

**MMR - Muutosohjelmalla maakunnalliseen
rakenteeseen**
Hankesuunnitelma

Päijät-Hämeen maakunta
11.9.2020

Avustuspäätöksen perusteella päivitetty versio

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	4
2	Hankekokonaisuuden tausta ja kokonaistavoitteet.....	7
2.1	Hankkeen tausta.....	7
2.2	Hankekokonaisuuden kuvaus ja kokonaistavoitteet	9
3	Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio.....	12
3.1	Tavoitteet.....	12
3.2	Toimenpiteet.....	12
3.3	Toteutusaikataulu ja vaiheistus	14
3.4	Vaikutukset.....	15
3.4.1	Toiminnalliset vaikutukset	15
3.4.2	Taloudelliset vaikutukset.....	16
3.5	Kustannukset.....	16
4	Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen.....	18
4.1	Tavoitteet.....	18
4.2	Toimenpiteet.....	19
4.3	Toteutusaikataulu ja vaiheistus	23
4.4	Vaikutukset.....	25
4.4.1	Konkreettiset tulokset.....	25
4.4.2	Toiminnalliset vaikutukset	25
4.4.3	Taloudelliset vaikutukset.....	26
4.5	Kustannukset.....	27
4.6	Edellisen vaalikauden uudistuksen valmistelussa syntyneen alueellisen valmistelun hyödyntäminen	28
4.7	Hyvien käytäntöjen ja hyväksi todettujen toimintamallien hyödyntäminen	29
4.8	Tehdyn työn skaalaaminen ja levittäminen.....	29
4.9	Yhteydet ja suhde muihin valtakunnallisiin ja alueellisiin kehittämishankkeisiin.....	30
5	Toimintatapojen ja prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla 31	
5.1	Tavoitteet.....	31
5.2	Toimenpiteet.....	32
5.3	Toteutusaikataulu ja vaiheistus	38
5.4	Vaikutukset.....	39
5.4.1	Konkreettiset tulokset.....	39
5.4.2	Toiminnalliset vaikutukset	39

5.4.3	Taloudelliset vaikutukset.....	41
5.5	Kustannukset.....	42
5.6	Yhteys Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystyö -ohjelman kehittämistyöhön.....	43
5.7	Hyödynnettävät valtakunnalliset toimintamallit ja tietojärjestelmäpalvelut.....	44
5.8	Tehdyn työn skaalaaminen ja levittäminen.....	45
5.9	Yhteydet ja suhde muihin valtakunnallisiin ja alueellisiin kehittämishankkeisiin.....	46
6	Yhteistyötasoinen tai muu maakuntien yhteinen kehittäminen	47
7	Hankkeen hallinnointi.....	49
7.1	Hankkeen kattavuus ja organisoituminen.....	49
7.2	Hankkeen viestintä	50
7.3	Sidosryhmien osallistaminen hankkeeseen.....	50
7.4	Seuranta ja arviointi	51
7.5	Riskit ja niihin varautuminen	52

1 Johdanto

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuolto on suurten haasteiden edessä: tilanne on kestämaton ja sen korjaaminen vaatii merkittävää muutosta sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisessä ja tuottamisessa. Päijät-Hämeen alueen tunnusmerkkejä ovat maan keskiarvoa heikempi huoltosuhde, jonkin verran matalampi koulutustaso, korkeampi työttömyys sekä heikempi yleinen terveystilanne. Osin näistä seuraten myös alueen kuntien verokertymä ja taloustilanne on monia verrokkimaakuntia heikempi. Haasteiden ratkaiseminen edellyttää isoja ja huolella suunniteltuja uudistuksia Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisessä ja tuottamisessa. Näiden uudistusten toteuttamiseksi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä (PHHYKY) on käynnistänyt laajamittaisen muutosohjelman syksyllä 2019 (yhtymän hallituksen päätös 18.11.2019) ja hakee nyt valtionavustusta sote-rakenneuudistusta tukevan alueellisen valmistelun tukeen seuraaville osa-alueille, vauhdittaakseen ja tehostaakseen käynnissä olevan muutosohjelman toimeenpanoa:

- 1. Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio**
- 2. Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen**
- 3. Toimintatapojen ja prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla**
- 4. Yhteistyötasoinen tai muu maakuntien yhteinen kehittäminen**

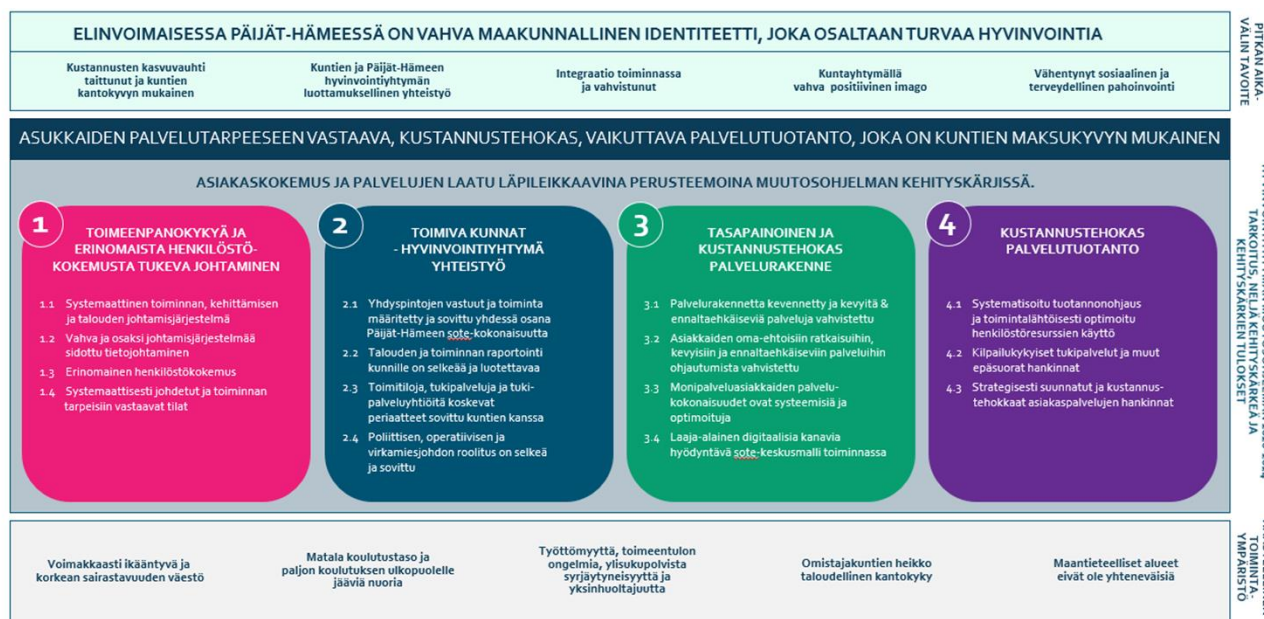
Hyvinvointiyhtymässä syksyllä 2019 käynnistyneen muutosohjelman valmistelussa on tehty systemaattinen ja merkittävä työ yhtymän nykytilanteen haasteiden tunnistamiseksi. Muutosohjelma on yhtymän kokonaisvaltainen, tavoitteellinen ja rehelliseen nykytila-analyysiin perustuva kehitysohjelma. Sen suunnittelu ja toimeenpano on toteutettu ilman erillisrahoitusta, osana yhtymän omaa kehitystoimintaa. Muutosohjelma on valmisteltu hyödyntäen systemaattisia viitekehyksiä: projektin elinkaaren hallintamallia (PCM) ja loogisen viitekehysten lähestymistapaa (LFA). Prosessin tunnistamis- ja määrittelyvaiheessa rakennettiin huolelliseen nykytila-analyysiin perustuva ongelmapuuh (Kuva 1), joka kuvaa tunnistetun ydinongelman ja sen syyt ja seuraukset. Ongelmapuuh käännettiin prosessin muotoilu- ja suunnitteluvaiheessa muutosohjelman tavoitepuuksi (Kuva 2). Tavoitepuu kuvaa sitä, mitä muutosohjelmalla saadaan aikaan ja se muodostuu pitkän aikavälin tavoitteesta, muutosohjelman tarkoituksesta, kehityskärjistä ja niiden tuloksista.

Muutosohjelman pitkän aikavälin päätavoite on luoda tulevaisuus, jossa elinvoimaisessa Päijät-Hämeessä on vahva maakunnallinen identiteetti, joka osaltaan turvaa hyvinvointia. Muutosohjelman johtaminen perustuu yhtymän olemassaolevaan johtamisrakenteeseen ja sitä toteutetaan yhtymän hallintosäännön mukaisin roolijoin. Täten kokonaisuudesta muodostuu kestävä ja toimintaan vahvasti integroitu, ja ohjelman toimeenpano on sujuvaa ja osa alueellista jatkumoa. Muutosohjelmassa jo tehtyä valmistelutyötä on hyödynnetty erittäin laajasti tämän hankkeen tavoitteita ja toimenpiteitä määritettäessä ja tämä hanke toteutetaan osana muutosohjelman toimenpidekärkiä. Mahdollisella hankerahoituksella voidaan toimeenpanna maakunnassa jo huolellisesti suunniteltua kehittämistyötä, joten rahoitus nivoutuu osaksi alueellista kestävästä kehitystä. Muutosohjelman ohjelmadokumentti on tämän valtionavustushakemuksen liitteenä.

Tämän hankesuunnitelman tarkoitus on tarjota lukijalle kuva PHHYKY:n muutosohjelmasta ja siitä, kuinka sote-rakenneuudistuksen valmistelun tukeen suunnattu valtionavustus tukee muutosohjelman toimeenpanoa.



Kuva 1: Muutosohjelman ongelmapu



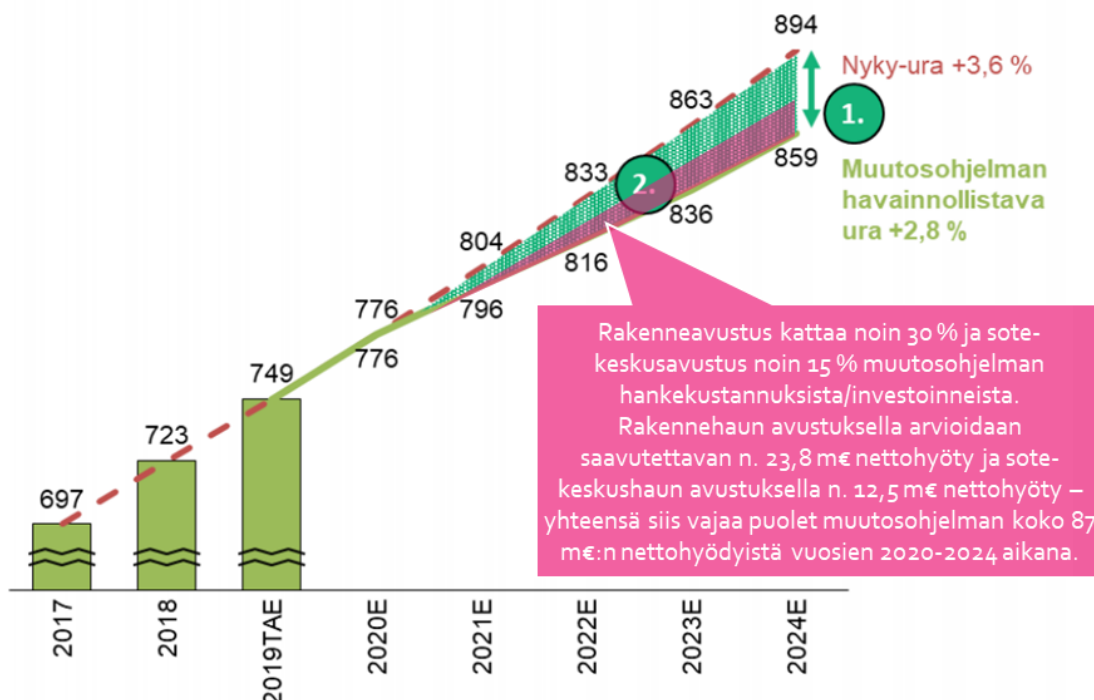
Kuva 2: Muutosohjelman tavoitepuu

Muutosohjelmalla pyritään aikaan saamaan merkittävä tuottavuusloikka ja taittamaan kustannusten kasvuvauhti kohti kuntien maksukyvyyn mukaista tasoa. Kuva 3 esittää arvion ohjelman (nimellisestä) nettovaikutuksesta suhteutettuna nykyiseen kustannusten kasvu-uraan:

1. Toimintakulut **vuonna 2024 n. 35M€** alle nykyisen kasvu-uran pohjalta lasketun tason
2. 5v kumulatiivinen nettovaikutus **2020-2024 n. -87M€** verrattuna nykyiseen kasvu-uraan.

Haettava rakenneuudistus-avustus (7,0 M€, sis. yhteishankkeet) kattaa noin 30 % muutosohjelman kaikista hankekustannuksista ja investoinneista (23,3 M€). Rakenneuudistus-avustuksen mukaisten sisältöjen toteuttamiseen muutosohjelmassa liittyvistä hankekustannuksista (16,1 m€) avustus kattaa noin 40 % – näihin alueisiin kohdistuvista nettohyödyistä arvioidaan siten avustuksen myötä toteutuvan sama 35 % osuus eli noin 23,8 M€.

