- ja ei-sote monialaisten palvelupolkujen teknologiaratkaisua hyödyntävät tavoitetilan toiminnalliset prosessit/palvelupolut (4 kpl).

Johtopäätökset

Digitalisaatio tulee toteuttaa toiminnan asiantuntemuksen ehdoilla, ICT toimii tässä prosessissa tukena. Digitalisaatio ei ole erillinen saareke vaan lähes kaikkeen ulottuva muutosvoima.

Digitaalisissa palveluissa tulee pyrkiä katkeamattomiin palveluketjuihin, joissa ensisijaisesti tarjotaan sähköistä palvelua asukkaalle. Digitaaliset palvelut tulee toteuttaa digitaalisuuden skaalaetu huomioon ottaen ja kuntia suuremmilla alueellisilla tai kansallisilla "harteilla".

Palvelutuotannossa korostuu kuntayhteistyön avulla toteutettavat monialaiset e-palvelut, hyvinvointi ja ennaltaehkäisy sekä sote-interventio tarpeiden myöhentäminen tai keventäminen.

Palvelut tulee toteuttaa yhteensopiviksi, modulaarisiksi sekä asiakaslähtöisiksi. Ennaltaehkäisevyys, palvelujen älykkyys ja prosessien automatisointi tulee ottaa huomioon. Ammattilaiselle tulee tarjota toimivat digitaaliset työvälineet palvelujen toteuttamiseksi. Palvelujen vaikuttavuus tulee pystyä mittaamaan. Digitaalisten palvelujen käytön tuki tulee varmistaa. Palvelujen kehittämistä tulee jatkaa tulevaisuudessa vapaaehtoisessa yhteistyössä kuntien kanssa tai mahdollisen uuden kansallisen ratkaisun puitteissa. Konkreettiseen pilotointiin tulee pyrkiä alueen toimijoiden kanssa mahdollisimman pian, jottei kehitystyö katkea ja siten menetettäisiin projektissa saavutettuja tuotoksia.

Uudenmaan liitto // Nylands förbund
Helsinki-Uusimaa Regional Council

Esterinportti 2 B • 00240 Helsinki • Finland
+358 9 4767 411 • toimisto@uudenmaanliitto.fi • uudenmaanliitto.fi