Yhtymän toimintakulujen kehitys, M€*



Kuva 3: Arvio muutosohjelman nimellisestä nettovaikutuksesta suhteutettuna nykyiseen kustannusten kasvu-uraan (käyvin hinnoin) ja rakenneuudistus- ja sote-keskushankkeiden osuudesta siitä

PHHYKY on pitkälle integroitunut, maakunnallinen toimija, jossa on jo toteutettu paljon kehitystyötä alueen palveluiden parantamiseksi. Valtakunnallisessa kustannusvertailussa yhtymä on jo nyt kärkiluokkaa – siksi yhtymässä tarvitaan entistä strategisempia ja merkittävämpiä muutoksia vaikutusten aikaansaamiseksi. Yhtymän integroituneessa rakenteessa kehitystyötä voidaan viedä paljon pidemmälle ja konkreettisempiin toimenpiteisiin, kuin niillä alueilla, joilla sote-toimijoiden kenttä on hajanaisempi.

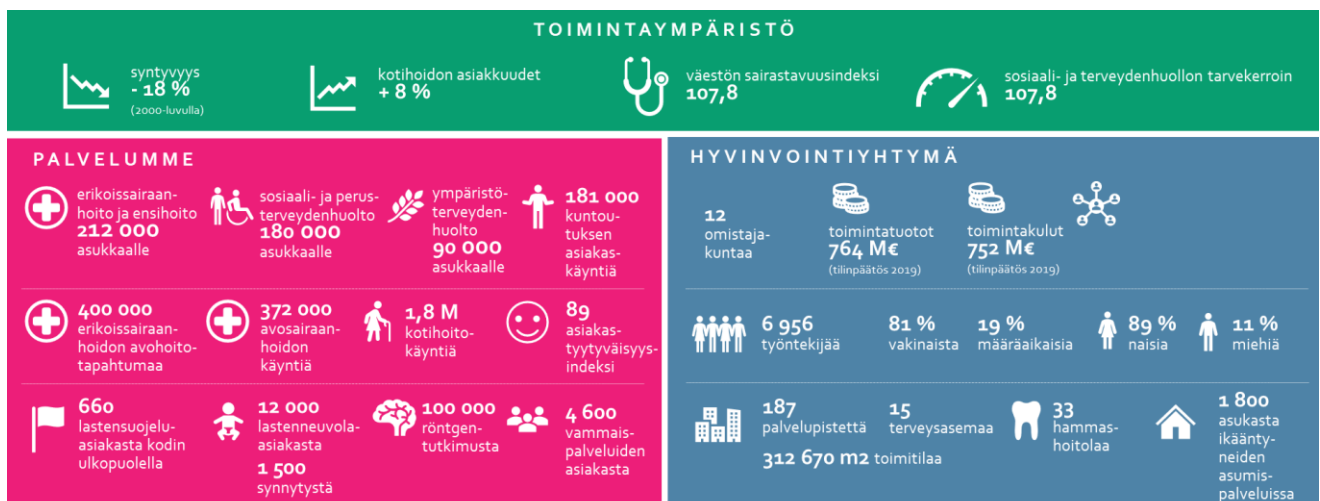
PHHYKY toimii sote-rakenneuudistusta tukevan alueellisen valmistelun tuen valtionavustuksen hakijana ja valtionavustuksella muutosohjelman kautta toimeenpantavan hankkeen hallinnoijana. Lisäksi hankkeeseen osallistuvat ne Päijät-Hämeen kunnat, joiden järjestäjänä yhtymä ei toimi, eli Heinola ja Sysmä. Näin hankkeen maakunnallinen kattavuus on 100 %. Samaan aikaan tämän rakenne-uudistus-valtionavustuksen kanssa PHHYKY hakee valtionavustusta *Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus* -ohjelman toimeenpanemiseksi, joka myös osaltaan toteuttaa muutosohjelmassa jo määritettyjä tavoitteita ja toimenpiteitä ja toimeenpannaan osana muutosohjelmaa.

2 Hankekokonaisuuden tausta ja kokonaistavoitteet

2.1 Hankkeen tausta

Hankkeen taustalla on hallituksen käynnistämä sosiaali- ja terveydenhuollon valmistelu, jossa kootaan sote-palveluiden järjestämisvastuu kuntia suuremmille itsehallinnolliselle alueille eli tuleville sote-maakunnille. Uudistus parantaa sosiaali- ja terveystalouden vaikuttavuutta ja tuottavuutta, hillitsee palveluiden kustannusten nousua sekä lisää palveluiden läpinäkyvyyttä ja avoimuutta.

Tämän valtionavustuksen hakija ja valtionavustuksella osana muutosohjelmaa toteutettavan hankkeen hallinnoija Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä (PHHYKY) on jo integroitu, maakunnallinen toimija. Vuodesta 2017 lähtien se on vastannut erikoissairaanhoito- ja ensihoidon palveluiden tuottamisesta Päijät-Hämeen maakunnan kaikille 9 jäsenkunnalle sekä sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelujen tuottamisesta 12 kunnalle, joista Pukkila ja Myrskylä kuuluvat Uudenmaan maakuntaan sekä litti Kymenlaakson maakuntaan. Perustason palvelujen osalta Heinola vastaa itse palvelujen järjestämisestä ja Sysmä on ulkoistanut toiminnan yksityiselle palveluntuottajalle. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä on edelläkävijä pitkälle viedyn sote-integraation toteuttamisessa. Alla on kuvattu yhtymää sen avainlukujen kautta (Kuva 4).



Kuva 4: PHHYKY lukuina

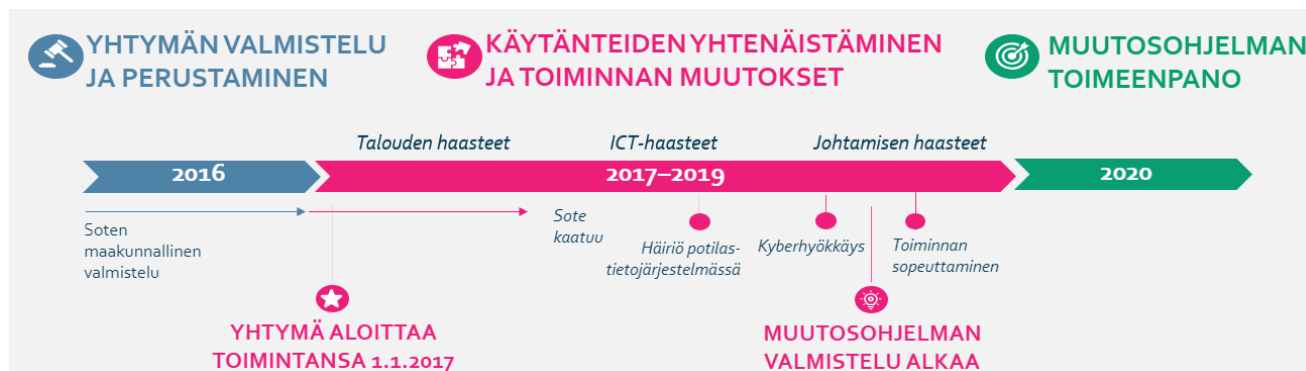
Alueen demografia

Päijät-Hämeen maakunnan alueella palveluiden tarve on monella mittarilla arvioituna suurta. Alueen väestö ikääntyy nopeasti: väestöllinen huoltosuhde on keskimääräistä korkeampi ja 65-vuotiaiden osuus väestöstä tulee olemaan maan 6. suurin vuonna 2030. Nuorisotyöttömyys (Päijät-Häme 17 %; koko maa 12 %) ja rakennetyöttömyys (Päijät-Häme 7 %; koko maa 5 %) ovat muuta maata korkeammalla tasolla ja myös pitkäaikaistyöttömien osuus työttömistä on maan suurin (Päijät-Häme 36 %; koko maa 30 %). Koulutuksen ulkopuolelle jääneiden 18-24-vuotiaiden nuorten osuus on maan kolmanneksi suurin ja myös syrjäytymisriskissä olevia nuoria aikuisia on keskimääräistä enemmän (Päijät-Häme 24 %; koko maa 17 %). Lasten ja nuorten pahoinvointi on yleistä: huumeita kokeilleiden osuus on kaikilla kouluasteilla maan kolmanneksi suurin ja lapsia, joista on tehty lastensuojeluilmoitus, on suhteellisesti maan eniten. Päihde- ja mielenterveyden ongelmat ovat yleisiä. Myös THL:n sairastavuusindeksi on Päijät-Hämeessä korkeampi kuin maassa keskimäärin (Päijät-Häme 1,06, koko maan keskiarvo 1). Monialaiselle hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyölle on alueella suuri tarve ja yhteistyötä sekä kuntien hyte-toiminnan että kolmannen sektorin kanssa on tarpeen kehittää.

Osana hakemusvalmistelua Sosiaali- ja terveysministeriön kanssa käydyissä keskusteluissa erityisesti seuraavat teemat, jotka ovat jo muutosohjelman tavoite- ja toimenpidekokonaisuudessa huomioitakin, nousivat tärkeiksi, hankevalmistelussa ja -toimeenpanossa korostuviksi teemoiksi: lasten ja nuorten hyvinvointi, väestön mielenterveyden ongelmat, yhteistyön kehittäminen kolmannen sektorin kanssa sekä monialainen hyvinvoinnin- ja terveyden edistäminen. Tässä hankesuunnitelmassa muutosohjelman toimeenpanon kautta esitettävät toimenpiteet kohdistuvat osaltaan näihin teemoihin liittyvien haasteiden ratkaisemiseen.

Kuntayhtymän vaiheet

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä muodostettiin hyvin nopeasti syksyllä 2016 tavoitellen integraatiosta merkittäviä kustannussäästöjä, jotka ovat suurilta osin jääneet vielä saavuttamatta (Kuva 5). Yhtymän tarvevakioidut kustannukset ovat alhaisella tasolla kansallisessa vertailussa, mutta samanaikaisesti kustannukset ja niiden kasvuvauhti ovat korkeat suhteessa omistajakuntien taloudelliseen tilanteeseen ja kantokykyyn. Asukkaat ja omistajat ovat kuitenkin pääosin tyytyväisiä palveluiden laatuun ja henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta ja kiinnostunut toiminnan kehittämisestä.



Kuva 5: Hyvinvointiyhtymän vaiheet

Yhtymää perustettaessa luotiin kovat odotukset integraatiolla saavutettaville kustannushyödyille, joita ei kuitenkaan ole vielä saatu toteutettua, vaikka rakenteelliset edellytykset integraatiolle ovatkin olemassa. Päinvastoin viime vuosien kustannusten nousu on ollut nopeaa: yhtymän toimintakulut vuonna 2017 olivat 697 M€, kun vuoden 2019 toimintakulut olivat 752 M€, mikä tarkoittaa noin 3,8 % nimellistä vuosikasvua. Valtakunnalliseen tasoon verrattuna yhtymän kustannukset ovat kuitenkin tälläkin hetkellä maltilliset, erityisesti palvelutarpeeseen suhteutettuna. Alueen tarvevakioidut sosiaali- ja terveystoiminnan nettokustannukset olivat vuonna 2018 Suomen toiseksi alhaisimmat. Kustannustasoon liittyen on hyvä huomioda myös, että vuonna 2018 sote- ja maakuntauudistuksen suunnittelun yhteydessä tehdyn laskelman mukaan Päijät-Hämeen maakunnan tarveperusteinen kokonaisuhoito olisi ollut noin 43 miljoonaa euroa silloista kunta- ja valtionrahoituksen kokonaisuutta suurempi.

Yhtymässä on perustamisesta lähtien haettu vuosittain säästöjä erilaisilla sopeuttamistoimilla. Kesällä 2019 tilanne kärjistyi talouskriisiksi, kun yhtymän tulos oli jäämässä lähes 40 miljoonaa euroa alijäämäiseksi, eivätkä aiemmin sovitut toimenpiteet talouden tasapainottamiseksi näyttäneet riittävän korjaamaan tilannetta. Toimitusjohtajan vaihtuessa 1.8.2019 päädyttiin käynnistämään yhteistoimintaneuvottelut, joiden perusteella yhtymän käyttämää henkilötyöpanosta vähennettiin 250 henkilötyövuoden verran ja päätettiin koko henkilöstöä koskevista määräaikaista lomautuksista vuoden 2020 aikana. Nämä talouden sopeuttamistoimenpiteet ovat olleet merkittäviä ja vaikutuksiltaan kauaskantoisia. Yhteistoimintamenettelyjen ja talouden akuutin tasapainottamisen rinnalla pidettiin välttämättömänä käynnistää useampivuotinen muutosohjelma kehityksen suunnan kääntämiseksi.

2.2 Hankekokonaisuuden kuvaus ja kokonaistavoitteet

Päijät-Hämeen näkökulmasta hankekokonaisuuden sisällöt johdetaan suoraan PHHYKY:n muutosohjelmasta. Tällä hakemuksella haemme rahoitusta muutosohjelmassa jo määritettyjen toimenpiteiden toteutuksen vauhdittamiseen ja tulosten varmistamiseen. Kokonaisuus on kuitenkin täysin linjassa hallitusohjelman ja hallituksen käynnistämien sote-muutoshankkeiden kanssa. Muutosohjelmasta johdettu ja sen osana toteutettava hankekokonaisuus on jaettu valtionavustuksen kohteiden mukaisesti alla oleviin osa-alueisiin:

1. **Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio**
2. **Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen**
3. **Toimintatapojen ja prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla**
4. **Yhteistyötasoinen tai muu maakuntien yhteinen kehittäminen**

Tässä luvussa kuvataan muutosohjelmasta johdettuja hankekokonaisuuden ylätasoisia tavoitteita ja sisältöjä. Tarkempia tavoitteita, toimenpiteitä, vaikutuksia ja kustannuksia kuvataan osa-aluekohtaisesti luvuissa 3-7. Hankkeen ylätasoiset tavoitteet osa-alueittain on kuvattu alla (Kuva 6).



Kuva 6: Sote-rakenneuudistuksen valmistelua tukevan hankkeen tavoitteet osa-alueittain

Osa-alueen 1, **Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio**, tavoitteena on muodostaa olemassa olevan, vapaaehtoisen kuntayhtymän pohjalta toimiva Päijät-Hämeen sote-maakunta vuoteen 2023 mennessä. Siirto yhtymästä maakunnaksi toteutetaan sujuvasti, hyödyntäen täysimääräisesti kuntayhtymässä muutosohjelman aikana toteutettavaa kehitystyötä ja valmistelua. Uusi maakunta on täysin toimintakykyinen heti käynnistyessään ja voi jatkaa yhtymän käynnistämää, systemaattista kehitystyötä kohti elinvoimaista Päijät-Hämettä.

Osa-alueen 2, **Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen**, tavoitteena on, että alueen sote-järjestämisvastuullisen toimijan johtaminen kehittyy jatkuvasti muutosohjelman toimeenpanon aikana ja tukee täysimääräisesti sen toimeenpanokykyä ja erinomaista henkilöstökokemusta vuonna 2023. Systemaattiset toimintatavat tehostavat kykyä muutosten läpivientiin ja ihmisten johtaminen yhtymässä paranee merkittävästi. Sitoutuneet työntekijät saavat työpanoksellaan enemmän vaikutusta aikaan ja parantuneen johtamisen myötä esimerkiksi sairauspoissaolot vähenevät. Toimenpiteiden toteuttamisen myötä muutosohjelman kautta saavutetaan kokonaisvaltainen, tulevan maakunnan alueen johtamista tukeva kokonaisuus, jonka myötä maakunnan henkilöstö voi hyvin ja asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluihin.

Osa-alueen 3, **Toimintatapojen ja prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla**, tavoitteena on vahvistaa kevyitä palveluita ja ennaltaehkäiseviin palveluihin ohjautumista sekä ottaa käyttöön monipalveluasiakkaiden systemiset ja optimoidut palvelukokonaisuudet ja laaja-alaista sote-keskusmallia tukevat digitaaliset palvelut vuoteen 2025 mennessä. Tuloksena on kustannustehokas ja tasapainoinen palvelurakenne, jolla on hillitsevä vaikutus yhtymän toimintakuluihin ja positiivinen kytkös Päijät-Hämeen alueen väestön hyvinvointiin. Erityisesti hankkeen tämä osa-alue on vahvasti kytköksissä myös osana muutosohjelmaa toteutettavaan *Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden* -ohjelman mukaiseen kehittämistyöhön.

Osa-alueessa 4, **Yhteistyötasoinen tai muu maakuntien yhteinen kehittäminen**, osallistutaan kahteen yhteishankkeeseen. PATA-Asiakaspalvelukeskus -hankkeessa tavoitteena on ottaa käyttöön etulinjan ja palveluohjauksen uudet toimintamallit ja työkalut yhdessä 3-5 samankaltaisen kuntayhtymän kanssa. Etulinjan ja palveluohjauksen työkalut ja toimintamallit edistävät monipalveluasiakkaiden palvelukokonaisuuksien haltuun ottamista ja sitä kautta näiden asiakkaiden kustannuksia saadaan paremmin hallintaan. Asiakas- ja potilastietojärjestelmäriippumattoman tuotannonohjauksen alueellinen kehittäminen -hankkeessa systematisoidaan tuotannonohjausta hyödyntäen nykyjärjestelmiä. Tuotannonohjauksen tavoite on saavuttaa selkeitä kustannus- ja resurssisäästöjä, yhdistämällä tilojen, laitteiden, logistiikan, henkilöstön sekä prosessien hallinta yhdeksi kokonaisuudeksi. Yhteishankkeilla vältetään päällekkäinen työ ja kehitetään yhdessä mahdollisimman monen tahon hyödynnettävissä olevia ratkaisuja.

Tällä valtionavustuksella rahoitettavien toimenpiteiden sisältö on johdettu suoraan PHHYKY:n muutosohjelman sisällöistä. Kuva 7 esittää, miten muutosohjelman kehityskärjet kytkeytyvät rakenneuudistuksen toimeenpanoa tukevan rahoitushaun osa-alueisiin.



Kuva 7: Muutosohjelman kärkien kytkeytyminen rakennehaun osa-alueisiin

Rakennehaun eri osa-alueiden toimenpiteet toteutetaan osana muutosohjelman toimeenpanoa. Muutosohjelmaa viedään täydellä voimalla eteenpäin jo nykyisessä kuntayhtymämuodossa ja se on kytkettävissä sote-rakenneuudistukseen. Sote-rakenneuudistuksen lakien hyväksymisen jälkeen toteutetaan siltaus muutosohjelmasta mahdolliseen uuteen sote-rakenneuudistukseen toimeenpano-ohjelmaan ja maakuntamalliin (Kuva 8).



Kuva 8: Toteutus osana muutosohjelman toimeenpanoa

3 Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio

3.1 Tavoitteet

Tämä osa-alue 1 keskittyy tulevan sote-rakenneuudistuksen palveluiden järjestämistehtävän valmistelun aloittamiseen. Päijät-Hämeessä tämä tarkoittaa käytännössä jo muodostetun kuntayhtymän edelleen kehittämistä muutosohjelman toimeenpanon kautta. Lisäksi osa-alue käsittää hankekoordinaation ja -hallinnon, joka myös toteutetaan osana jo käynnissä olevaa muutosohjelmaa.

Vapaaehtoisen, alueellisen valmistelun osalta kokonaisuus on vaiheistettu kolmeen osaan, joiden tavoitteet on kuvattu alla:

i. Ennen hallituksen esitystä: Alueellisen järjestämisvastuun kokonaisuuden hallinta ja johtaminen

- Järjestämisvastuun siirron valmistelu integroitu osaksi muutosohjelmaa
- Siirron ennakkovaikutukset eri sidosryhmien ja toimintojen näkökulmasta tunnistettu
- Alueellinen järjestämisajattelu vahvistunut merkittävästi

ii. Hallituksen esityksen jälkeen: Järjestämisvastuun siirron valmistelun tehtävien selvitys ja suunnittelu

- Järjestämisvastuun merkitys kirkastettu ja selkeä järjestämisen ydinprosessi ja sen tarkemmat osakokonaisuudet kuvattu
- Järjestäjän tulevat organisoinnin rakenteet kuvattu
- Maakuntastrategian ja maakunnan hallintosäännön valmistelu käynnistetty
- Tarkat vaikutukset yhtymään ja kuntiin selvitetty

iii. Lakien hyväksymisen jälkeen: Järjestämistehtävän siirron valmistelu

- Järjestämisvastuun siirron konkreettinen toimeenpanosuunnitelma laadittu
- Järjestämisen rajapinnat tarkasteltu ja niihin liittyvään toimeenpanoon valmistauduttu
- Maakunnan hallintosääntö kuvattu ja tarvittavat poliittiset rakenteet muodostettu
- Päijät-Hämeen alue kokonaisuudessaan valmis järjestämistehtävän siirron toimeenpanoon

Lisäksi osa-alueeseen 1 sisältyy toteutettavien hankkeiden hankekoordinaatio ja -hallinto sekä muiden hallinnollisten tehtävien valmistelu. Näiden tavoitteita on kuvattu alla:

Hankekoordinaatio ja -hallinto & Muiden hallinnollisten tehtävien valmistelu

- Muutosohjelman ja sen osana valtionavustuksella rahoitettavien hankkeiden koordinoitu läpivienti ja alueellisen yhteistyön varmistaminen läpinäkyvyyden ja toimeenpanokyvyn vahvistamiseksi
- Aktiivinen kansalliseen yhteistyöhön ja verkostoissa tehtävään työhön osallistuminen
- Hankkeen aikaisen alueellisen yhdyspintatyön johtaminen osana muutosohjelmaa

3.2 Toimenpiteet

Tässä kappaleessa kuvataan osa-alueen 1 *Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio* toimenpiteitä.

Ennen hallituksen esitystä

Alueellisen järjestämisvastuun kokonaisuuden hallinta ja johtaminen

Kuntayhtymän muutosohjelma ja sen yksityiskohtaisesti aikataulutettu toimeenpano huolehtii toimenpiteistä ennen hallituksen esitystä. Mikäli valmisteluvaiheessa syntyy käsitys sellaisista

toimeenpanokokonaisuuksista, joita muutosohjelmassa ei ole vielä huomioitu, päivitämme muutosohjelmaa tarvittavin osin. Tällainen kokonaisuus saattaa olla esimerkiksi järjestämisvastuun entistäkin suurempi korostaminen tai monituottajamallin ohjaukseen ja valvontaan liittyvät kysymykset.

Tulevan sote-rakennemuutoksen valmistelun pohjana hyödynnetään muutosohjelman valmistelun osana jo kuvattua maakunnan palveluiden järjestämisen nykytilaa. Palveluverkon ja palvelurakenteen jatkuva rationalisointi toteutetaan osana muutosohjelmaa. Yhtymän toimitilastrategian valmistelu on jo käynnissä yhteistyössä Maakuntien tilakeskuksen kanssa. Toimitilastrategia sisältää keskeiset tavoitteet ja tulevaisuuden linjaukset, jotka voidaan siirtää osaksi perustettavan maakunnan suunnittelua. Yhtymän talouden tasapainottaminen on pitkäjänteinen prosessi, joka jatkuu maakuntien perustamiseen asti. Vaadittuja toimenpiteitä toteutetaan osana muutosohjelmaa. Ennen hallituksen esitystä tunnistamme järjestämisvastuun siirron todennäköisiä ennakkovaikutuksia: näitä ovat mm. Heinolan ja Sysmän liittyminen Päijät-Hämeen sote-maakuntaan sekä Pukkilan ja Myrskylän liittyminen Itä-Uudenmaan sote-maakuntaan. Näiden vaikutusten osalta käynnistyy tässä vaiheessa niitä valmisteleva poliittinen keskustelu.

Hallituksen esityksen jälkeen

Järjestämisvastuun siirron valmistelun tehtävien selvitys ja suunnittelu

Hallituksen esityksen jälkeen tarkastelemme, onko jo osana muutosohjelmaa valmisteltua maakunnan muutosvisiota ja sitä ohjaavia linjauksia tarpeen päivittää. Tässä vaiheessa päivitämme muutosohjelmaa lisäämällä järjestäjän vahvistamisen sen yhdeksi toimeenpanokärjeksi. Kuvaamme siirtyvän järjestämisvastuun merkityksen ja sisällöt hallituksen esityksen edellyttämällä tavalla: määrittelemme esimerkiksi järjestämisen ydinprosessin ja sen tarkennukset, eli kuvaamme konkreettiset sote-järjestämisen tehtävät ja niiden toteuttamisen tavat tulevassa Päijät-Hämeen sote-maakunnassa. Tuomme järjestämisenäkökulman osaksi kuntayhtymän johtamista osana muutosohjelmaa ja vahvistamme alueellista järjestämisajattelua.

Selvitämme tulevia henkilöstö-, omaisuus- ja sopimussiirtoja: miten siirrot kuntayhtymältä ja kunnilta (niiltä osin kun eivät vielä ole osa yhtymää, esim. Sysmän ja Heinolan perusterveydenhuolto) tulevalle sote-maakunnalle toteutetaan ja mitkä ovat siirtojen vaikutukset. Selvitämme sote-maakunnan hallinnon rakenteiden vaihtoehtoja ja valmistelemme maakunnan hallintosääntöä. Tarkastelemme myös tietojärjestelmiin liittyviä vaikutuksia, kuten sitä miten ja millä tasolla sote-maakunnan asiakas- ja potilasjärjestelmät integroidaan, siltä osin kun ne eivät vielä ole yhteisiä. Selvitämme kuntayhtymän ja kuntien toimitiloihin ja irtaimeen omaisuuteen liittyviä vaikutuksia ja siirron edellyttämiä toimenpiteitä. Hyödynnämme THL:n arviointiraportin tietoja maakunnan alueen tilanteesta osana alueellista suunnittelua. Simuloimme rahoituskokonaisuuden siirtymistä valtiolle ja arvioimme eri skenaarioiden vaikutukset maakunnan sote-palveluiden tuotantoon.

Lakien hyväksymisen jälkeen

Järjestämistehtävän siirron valmistelu

Lakien hyväksymisen jälkeen maakunnan hallinnollinen valmistelu käynnistyy täysimääräisesti. Yhtymän järjestämisvastuu siirtyy maakunnalle ja jo integroitu tuotanto sellaisenaan siirtyy osaksi maakuntahallintoa. Päivitämme palveluiden järjestämisen tavoitteet ja järjestämissuunnitelman yhtymässä jo olemassa olevan pohjalta lakien ja asetusten edellyttämän mukaisesti. Tarkastelemme sote-järjestämiseen liittyvien keskeisten rajapintojen toimintamalleja, erityisesti kuntiin jäävän hyte-työn ja maakunnan palvelutuotannon välisiä yhteyksiä, ja päivitämme niitä maakunnan hallintosäännön sekä lainsäädännön edellyttämällä tavalla.

Tunnistamme tulevan maakunnan yhteistyöverkostot ja rakennamme niitä yhtymän yhteistyöverkostojen pohjalta. Muodostamme järjestämisvastuun siirron käytännön toteuttamissuunnitelman sekä viranomaistehtävien, että muiden järjestämisvastuun ottamiseen liittyvien toimintojen osalta. Mikäli lainsäädännön eteneminen sen mahdollistaa, aloitamme järjestämisvastuun siirtoon liittyvien toimenpiteiden toteutuksen.

Hankekoordinaatio ja -hallinto & Muiden hallinnollisten tehtävien valmistelu

Toteutamme sote-rakenneuudistusta tukevien toimenpiteiden hankekoordinaation ja hallinnon osana käynnissä olevaa PHHYKY:n muutosohjelmaa. Myös Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -hankkeen hanketta johdetaan ja koordinoidaan osana muutosohjelmaa. Näillä kahdella hankkeella on siten yhteinen hankehallinto, joka käytännössä toteutetaan käynnissä olevan muutosohjelman hankehallinnon osana.

Muutosohjelman toteutusta varten yhtymään on jo perustettu kehittämishanketoimisto, johon keskitetään merkittävät yhtymätasoiset hankkeet. Kehittämishanketoimiston tehtävänä on luoda käytännöt ja edellytykset hankkeessa toimimiselle, hankkeen johtamiselle ja toiminnan onnistumiselle. Hanketoimisto yhdessä projektipäälliköiden kanssa seuraa suunnitelmien valmistelua, toteutuksen etenemistä ja aikataulua, riippuvuuksia, riskejä ja budjettia sekä hankkeen hyötyjen toteutumista. Hanketoimisto tukee projektipäälliköitä hankkeen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä.

Vahvistamme olemassa olevaa kehittämishanketoimistoa tarvittavilta osin, mm. rekrytoimme hankeajaksi hanketoimistoon projektipäällikön. Määrittelemme käytännöt ja työkalut liittyen valtionavustuksen käytön raportointiin, sekä lisäämme työpanosta suhteessa hanketoimiston uusiin tehtäviin. Maakuntavalmistelun edetessä hanketoimisto vahvistuu ja laajenee ja sille siirtyy lisää keskeisiä valmistelutehtäviä. Mikäli sote-uudistuksen toimeenpano ulottuu muutosohjelman toimeenpanon (2019-2023) jälkeiselle aikakaudelle, päättyvä muutosohjelma ja sen hankehallinta sillataan saumattomasti mahdolliseen uuteen sote-uudistuksen toimeenpano-ohjelmaan.

3.3 Toteutusaikataulu ja vaiheistus

Olemme käynnistäneet valmistelun PHHYKY:ssä muutosohjelman sisältöihin perustuvan rahoitushakemuksen kirjoituksella kevään 2020 aikana. Käynnissä on myös jatkuva muutosohjelman ja rahoitushaun sisältöjen yhteensovittaminen. Muutosohjelman toimeenpano etenee PHHYKY:ssä jatkuvasti päivittyvän suunnitelman mukaisesti, riippumatta tämän rahoitushakemuksen päätöksestä – toisaalta mikäli rahoitusta ei myönnetä, muutosohjelman vaikutukset toteutuvat merkittävästi myöhemmin, kuin minkä saatava rahoitus mahdollistaisi. Alla on esitetty edellä kuvattujen toimenpiteiden vaiheistus osana muutosohjelmaa sen perusteella, mitä tällä hetkellä on tiedossa lainsäädännön valmistelun etenemisestä (Kuva 9).



Kuva 9: Osa-alueen 1 toteutusaikataulu ja vaiheistus osana muutosohjelmaa

Tällä hetkellä hallituksen arvio lainsäädännön valmistelun etenemisestä on, että sote-lait tulisivat eduskuntaan vuoden 2020 loppuun mennessä. Sote-maakunnat aloittaisivat järjestämisvastuussa vuoden 2023 alusta. Päijät-Hämeen sote-maakunnan valmistelu osana muutosohjelmaa on vaiheistettu tämä aikataulu huomioiden, mutta hankkeen vaiheistusta päivitetään tarvittaessa lainsäädännön valmistelun etenemisen mukaan.

Valmistelun ensimmäisen vaihe, ***Alueellisen järjestämisvastuun kokonaisuuden hallinta ja johtaminen***, kestää arviolta vuoden 2020 loppuun. Vuoden 2020 aikana valmistelutyö toteutetaan osana muutosohjelmaa, tunnistuen järjestämisvastuun siirron ennakkovaikutukset sekä toteuttaen palveluverkon ja -rakenteen rationalisointia.

Valmistelun seuraava vaihe, ***Järjestämisvastuun siirron valmistelun tehtävien selvitys ja suunnittelu***, käynnistyy arviolta vuoden 2021 alussa ja kestää siihen asti, kunnes lait on hyväksytty eduskunnassa. Vuoden 2021 aikana toteutettaisiin siten seuraavat toimenpiteet: järjestämisvastuun merkityksen ja sisältöjen kuvaaminen, henkilö-, omaisuus- ja sopimussiirtojen selvittäminen (nämä pääosin yhtymältä maakunnalle; ja lisäksi niiden kuntien toimintojen osalta, jotka eivät vielä ole osa yhtymää, esim. Sysmä ja Heinola perusterveydenhuollon palvelut) ja valmistelu, tulevan sote-maakunnan hallinnon rakenteiden selvittäminen sekä ICT-vaikutusten selvittäminen.

Valmistelun kolmas vaihe, ***Järjestämistehtävän siirron valmistelu***, käynnistyy sen jälkeen, kun lait on hyväksytty eduskunnassa. Tässä vaiheessa toteutettaisiin seuraavat toimenpiteet: palveluiden järjestämisen tavoitteiden ja järjestämissuunnitelman päivitys, rajapintojen tunnistaminen ja niiden toimintamallien järjestämisvastuun siirron käytännön toteuttamissuunnitelma. Järjestämisvastuun siirto Päijät-Hämeen sote-maakunnalle toteutuisi vuoden 2023 alusta. Mikäli sote-uudistuksen toimeenpano ulottuu muutosohjelman päättymisen jälkeiselle aikakaudelle, integroidaan päättyvä muutosohjelma mahdolliseen uuteen sote-uudistuksen toimeenpano-ohjelmaan.

Hankekoordinaation osalta vahvistamme vuoden 2020 aikana olemassa olevaa kehittämishanketoimistoa tarvittavilta osin. Vuoden 2021 alusta eteenpäin hanketoimisto vahvistuu ja laajenee tarpeen mukaan ja sille siirtyy maakuntavalmistelun edetessä lisää keskeisiä valmistelutehtäviä. Hankekoordinaatio toteutuu v. 2020-2023 osana muutosohjelmaa. Mikäli sote-uudistuksen toimeenpano ulottuu muutosohjelman toimeenpanon (2019-2023) jälkeiselle aikakaudelle, päättyvä muutosohjelma ja sen hankehallinta sillataan saumattomasti mahdolliseen uuteen sote-uudistuksen toimeenpano-ohjelmaan.

3.4 Vaikutukset

3.4.1 Toiminnalliset vaikutukset

Osa-alueen 1 eri kokonaisuuksiin liittyviä toiminnallisia vaikutuksia on kuvattu alla.

i. Alueellisen järjestämisvastuun kokonaisuuden hallinta ja johtaminen

Valmistelemme järjestämisvastuun siirtoa Päijät-Hämeessä osana PHHYKY:n muutosohjelmaa, nykyisen kuntayhtymämallin kehityskulun huomioiden, jolloin valmistelutyö on hallittua, systemaattista ja osa alueellisen kehityksen jatkumoa. Muutosohjelman toimeenpanon myötä syvennetään jo tehtyä työtä esimerkiksi palvelurakenteen keventämiseksi ja palveluverkon kehittämiseksi, millä on hillitseviä vaikutuksia yhtymän toimintakuluihin ja sitä kautta alueen kuntien talouteen. Siirron ennakkovaikutukset ja niistä seuraavat tehtävät liittyen hyvinvointiyhtymään ja alueen kuntiin tunnistetaan aikaisessa vaiheessa ja niihin varaudutaan suunnitelmallisesti. Näin voidaan valmistautua ajoissa esimerkiksi valmisteluun liittyviin resurssitarpeisiin ja siirtyminen valmistelun seuraavaan vaiheeseen on jouhevaa ja osa alueen kehittämisen pidempää jatkumoa.

ii. Järjestämisvastuun siirron valmistelun tehtävien selvitys ja suunnittelu

Hallituksen esityksen jälkeen kuvaamme järjestämisen sisällöt ja merkityksen, jolloin suunnittelutyötä on sujuva jatkaa kohti maakunnan toiminnan pohjana toimivia tarkempia kuvauksia.

Vaiheessa selvitetään kattavasti järjestäjän hallinnon rakenteiden vaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia, jolloin löydetään paras malli organisoida hallinnon rakenteet Päijät-Hämen sote-maakunnassa, siten että maakunnan alueelliset erityispiirteet ja nykyiset palveluiden järjestämisen ja tuottamisen tavat huomioidaan. Alueellisen järjestämisajattelun vahvistumisen myötä osa-optimointi vähenee ja palveluverkkoa sekä palveluntuotannon tapoja muutetaan vaihe vaiheelta tarkoituksenmukaisemmaksi ja joustavammaksi kohti sote-maakunnan aloittamista siirryttäessä.

iii. Järjestämistehtävän siirron valmistelu

Lakien hyväksymisen jälkeen järjestämisvastuun siirrolle on laadittu konkreettinen ja yksityiskohtainen toimeenpanosuunnitelma, jolloin siirto voidaan toimeenpanna hallitusti. Tuleva Päijät-Hämeen sote-maakunta voi jatkaa lähes keskeytyksettä yhtymän muutosohjelmassa jo toteuttamaa kehitystyötä ja toimia alusta lähtien tehokkaasti ja toimintaansa edelleen kehittäen, eikä uudistuksen toimeenpano halvaannuta muuta kehittämistyötä. Maakunnan kustannustehokas palvelutuotanto vastaa Päijät-Hämeen asukkaiden palvelutarpeeseen ja tulevan maakunnan talous on tasapainossa sen aloittaessa järjestämistehtävässään.

Hankekoordinaatio ja -hallinto ja muiden hallinnollisten tehtävien valmistelu

Hallitun hankekoordinaation myötä hanke viedään läpi koordinoitusti ja tehokkaasti osana muutosohjelmaa, minkä seurauksena hanke toteutuu sen suunnitellussa aikataulussa ja budjetissa. Kun Päijät-Hämeen alue osallistuu aktiivisesti kansalliseen ja alueelliseen yhteistyöhön, se pystyy vaikuttamaan verkostoissa siten, että uudistus toimeenpannaan onnistuneesti ja alueen näkökulmaa kuullen. Sote-maakuntaa valmistellaan hyvässä yhteistyössä alueen kuntien ja muiden tärkeiden sidosryhmien kanssa, soveltaen toimivia yhteistyömalleja, jotka takaavat sidosryhmien kuulemisen valmistelussa ja sujuvan ja tehokkaan siirtymisen yhtymämallista maakuntaan.

3.4.2 Taloudelliset vaikutukset

Osa-alueessa 1 toteutettavat toimenpiteet ovat osa PHHYKY:n muutosohjelmaa ja siten tähän osa-alueeseen kohdistuu osa muutosohjelman toteuttamisen taloudellisesta nettovaikutuksesta. Muutosohjelman kumulatiiviseksi nettovaikutukseksi v. 2020-2024 on kokonaisuudessaan arvioitu noin -87M€ verrattuna nykyiseen kasvu-uraan. Suoria taloudellisia hyötyjä osa-alueessa 1 saadaan muutosohjelman hankehallinnan osalta, kun koordinoitu hankehallinta tehostaa hankkeiden toimeenpanoa ja hankkeen aikaisten kustannusten hallintaa. Siirto sote kuntayhtymästä maakunnaksi toimeenpannaan tehokkaasti ja hallitusti, mikä säästää uudistuksen toimeenpanon kustannuksia esimerkiksi henkilöstökustannusten osalta.

Sote-uudistuksen toimeenpanolla itsessään tulee olemaan laajoja taloudellisia vaikutuksia. Yksi uudistuksen tavoitteista on hillitä kustannusten kasvua. Päijät-Hämeessä nykyistä kustannusten kasvu-uraa voidaan jo muutosohjelman toteuttamisen myötä taittaa myös ennen sote-uudistusta ja jatkossa sote-palvelut tuotetaan alueen asukkaille entistäkin vaikuttavammin ja kustannustehokkaammin.

3.5 Kustannukset

Osa-alueen 1 kokonaiskustannukset ovat 1 315 000 euroa. Kustannuksista 530 000 euroa kohdistuu vapaaehtoiseen alueellisen valmistelun kokonaisuuteen, 623 000 euroa hankekoordinaatioon ja -johtamiseen ja 162 000 euroa muiden hallinnollisten tehtävien valmisteluun. Saatu valtionavustus osa-alueelle 1 on 1 052 000 euroa. Kustannusten muodostumisesta on tehty osana hakemusvalmistelua myös tarkempi arvio, jossa on arvioitu toteutuksen kustannuksia toimenpidekokonaisuuksittain.

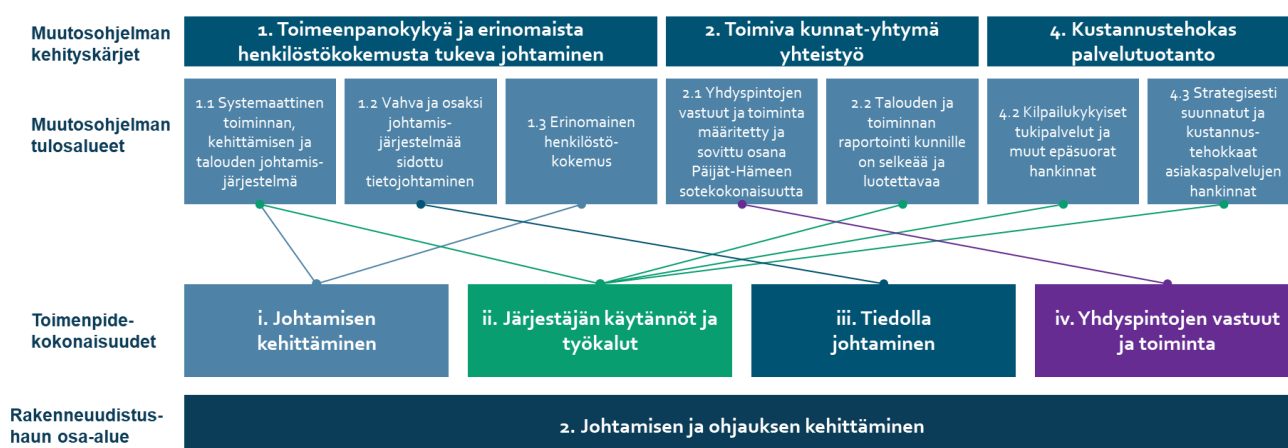
Kuva 10 esittää, kuinka kustannukset jakautuvat talousarviopohjassa esitettyihin kategorioihin ja hankevuosille. Kaikki kustannukset on esitetty talousarviolaskelmassa arvonnalisäverottomina.

MENOT JA RAHOITUS			
	Vuosi	Vuosi	Yhteensä
	2020	2021	
Henkilöstömenot, joista	363 000	547 000	910 000
Projektiin palkattava henkilöstö	37 500	75 000	112 500
Työpanoksen siirto	325 500	472 000	797 500
Palvelujen ostot yhteensä, josta	165 000	220 000	385 000
Asiantuntijapalvelut	120 000	150 000	270 000
Matkustus- ja majoituskustannukset	20 000	20 000	40 000
Koulutuspalvelut			0
Muut palvelujen ostot	25 000	50 000	75 000
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	20 000		20 000
Vuokrat			0
Muut menot			0
Investointimenot yhteensä, josta	0	0	0
Aineettomat hyödykkeet			0
Koneet ja kalusto			0
Muut investointimenot			0
Menot yhteensä = Kokonaiskustannukset	548 000	767 000	1 315 000
- Valtionavustukseen oikeuttamattomat kustannukset			0
- Tulorahoitus			0
- Muu kuin julkinen rahoitus			0
Valtionavustukseen oikeuttavat kustannukset	548 000	767 000	1 315 000
Hanketoimijoiden omarahoitusosuus	109 600	153 400	263 000
Muu julkinen rahoitus			0
Haettava valtionavustus	438 400	613 600	1 052 000

Kuva 10: Kuva Osa-alueen 1 kustannukset

4 Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen

Tämä osa-alue keskittyy kehittämishankkeisiin, joilla edistetään ja tuetaan järjestämisvastuun siirtymistä tulevalle Päijät-Hämeen maakunnalle. Tavoitteena on, että alueen sote-järjestämisvastuullisen toimijan johtaminen kehittyy tukemaan sen toimeenpanokykyä ja erinomaista henkilöstökokemusta vuoteen 2023 mennessä. Toteutettavilla toimenpiteillä tavoitellaan merkittävää parannusta kuntayhtymän toimeenpanokykyyn ja kustannustehokkuuteen. Osa-alueen tavoitteet ja toimenpiteet pohjautuvat kokonaisuudessaan PHHYKY:n muutosohjelman sisältöihin. Osa-alueessa keskitytään neljään alueeseen, joita edistetään osana muutosohjelman toimeenpanokärkiä (Kuva 11):



Kuva 11: Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen osa-alueen toimenpidekokonaisuudet i-iv ja niiden kytkeytyminen yhtymän muutosohjelmaan

4.1 Tavoitteet

Kuhunkin alueeseen liittyvät tarkemmat tavoitteet on kuvattu alla:

i. Johtamisen kehittäminen

- Yhtymällä on selkeä johtamisjärjestelmä ja johtamisrakenteet, jotka systematisoivat ja tehostavat yhtymän toimintaa
- Ihmisten johtaminen ja erinomainen henkilöstökokemus ovat toimintatapojen ja kulttuurin keskiössä

ii. Järjestäjän käytännöt ja työkalut

- Järjestäjän toiminnan ja talouden suunnittelu ja ohjaus on systemaattista, ennakoivaa, alueen tilannekuvaan perustuvaa ja yhteensovitettua; käytössä on aito budjetointiprosessi
- Järjestäjän talouden ja toiminnan raportointi on läpinäkyvää, lähes reaaliaikaista ja eri toimijoiden päätöksentekoa tukevaa
- Järjestäjän palveluhankintoja johdetaan systemaattisesti ja palvelutuotannon kokonaistilannetta optimoiden ja palveluhankintoja on tehostettu merkittävästi
- Tieto asiakastytytyväisyydestä ja asiakasnäkökulmasta tukee järjestäjän toiminnan suunnittelua ja saatava tieto pystytään liittämään toiminnasta tehtäviin havaintoihin

iii. Tiedolla johtaminen

- Tiedolla johtamiselle on asetettu kunnianhimoiset tavoitteet ja niiden saavuttamiselle on laadittu realistinen toimeenpanon tiekartta

- Tiedolla johtamisen kypsyystasoa kasvatetaan laajasti läpi organisaation jo nykytietoa hyödyntäen, siirtyen kohti tietoon perustuvaa johtamista ja päätöksentekoa
- Tiedolla johtamisen kulttuuria rakennetaan organisaation johtamisen eri tasoille
- Tiedolla johtaminen tarjoaa edellytykset paremmille päätöksille, joiden seurauksena yhtymän kustannusrakenne kevenee ja päijät-hämäläisten hyvinvointi paranee

iv. Yhdyspintojen vastuut ja toiminta

- Yhdyspintojen vastuut ja toimintamallit on määritetty ja sovittu yhdessä osana Päijät-Hämeen uudistuvaa sote-kokonaisuutta (olennaisimmat rajapinnat: kuntien puolella hyte-työ, sivistystoimi ja työllisyyspalvelut; pelastustoimi; sisäisistä rajapinnoista PTH-ESH -rajapinta; lisäksi rajapinta järjestöjen ja kolmannen sektorin suuntaan)
- Koordinoitu toiminta yhdyspinnoissa vaikuttaa positiivisesti palvelukäyttöön ja -rakenteeseen
- Yhteistyömallit eri toimijoiden kanssa on kuvattu ja jalkautettu ja toimintaa rajapinnoissa seurataan ja johdetaan systemaattisesti

4.2 Toimenpiteet

Alla on kuvattu kaikki osana rakenneuudistus-hanketta toteutettavat toimenpiteet Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen (2) -osa-alueella (Kuva 12).

Osa-alueet:	i. Johtamisen kehittäminen	ii. Järjestäjän käytännöt ja työkalut	iii. Tiedolla johtaminen	iv. Yhdyspintojen vastuut ja toiminta
Toimenpiteet:	1. Systemaattinen toiminnan ja talouden johtamisjärjestelmä 2. Henkilöstökokemusta parantavat toimintamallit	1. Selkeä ja luotettava talouden ja toiminnan raportointi kunnille 2. Kilpailukykyiset epäsuorat hankinnat ja strategisesti suunnatut ja kustannustehokkaat asiakaspalvelujen hankinnat 3. Kansallisen asiakaspalautejärjestelmän kehittämis yhteistyöhön osallistuminen ja käyttöönotto alueella asiakaskokemuksen kehittämisen parantamiseksi	1. Alueellisen tietojohdamisen tavoitteiden ja tiekartan laatiminen 2. Lyhyen tähtäimen tiedolla johtamisen kehitystyö 3. ERVA-alueen yhteiseen tietoaallaskaisuun liittyminen 4. Tiedolla johtamisen uusi tiimimalli 5. Tiedolla johtamisen muutoksen läpivienti	1. Yhdyspintojen vastuut ja toiminta määritetty ja sovittu yhdessä osana Päijät-Hämeen uudistuvaa sote-kokonaisuutta 2. Päijät-Hämeen järjestöneuvottelukunta

Kuva 12: Kaikki osana rakenneuudistus-hanketta toteutettavat toimenpiteet, jotka liittyvät Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen (2) osa-alueeseen

i. Johtamisen kehittäminen

Toteutamme seuraavat toimenpidekokonaisuudet muutosohjelman toimeenpanokärkien kautta:

1. Systemaattinen toiminnan ja talouden johtamisjärjestelmä
2. Henkilöstökokemusta parantavat toimintamallit

Toimenpidekokonaisuudessa 1, *Systemaattinen toiminnan ja talouden johtamisjärjestelmä*, kuvaamme johtamisjärjestelmän ja selkeytämme sen avulla johtamisrakenteet: toiminnan ja talouden roolit, vastuut, päätösvalta ja raportointisuhteet johtamisen eri tasoilla. Tavoitteellistamme keskeisimmät johtamisen työskentelymallit ja luomme tätä tukevat yhtenevät käytänteet ja työkalut. Rakennamme aidon budjetointiprosessin, johon kytketään myös jäsenkuntaraportointi, sekä määrittelemme miten toimintaa ja taloutta johdetaan eri tasoilla. Kytkeämme tiedolla johtamisen mallin ja hankintojen organisoimisen osaksi johtamisjärjestelmää. Jalkautamme uuden johtamisjärjestelmän vaiheittain kaikille johtamisen tasoille.

Toimenpidekokonaisuudessa 2, *Henkilöstökokemusta parantavat toimintamallit*, luomme päivittyvän tilannekuvan ja ymmärryksen henkilöstön kokemuksesta läpi organisaation. Valjastamme henkilöstön muutosvoiman ja osaamisen jatkuvaan kokemuksen kehittämiseen ja seurantaan. Puramme ilmeisimmät henkilöstötyytymättömyyttä aiheuttavat epäkohdat. Vahvistamme esimiespalveluja, esimiestyötä ja johtamista henkilöstökokemuksen kehittämisen kautta.

ii. Järjestäjän käytännöt ja työkalut

Toteutamme seuraavat toimenpidekokonaisuudet muutosohjelman toimeenpanokärkien kautta:

1. Selkeä ja luotettava talouden ja toiminnan raportointi kunnille
2. Kilpailukykyiset tukipalvelut ja muut epäsuorat hankinnat ja strategisesti suunnatut ja kustannustehokkaat asiakaspalvelujen hankinnat
3. Kansallisen asiakaspalautejärjestelmän kehittämisyhteistyöhön osallistuminen ja käyttöönotto alueella asiakaskokemuksen parantamisen mahdollistamiseksi

Toimenpidekokonaisuus 1, *Selkeä ja luotettava talouden ja toiminnan raportointi kunnille*, käynnistyy määrittämällä ja korjaamalla keskeisimmät tekijät, jotka rapauttavat jäsenkuntaraportoinnin tarkkuutta ja ennakoivuutta. Vähennämme raportointiin kuluvaan erillistyötä automatisoimalla jäsenkuntaraportoinnissa kohtuuttomasti manuaalista työtä aiheuttavat työvaiheet ja rakentamalla kuntaraportointiportaalin. Synkronoimme kuntien kanssa talousarvio- ja raportointiprosessit sekä palvelusopimusneuvottelut tukemaan talouden ja toiminnan rinnakkaista ja selkeää käsittelyä. Selkeytetämme kuntien maksuosuuksien muodostamisen periaatteet ja käytännöt.

Toimenpidekokonaisuus 2, *Kilpailukykyiset tukipalvelut ja muut epäsuorat hankinnat ja strategisesti suunnatut ja kustannustehokkaat asiakaspalvelujen hankinnat*, jakautuu epäsuorien hankintojen sekä asiakaspalveluhankintojen tehostamiseen. Tukipalveluiden ja muiden epäsuorien hankintojen osalta teemme kokonaisarvioinnin nykyisestä tuotannosta ja hankinnoista. Käynnistämme sisäisen hankinta- ja tuottajaohjauksen sekä kehitämme kustannusanalyysiosaamista. Arvioimme ja toteutamme hankintojen tehostamisen ja kehittämisen vaatimat tuotteistus- ja kustannusrakennemääritykset. Toteutamme tehostamistoimenpiteet valituissa itse tuotettavissa tukipalveluissa sekä muutokset hankinnoissa (esim. mahdolliset kotiutukset/sisäistykset). Tunnistamme muihin epäsuoriin hankintoihin liittyvät sisäiset ja ulkoiset säästöajurit ja säästöpotentiaalin sekä toteutamme epäsuorien hankintojen tehostamiseen liittyvät sisäiset kehitystoimenpiteet ja markkinaoperaatiot.

Asiakaspalveluhankintojen osalta laadimme faktapohjaisen make-or-buy -strategian oman tuotannon ja ostopalvelujen roolitukselle sekä koordinoimme asiakaspalveluhankintojen sisäisen roolituksen. Käynnistämme sisäisen hankinta- ja tuottajaohjauksen sekä kehitämme kustannusanalyysiosaamista. Arvioimme ja toteutamme hankintojen tehostamisen ja kehittämisen vaatimat tuotteistus- ja kustannusrakennemääritykset. Käynnistämme markkinavuoropuhelun ja markkinaoperaatiot palveluissa, joissa strateginen tavoite on muuttaa tuotannon roolitusta. Läpivalaisemme ja realisoimme kustannussäästöt ostopalveluissa, joissa tuotannon strateginen roolitus ei muutu. Vahvistamme palveluntuottajien ohjausta palveluissa, joissa tavoite on muuttaa tuottajien toiminnallista suoriutumista. Rakennamme strategisten hankkeiden pohjalta keskitetyn hankintatoimen kanssa koordinoitun make-or-buy -prosessin ja vahvan tuottajaohjauksen prosessin näiden toimien jatkuvaan kehittämiseen.

Ulkoistettujen ja ulkoistettavien palveluiden osalta kuvaamme rajapinnat ja niissä sovellettavat toimintamallit. Parannamme kaikkien hankintojen tietojärjestelmätukea kehittämällä esimerkiksi kustannusanalyysiin käytettäviä työkaluja.

Toimenpidekokonaisuus 3, *Kansallisen asiakaspalautejärjestelmän kehittämisyhteistyöhön osallistuminen ja käyttöönotto alueella*, osallistumme kansalliseen kehittämisyhteistyöhön. Yhteistyössä SoteDigin kanssa selvitämme asiakaspalautejärjestelmän kehittämisyhteistyön

nykyisen vaiheen. Osallistumme aktiivisesti kehitystyöhön ja tuomme esille Päijät-Hämeen alueellisia tarpeita kansalliselle asiakaspalautejärjestelmälle sen suunnittelu- ja määrittelyvaiheessa. Osallistumme järjestelmän pilotointiin ja testaukseen. Kun järjestelmä on käyttöönottovalmis, otamme sen käyttöön alueella ja jalkautamme asiakaspalautejärjestelmän hyödyntämisen osaksi toimintaa. Asiakaspalautejärjestelmän käyttöönotto antaa järjestäjälle mahdollisuuden kehittää asiakaskokemusta, joka on yksi muutosohjelman läpileikkaavista perusteemoista.

iii. Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisen kehittäminen perustuu PHHYKY:n muutosohjelmassa jo tehtyyn suunnittelutyöhön, Päijät-Hämeessä tammi-helmikuussa 2020 toteutettuun STM:n/SoteDigin tiedolla johtamisen kypsyystason arvioon sekä aiemman sote-uudistuksen valmistelussa Päijät-Hämeen maakunnassa tehtyyn työhön.

Tiedolla johtamisen kypsyystason arvion perusteella Päijät-Hämeessä on tarpeen kiinnittää huomiota erityisesti neljään alueeseen tietojohdamisen kehittämisessä: visio ja strategia, hallintorakenne ja organisointi, tiedon hankinta sekä tiedon organisointi ja varastointi. *Visio ja strategia* -alueessa tietojohdamisen käytäntöjen leviäminen organisaatiossa todettiin puuttelliseksi ja tietojohdamista koettiin hyödynnettävän riittämättömästi organisaation strategisen johtamisen tasolla. Tietojohdamisen kokonaisuus nähtiin yleisesti epäselväksi: vastuut, velvollisuudet ja muut roolit ovat vielä jäsentymättömiä. *Hallintorakenne ja organisointi* -alueella ongelmaksi koettiin, että tiedon käsittelyyn sekä tietojohdamisen toteuttamiseen on puutteelliset resurssit. *Tiedon hankinta* -alueella nähtiin myös runsaasti puutteita: tiedon keräämistä koskevat prosessit on nykyisellään kuvattu epäselvästi ja ne eivät ole tehokkaita. Myös *Tiedon organisointi ja varastointi* -alue vaatii kehittämistä: tiedolla johtamista tukeva tietojärjestelmäarkkitehtuuri on liian joustamaton ja arkkitehtuurissa on jonkin verran päällekkäisyyksiä. Tieto ei myöskään ole yhtenäistä eri järjestelmien välillä.

Tarkoituksena on kehittää tiedolla johtamista Päijät-Hämeessä kahdessa vaiheessa. Lyhyellä tähtäimellä laadimme tietojohdamiselle kunnianhimoiset mutta realistiset tavoitteet ja tiekartan sekä keskitymme tiedolla johtamisen käytäntöön viemiseen hyödyntäen nykyisten tietojärjestelmien raportointikyvykkyyksiä (alla olevat toimenpidekokonaisuudet 1-2). Pitkällä tähtäimellä rakennamme Päijät-Hämeeseen kokonaisvaltaisen tiedolla johtamisen kyvykkyyden ja varmistamme, että organisaatiossa hyödynnetään laajasti tietoa päätöksenteon tukena (alla olevat toimenpidekokonaisuudet 3-5).

Toteutamme seuraavat toimenpidekokonaisuudet muutosohjelman toimeenpanokärjen *Vahva ja osaksi johtamisjärjestelmää sidottu tietojohdaminen* kautta:

1. Alueellisen tietojohdamisen tavoitteiden ja tiekartan laatiminen
2. Lyhyen tähtäimen tiedolla johtamisen kehitystyö
3. ERVA-alueen yhteiseen tietoallasratkaisuun liittyminen
4. Tiedolla johtamisen uusi tiimimalli
5. Tiedolla johtamisen muutoksen läpivienti

Toimenpidekokonaisuus 1, *Alueellisen tietojohdamisen tavoitteiden ja tiekartan laatiminen*, perustuu PHHYKY:n Muutosohjelmassa jo tehtyyn laajamittaiseen nykytila-analyysiin ja suunnittelutyöhön sekä tiedolla johtamisen kypsyystason arviosta nousseisiin havaintoihin. Lisäksi hyödynnämme aiemman sote-uudistuksen valmistelussa syntyntä työtä. Laadimme vision ja tavoitteet tiedolla johtamisen toteuttamisesta yhtymän nykytilanteessa sekä tulevassa sote-maakunnassa. Tunnistamme tiedolla johtamisen vision saavuttamisen edellyttämät toimepiteet sekä koostamme toimenpiteet toteuttamisen tiekartaksi, vaiheistaen tekemisen lyhyen tähtäimen työhön (2020-noin H1/2021) sekä pitkän tähtäimen työhön (2021 eteenpäin). Suunnittelemme tietojohdamisen organisoinnin sekä sen kytkennän strategiaan ja johtamisjärjestelmään. Tunnistamme suunnitelman toimeenpanon edellyttämät resurssitarpeet ja investoinnit ja käynnistämme suunnitelman toteutuksen. Kytkeydymme kansallisiin hankkeisiin ja niiden toimeenpanoon, kuten STM:n

käynnistämään Toivo-ohjelmaan ja sen Virta-hankkeeseen, ja koordinoimme Päijät-Hämeessä tehtävää työtä aktiivisesti osana alueellista ja kansallista yhteistyötä.

Toimenpidekokonaisuus 2, *Lyhyen tähtäimen tiedolla johtamisen kehitystyö*, keskittyy toimenpiteisiin, joissa ei vaadita suuria investointeja teknologiaan ja siihen liittyvään osaamiseen. Työ aloitetaan omassa hallinnassa olevista asioista, joissa riittää organisaation muutosjohtamisen keinojen käyttö ja pienimittakaavaiset panostukset teknologiaan ja integraatioihin. Keskitymme a) kirjausten oikeellisuuteen ja yhdenmukaisuuteen, b) lähdejärjestelmien tarkoituksenmukaiseen käyttöön datan tuottamisessa, c) yksinkertaisten mittarien määrittelemiseen ja mittaristojen rakentamiseen lähdejärjestelmien tai nykyisten raportointityökalujen varaan sekä d) datan hyödyntämisen sisällyttämiseen johtamistilanteisiin. Laajennamme nykyistä tiedolla johtamiseen käytettyä työkalua tuomalla sen osaksi sosiaalipalveluiden tietosisällöt, mikä mahdollistaa tietoon perustuvan toiminnan johtamisen myös näiden toimintojen osalta. Tämä kehitystyö tuottaa välittömiä hyötyjä johtamiseen ja sen toteutuksen myötä pystytään heti aloittamaan tiedolla johtamiseen liittyvän tekemisen opetteleminen ja jatkuva parantaminen. Painotus on organisaatiokulttuurin ja ihmisten kompetenssien kehittämisessä. Työ nivoutuu tiukasti johtamisjärjestelmään (ks. kohta i) esimerkiksi toiminnan ohjauksessa käytettävien mittarien kautta.

Toimenpidekokonaisuus 3, *ERVA-alueen yhteiseen tietoaallasratkaisuun liittyminen*, on osa pitkän tähtäimen tiedolla johtamisen kehitystyötä. Kokonaisuudessa määrittelemme ja aloitamme tiedolla johtamisen kokonaisvaltaisen teknisen kyvykkyyden rakentamisen. Toteutamme SoteDigin Kainuun-mallin mukaisen kokonaisuuden, jossa tietoaallas toimii raakatietovarastona ja automatisoitu mallipohjainen tietovarasto rakennetaan sen päälle. Kokonaisuuden toteuttamisen ansiosta PHHYKY:ssä ja tulevassa Päijät-Hämeen maakunnassa saadaan käyttöön modernit tiedon käsittelyn ja analysoinnin välineet. Tietojen kerääminen yhteen keskitettyyn tietoaaltaaseen ja selkeiden prosessien luominen datan käsittelyyn keventää merkittävästi hallinnollista työtä. Toimenpidekokonaisuudessa PHHYKY liittyy ERVA-alueen yhteiseen tietoaallasratkaisuun ja tietoaaltaaseen tehdään yhtymälle oma ilmentymä pilvi-alustalle. Nykyiset lähdejärjestelmät integroidaan tietoaaltaaseen niiden tietosisältöjen tuomiseksi altaaseen. Kyseessä on pidemmän aikavälin ratkaisuun tähtäävä toimenpide, mutta sen toteutus kannattaa aloittaa heti: tarkoituksena on, että koko tiedolla johtamista tukeva tekninen kokonaisratkaisu saadaan ensin toimimaan rajatulla osa-alueella, jolloin ratkaisu voidaan ottaa yhdellä alueella heti käyttöön ja sen jälkeen laajentaa saatujen oppien mukaisesti. Vaiheittainen käyttöönotto noudattaa ketterää toteutustapaa, mikä on todettu vesiputousmallia paremmaksi ratkaisuksi kun kyseessä on kompleksien aihe kuten tiedolla johtaminen.

Toimenpidekokonaisuus 4, *Tiedolla johtamisen uusi tiimimalli*, viittaa monialaista osaamista yhdistävän tietojohdamisen kompetenssikeskuksen rakentamiseen. Tarkoitus on rakentaa yhtymään tiedolla johtamisen kehittämisen ja operoinnin kokonaisvaltaista kyvykkyyttä. Kompetenssikeskukseen muodostuu tiimi, jossa yhdistyy tietojohdamisen, tuotejohtamisen, teknologian, data-analytiikan, organisaation muutosjohtamisen/valmentamisen ja sote-toimialan osaaminen. Tämä luo edellytykset monialaisten ongelmien ratkaisulle nopeassa aikataulussa. Monialaiset tiimit on muilla toimialoilla todettu erinomaiseksi tavaksi kiihdyttää organisaation toimintaa. Tiimimallin muodostaminen aloitetaan määrittelemällä tarkemmin tiimissä edellytetyt kompetenssit ja resursoimalla tiimi vaatimusten edellyttämällä tavalla omalla henkilöstöllä ja/tai hankkimalla asiantuntijapalveluita. Tiimin toimintamalli ja sen tarjoamat palvelut kuvataan osana nykyistä PHHYKY:ä ja tulevaa Päijät-Hämeen sote-maakuntaa. Käynnistämme tiimin toiminnan toteuttamalla pienimuotoisia pilotteja ja skaalaamme toimintaa saatujen oppien perusteella koko ajan laajemmalle.

Toimenpidekokonaisuudessa 5, *Tiedolla johtamisen muutoksen läpivienti*, kehitämme kokonaisvaltaisesti PHHYKY:n tiedolla johtamisen toimintamallia, -kulttuuria ja kyvykkyyyksiä läpi organisaation. Tarkoitus on nostaa merkittävästi kyvykkyyttä johtaa tiedolla koko organisaation osalta ja tuoda tiedolla johtaminen osaksi jokaisen päätöksentekijän arkea. Nykyisellään kukin

yksikkö toimii oman mallinsa mukaisesti ja tietojohdamisen hyödyntäminen on hyvin henkilöriippuvaista – tämän muuttamiseksi panostamme organisaatioon muutosjohtamiseen. Viestimme, koulutamme, rohkaisemme, valmennamme ja testaamme tietojohdamisen käytäntöjä systemaattisesti toimiala- ja/tai prosessikohtaisesti ja kehitämme muutosjohtamisen lähestymistapaa koko ajan iteratiivisesti toimien paremmaksi.

iv. Yhdyspintojen vastuut ja toiminta

Toteutamme seuraavat toimenpidekokonaisuudet muutosohjelman toimeenpanokärkien kautta:

1. Yhdyspintojen vastuut ja toiminta määritetty ja sovittu yhdessä osana Päijät-Hämeen uudistuvaa sote-kokonaisuutta
2. Päijät-Hämeen järjestöneuvottelukunta

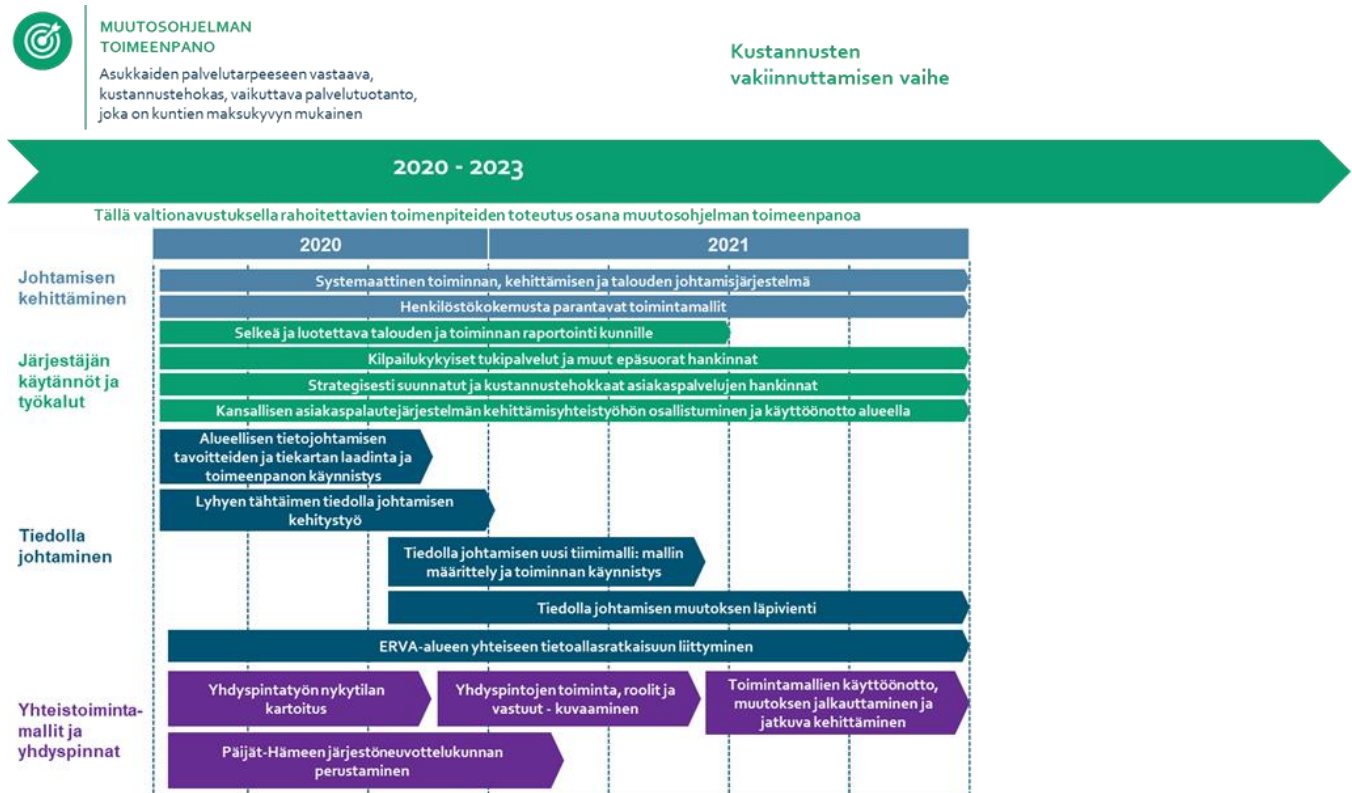
Toimenpidekokonaisuudessa 1, *Yhdyspintojen vastuut ja toiminta määritetty ja sovittu yhdessä osana Päijät-Hämeen uudistuvaa sote-kokonaisuutta*, sovitaan yhteistyön kehittämisestä seuraavissa rajapinnoissa: kunnat (hyte-työ, sivistystoimi ja työllisyyspalvelut); pelastustoimi; sisäinen PTH-ESH -rajapinta; sekä rajapinta järjestöjen ja kolmannen sektorin suuntaan. Yhteistyön kehittäminen käynnistyy määrittelemällä yhtymässä ja sen sidosryhmissä rajapinnoissa tehtävä ja niihin liittyvä työ. Kartoitamme mm. monitoimialaisen yhdyspintatyön ja integraation nykytilaa yhtymässä ja alueen kunnissa. Organisoidumme rajapintoihin liittyvien sidosryhmien kanssa, tunnistamme yhdyspinnat, joissa tehdään yhteistyötä tavoitetilassa ja kuvaamme tärkeimpien yhdyspintojen toimintamallit, roolit ja vastuut. Jalkautamme toiminnan kunnissa ja yhtymässä ja käynnistämme määritellyn mukaisen yhdyspintatyön ja kehitämme malleja iteratiivisesti paremmaksi. Seuraamme ja johdamme rajapintojen toimintaa systemaattisesti.

Toimenpidekokonaisuudessa 2, *Päijät-Hämeen järjestöneuvottelukunta*, perustetaan maakunnallinen järjestöneuvottelukunta. Edellisen maakunta- ja sote-valmistelun aikana käynnistettyä työtä Päijät-Hämeen järjestöneuvottelukunnan perustamiseksi on jatkettu Päijät-Hämeessä ja tässä toimenpidekokonaisuudessa työ saatetaan loppuun. Neuvottelukunta on maakunnallinen vaikuttamiselin, joka kokoaa yhteen kattavasti yhdistyskentän edustajia sekä maakuntaliiton, kuntien, Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän ja oppilaitosten edustajia. Maakunnallisen järjestöneuvottelukunta jäsentää yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Neuvottelukunta parantaa yhteiskehittämistä ja Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tietoisuus kolmannen sektorin toimijoista ja toiminnasta lisääntyy.

4.3 Toteutusaikataulu ja vaiheistus

Olemme käynnistäneet valmistelun PHHYKY:ssä kevään 2020 aikana rahoitushakemuksen kirjoituksella perustuen muutosohjelman sisältöihin. Käynnissä on myös jatkuva muutosohjelman ja rahoitushaun sisältöjen yhteensovittaminen. Muutosohjelman toimeenpano etenee PHHYKY:ssä koko ajan suunnitelman mukaisesti, riippumatta tämän valtionavustusrahoituksen päätöksestä – toisaalta mikäli rahoitusta ei myönnetä, muutosohjelman vaikutukset toteutuvat merkittävästi myöhemmin, kuin minkä saatava rahoitus mahdollistaisi. Muutosohjelman toimeenpano jatkuu myös tämän haettavan hankerahoituksen päätyttyä v. 2021 jälkeen – haemme tätä hankerahoitusta

muutosohjelman vuosien 2020 ja 2021 toimenpiteiden toteuttamiseen. Kuva 13 esittää edellä kuvattujen toimenpiteiden vaiheistuksen osana muutosohjelmaa:



Kuva 13: Osa-alueessa 2 (Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen) toteutettavien toimenpiteiden toteutusaikataulu ja vaiheistus osana muutosohjelmaa

Ensimmäinen ja toinen osahanke, **Johtamisen kehittäminen** ja **Järjestäjän käytännöt ja työkalut**, toteutuvat osana muutosohjelman toimeenpanoa sen toteutuskärkien kautta vuosien 2020-2021 aikana. Vuosi 2020 on pitkälti kehitystyötä ja vuonna 2021 otetaan käyttöön uusia toimintamalleja ja työkaluja juurruttaen muutos käytännön tekemisen tasolle.

Kolmas osahanke, **Tiedolla johtaminen**, käynnistyy alueellisen tietojohtamisen kokonaissuunnitelman laatimisella. Tämä vaihe päättyy arviolta syyskuun 2020 lopussa. Kesän 2020 aikana käynnistämme myös lyhyen tähtäimen tiedolla johtamisen kehitystyön, joka on käynnissä vuoden 2020 loppuun saakka. Vuoden 2020 lopussa ja 2021 alussa määrittelemme tiedolla johtamisen uuden tiimimallin ja käynnistämme tiimin toiminnan. Vuoden 2021 alusta panostamme myös laajamittaisesti tiedolla johtamisen muutoksen läpiviestiin. ERVA-alueen yhteiseen tietoallasratkaisuun tavoitteena on liittyä vuoden 2021 aikana – tämä edellyttää, että valmistelevat toimenpiteet käynnistetään heti kesällä 2020.

Neljännessä osahankkeessa, **Yhteistoimintamallit ja yhdyspinnat**, jatkuu muutosohjelman 2.1 toimenpidekärjen työ yhdyspintojen nykytilan kartoituksella ja tavoitetilän määrittelyllä kevään ja kesän 2021 aikana. Aikavälillä lokakuu 2020-maaliskuu 2021 kuvaamme sovellettavia toimintamalleja. Jalkautamme kuvatut toimintamallit käyttöön kevästä 2021 alkaen. Vuoden 2020 aikana selvitetään myös Päijät-Hämeen järjestöneuvottelukunnan perustamisen edellytykset ja perustetaan neuvottelukunta.

4.4 Vaikutukset

4.4.1 Konkreettiset tulokset

Osa-alueen 2 osahankkeisiin liittyviä tunnistettuja, konkreettisia vaikutuksia on kuvattu alla:

i. Johtamisen kehittäminen

Systemaattinen toiminnan, talouden ja kehittämisen johtamisjärjestelmä on otettu käyttöön yhtymässä. Muutoksia saadaan vietyä läpi nopeammassa aikataulussa ja niistä saadaan merkittävämpiä vaikutuksia. Henkilöstökokemus on parantunut merkittävästi, minkä seurauksena henkilöstö on entistäkin myönteisempää ja sitoutuneempaa työhönsä.

ii. Järjestäjän käytännöt ja työkalut

Talouden raportointi kunnille on selkeää ja läpinäkyvää. Hankintoja on tehostettu ja hankintojen systemaattinen toimintamalli ja työkalut tukevat Päijät-Hämeen laajasti ulkoistetun palvelutuotannon hallintaa. Kansallinen asiakaspalautejärjestelmä on käyttöön otettu alueella ja Päijät-Hämeen alueen järjestäjä saa tietoa palveluiden asiakaskokemuksesta sen edelleen kehittämiseksi (riippuu voimakkaasti kansallisen kehitystyön etenemisestä ja aikataulusta).

iii. Tiedolla johtaminen

Tietojohdamisen maakunnallinen kokonaissuunnitelma on laadittu ja sen toimeenpano on käynnistetty, linjaten työ kansallisen TOIVO-ohjelman VIRTa-hankkeeseen. Lyhyen tähtäimen tiedolla johtamisen kehitystyö on toteutettu, jonka myötä päätöksiä voidaan perustaa entistä enemmän tietoon uskomusten sijaan. Uusi tiedolla johtamisen tiimimalli on määritelty ja tiimin toiminta on käynnistetty. Tiimimallin parhaat käytännöt ja opit on koostettu muiden sote-maakuntien hyödynnettäväksi. ERVA-alueen yhteiseen tietoa-asiantuntijaverkostoon on liitytty ja yhtymä on siten saanut käyttöönsä nykyaikaiset tiedolla johtamisen välineet. Tiedolla johtamisen muutoksen läpivienti on käynnissä ja muutoksen johtaminen on systematisoitu – ymmärrys tiedolla johtamisen merkityksestä ja positiivisesta vaikutuksesta päätöksentekoon leviää koko organisaatioon.

iv. Yhteistoimintamallit ja yhdyspinnat

Yhdyspinnat kuntien kanssa on kuvattu ja niissä sovellettavat toimintamallit on määritelty ja otettu käyttöön. Yhdyspintatyötä seurataan ja johdetaan systemaattisesti. Päijät-Hämeen järjestelyneuvottelukunta on perustettu työn tukemiseksi kolmannen sektorin kanssa.

4.4.2 Toiminnalliset vaikutukset

Osa-alueen 2 eri osahankkeisiin liittyviä tunnistettuja, toiminnallisia vaikutuksia on kuvattu alla:

i. Johtamisen kehittäminen

- Systemaattinen toiminnan, talouden ja kehittämisen johtamisjärjestelmä tukee erinomaista henkilöstökokemusta ja yhtymän toimeenpanokykyä, jolloin yhtymässä toimitaan sitoutuneesti yhteisen muutoksen edistämiseksi
- Toimintatapojen ja -kulttuurin muutos henkilöstölähtoisemmäksi nostaa myös asiakaskokeman kehittämisen entistä suuremmin fokuksena läpi palveluiden

ii. Järjestäjän työkalut ja käytännöt

- Aito, toimintaan perustuva budjetoitiprosessi tarjoaa paremman työvälineen suunnitella palveluiden järjestämistä: toiminta on ennakoidumpaa, suunnitelmallisempaa ja joustavampaa
- Parantuneen raportoinnin myötä kuntien luottamus yhtymään ja dialogi yhtymän ja kuntien välillä syvenee. Yhtymän ja alueen kuntien yhteistyöllä saadaan aikaan suurempia

vaikutuksia Päijät-Hämeen väestön hyvinvointiin. Parantunut raportointi luo hyvän pohjan maakuntamallissa tarvittavalle raportoinnille, joka suunnataan valtiolle kuntien sijaan

- Systemaattinen toiminnan ja talouden suunnittelu varmistaa optimaalisen, asukkaiden palvelutarpeista johdetun sote-järjestämisen, joka parantaa palveluiden saatavuutta ja kohdentumista
- Palveluhankintoja johdetaan hallitusti ja keskitetysti ja palvelutuotannon kokonaistilannetta optimoiden, jolloin palveluhankinnat tehostuvat ja yhtymän kustannuskehitystä hillitään
- Asiakastytytyvyydestä kerättävä tieto tukee sote-järjestäjää kehittämään palveluita entistä asiakaslähtöisemmiksi ja asiakkaan näkökulmasta toimivammiksi, jolla on myönteinen vaikutus myös palveluiden vaikuttavuuteen ja sitä kautta alueen asukkaiden hyvinvointiin

iii. Tiedolla johtaminen

- Paremman tiedolla johtamisen myötä riskejä ja päätösten vaikutuksia voidaan ennakoida paremmin: esimerkiksi klinisen hoitotyön laatu sekä hoitotyön suunnittelu paranee ja riskiryhmiä voidaan tunnistaa paremmin
- Tiedolla johtamisen myötä toiminnan painopiste siirtyy ennakoivaan ja ennaltaehkäisevään suuntaan, kun laaja tietopohja mahdollistaa esimerkiksi kehittyneiden ennustemallien ja ennakoivan analytiikan kehittämisen – hyvinvointi lisääntyy laajalla rintamalla
- HUS:n tietoaaltaan käyttöönotto mahdollistaa terveydenhuollon palveluiden, tutkimuksen ja ERVA-laajuisen yhteistyön kehittämisen terveystietoa hyödyntämällä, jolloin vaikuttavimpia toimintamalleja ja työkaluja voidaan levittää alueiden välillä

iv. Yhteistoimintamallien rakentaminen ja yhdyspintojen kehittäminen

- Asiakkaiden palvelupolut ovat sujuvampia, asiakaslähtöisempiä ja vaikuttavampia, kun yhdyspintojen ylittävistä hyte-palvelupolkujen roolituksista ja vastuista on sovittu
- Kevyiden palveluiden saatavuus paranee, kun kolmannen sektorin palveluita tuodaan julkisen sektorin rinnalle ja integroidaan niiden kanssa
- Yhteistyö kolmannen sektorin kanssa kehittyy ja jäsentyy tarvelähtöisemmäksi ja tavoitteellisemmaksi

4.4.3 Taloudelliset vaikutukset

Osa-alueen 2 eri osahankkeisiin liittyviä tunnistettuja, taloudellisia vaikutuksia on kuvattu alla. Taloudelliset vaikutukset perustuvat osana muutosohjelman valmistelua tehtyyn kustannushyötyarvioon ja niiden arvioidaan kokonaisuudessaan toteutuvan, kun muutosohjelma on toimeenpantu vuosien 2020-2024 aikana. Taloudelliset vaikutukset sisältävät myös arvion yhteishankkeista saatavista hyödyistä. *Haettava valtionavustus kattaa noin 35 % muutosohjelman rakenneuudistus-hankkeen sisältöihin kohdistuvista hankekustannuksista. Siten tämän rahoituksen tuella arvioidaan saavutettavan noin 35 % alla kuvatuista nettohyödyistä.*

i. Johtamisen kehittäminen

- Vaikutus vuosien v. 2020-2024 aikana (PHHYKY:n kustannuksista):
 - Hyödyt-pysyvät menolisäykset: 5,0 M€
 - Hankekustannukset/investoinnit: -0,6 M€
 - **Nettovaikutus: 4,4 €**

Perustelut hyödyille: Keskimääräiset sairaspoissaolovuorokaudet per htv vähenevät 1 pvä/vuosi.

ii. Järjestäjän työkalut ja käytännöt

- Vaikutus vuosien v. 2020-2024 aikana (PHHYKY:n kustannuksista):
 - Hyödyt-pysyvät menolisäykset: 20,1 M€
 - Hankekustannukset/investoinnit: -2,2 M€
 - **Nettovaikutus: 17,9 €**

Perustelut hyödyille: Tukipalveluiden ja muiden hankintojen kustannukset laskevat 2%. Nykyisten palvelutuotannon hankintojen kustannukset laskevat 2%. 5% nykyisestä palvelutuotannosta hankitaan edullisemmin ostopalveluna.

iii. Tiedolla johtaminen

- Vaikutus vuosien v. 2020-2024 aikana (PHHYKY:n kustannuksista):
 - Hyödyt-pysyvät menolisäykset: - M€
 - Hankekustannukset/investoinnit: -2,8 M€
 - **Nettovaikutus: -2,8 M€** (huom: tiedolla johtamisen kehittäminen on mahdollistaja epäsuorille kustannushyödyille; esim. ennustemallit, joita hyödyntämällä pystytään puuttumaan hyvinvointia heikentäviin ilmiöihin aikaisessa vaiheessa)

iv. Yhteistoimintamallit ja yhdyspinnat

- Vaikutus vuosien v. 2020-2024 aikana (PHHYKY:n kustannuksista):
 - Hyödyt-pysyvät menolisäykset: - M€
 - Hankekustannukset/investoinnit: -0,1 M€
 - **Nettovaikutus: -0,1 M€** (huom: yhdyspintatyön kehittäminen on mahdollistaja tuleville kustannushyödyille, esim. palvelurakenteen keveneminen kolmannen sektorin palveluihin ohjaamisen myötä)

4.5 Kustannukset

Osa-alueen 2 kokonaiskustannukset ovat 2 125 000 euroa. Kustannuksista 189 732 euroa kohdistuu osahankkeeseen *i. Johtamisen kehittäminen*, 400 546 euroa osahankkeeseen *ii. Järjestäjän työkalut ja käytännöt*, 1 322 222 euroa osahankkeeseen *iii. Tiedolla johtaminen* ja 212 500 euroa osahankkeeseen *iv. Yhteistoimintamallit ja yhdyspinnat*. Saatu valtionavustus osa-alueelle 2 on 1 700 000 euroa. Kustannusten muodostumisesta on tehty osana hakemusvalmistelua tarkempi arvio, jossa on arvioitu toteutuksen kustannuksia toimenpidekokonaisuuksittain.

Kuva 14 esittää kuinka kustannukset jakautuvat talousarviopohjassa esitettyihin kategorioihin ja hankevuosille. Kaikki kustannukset on esitetty talousarviolaskelmassa arvonlisäverottomina.

MENOT JA RAHOITUS			
	Vuosi	Vuosi	Yhteensä
	2020	2021	
Henkilöstömenot, joista	392 956	518 601	911 558
Projektiin palkattava henkilöstö			0
Työpanoksen siirto	392 956	518 601	911 558
Palvelujen ostot yhteensä, josta	589 435	563 294	1 152 728
Asiantuntijapalvelut	307 788	278 274	586 062
Matkustus- ja majoituskustannukset			0
Koulutuspalvelut			0
Muut palvelujen ostot	281 647	285 020	566 667
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	5 903	10 962	16 865
Vuokrat			0
Muut menot	18 973	24 876	43 849
Investointimenot yhteensä, josta	0	0	0
Aineettomat hyödykkeet			0
Koneet ja kalusto			0
Muut investointimenot			0
Menot yhteensä = Kokonaiskustannukset	1 007 267	1 117 733	2 125 000
- Valtionavustukseen oikeuttamattomat kustannukset			0
- Tulorahoitus			0
- Muu kuin julkinen rahoitus			0
Valtionavustukseen oikeuttavat kustannukset	1 007 267	1 117 733	2 125 000
Hanketoimijoiden omarahoitusosuus	201 453	223 547	425 000
Muu julkinen rahoitus			0
Haettava valtionavustus	805 813	894 187	1 700 000

Kuva 14: Osa-alueen 2 kustannukset

4.6 Edellisen vaalikauden uudistuksen valmistelussa syntyneen alueellisen valmistelun hyödyntäminen

Hyödynnämme edellisen vaalikauden uudistuksen valmistelussa syntynyttä alueellista valmistelua erityisesti tiedolla johtamisen osa-alueen kehittämisessä. Osana alueellista valmistelua edellisen sote-uudistuksen valmistelussa toteutettiin Päijät-Hämeessä tiedolla johtamisen esiselvitys maakuntajohtamisen tarpeisiin (11/2017-02/2018). Tässä esiselvityksessä on laajasti kuvattu mm. tiedolla johtamisen arkkitehtuurin nykytilaa, jota voidaan hyödyntää tavoitetilaa ja sen saavuttamisen toimenpiteitä suunniteltaessa.

Yhdyspintojen ja yhteistoimintamallien kehittämisessä voimme hyödyntää maakuntavalmistelussa syntyneitä tuotoksia erityisesti kuntien kanssa tehtävän HYTE-työn osalta. Maakunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen valmistelutyön tavoitteena vuonna 2018 oli määritellä ja kuvata hyte-työn rakenne, toimijat, vastuut ja sisältö sekä viedä ne käytäntöön. Tavoitteisiin päästiin muiden, paitsi käytäntöön viemisen osalta. Työtä on jatkettu osana maakunnan sote- ja hyte-organisaatioiden toimintaa: tavoitteeksi vuosille 2019-2020 asetettiin esityksen laatiminen maakunnallisesta maakuntastrategiaan kytkeytyvästä hyte-ohjelmasta. Ohjelman laatimiseksi sovittiin hyte-tiedon määrittelystä ja kokoamisesta, alueellisen hyvinvointikertomus -simulaation laatimisesta, riippuvuuksien ja keskeisten yhdyspintojen määrittelystä sekä kokonaiskuvan muodostamisesta hyten ydinsisällöistä.

Päijät-Hämeen järjestelyneuvottelukunnan perustamisessa saatamme loppuun edellisen vaalikauden uudistuksen valmistelussa käynnistetyn työn kolmannen sektorin yhteistyörakenteiden kehittämiseksi. Maakunta- ja sote-valmistelun aikana käynnistettyä työtä Päijät-Hämeen järjestöneuvottelukunnan perustamiseksi on jatkettu nykyisen sote-valmistelun aikana. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysturva ry:n hallinnoima Yhteinen Päijät-Häme -hanke on koordinoanut maakunnallisen järjestöneuvottelukunnan valmistelua.

4.7 Hyvien käytäntöjen ja hyväksi todettujen toimintamallien hyödyntäminen

Tiedolla johtamisen osahankkeessa tukeudumme STM:n käynnistämään Toivo-ohjelmaan ja erityisesti sen VIRTIA-hankkeeseen. Varmistamme, että kaikki kehittämämme ratkaisut ovat sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisarkkitehtuurin mukaisia. Huomioimme edellisen vaalikauden valmistelussa syntyneet tuotokset erityisesti tiedolla johtamisen osalta ja hyödynnämme ja sovellamme niitä omassa kehitystyössämme. Näihin sisältyvät mm. järjestäjän tietomalli, KUVA-mittarit ja sote-tietopaketit. Huomioimme VIRTIA-hankkeessa tehdyt, esim. SoteDigin Kainuun pilotin, käsite- ja tietomallikuvaukset sekä HUS:n tiedolla johtamisen ratkaisujen osana toteutetut käsite- ja tietomallit. Olemme aktiivisesti mukana UNA:n toiminnassa ja ammennamme sieltä UNA arkkitehtuurin periaatteita, joissa painotetaan tiedon vaihdettavuutta sekä maakunnallisten (esim. eri asiakas- ja potilastietojärjestelmät) että kansallisten ratkaisujen (esim. Kanta) välillä. UNA-arkkitehtuuri noudattaa OpenEHR-tietomallia, jonka näemme myös meille tärkeänä operatiivisen tason yhteistyötä mahdollistava elementtinä. Tukeudumme hankkeiden toteutuksessa iteratiiviseen ketterän kehityksen toteutustapaan.

4.8 Tehdyn työn skaalaaminen ja levittäminen

Kiinnitämme hankkeen alusta lähtien huomiota hankkeen tuotosten yleiseen sovellettavuuteen ja skaalattavuuteen. Kaikki tuotokset, jotka hankkeessa syntyvät, ovat halukkaiden tahojen käytettävissä. Näin hankkeesta hyötyvät myös ne tahot, jotka eivät ole suoraan mukana hankkeessa.

Arvioimme, että erityisesti seuraavat hankkeen tässä osa-alueessa syntyvät tulokset ovat skaalattavissa muiden alueiden ja/tai sote-maakuntien käyttöön:

1. Integroituneen yhtymän kehittäminen laajan muutosohjelman kautta
2. Tiedolla johtamisen tiimimallin kuvaus
3. Opit tiedolla johtamisen muutoksen läpiviennistä

(1) *Integroituneen yhtymän kehittäminen laajan muutosohjelman kautta.* PHHYKY on toimintaansa kehittääkseen laatinut kokonaisvaltaisen ja rehelliseen nykytila-analyysiin perustuvan muutosohjelman, jonka toteuttamista tämä valtionavustus vauhdittaa. Näkemyksemme mukaan myös muut vastaavassa integroitumisen vaiheessa olevat alueet voivat hyötyä PHHYKY:n opeista siitä, miten muutosohjelma laadittiin, käynnistettiin ja viedään nyt yhtymässä läpi. Tarkoituksena on tuottaa muutosohjelman laatimisen ja käynnistämisen prosessista metodologista sekä käytännön toteutuksesta saatua tietoa ja julkaista sitä kiinnostuneiden tahojen saataville esimerkiksi Innokylän

alustalla. Sisällössä käsitellään esimerkiksi sitä, miten muutosohjelma käytännössä laadittiin, miten sillä entisestään voidaan tiivistää olemassa olevaa maakunnallista integraatiota ja miten laajoja sidosryhmiä voidaan osallista tällaisen kokonaisvaltaisen muutoksen läpiviennin. Lisäksi muutosohjelman laadintaan ja käynnistysvaiheeseen osallistuneet yhtymän avainhenkilöt voivat levittää tietoa muille alueille ja tuoda näkemystä samanlaiseen muilla alueilla tehtävään kokonaisvaltaiseen muutostyöhön.

(2) ja (3). *Tiedolla johtamisen tiimimallin kuvaus & Opit tiedolla johtamisen muutoksen läpiviennistä.* Päijät-Häme laatii hankkeessa alueellisen tiedolla johtamisen kokonaissuunnitelman, jonka osana PHHYKY:ssä otetaan käyttöön tiedolla johtamisen tiimimalli sekä viedään läpi laajasti muutosta tiedolla johtamisen kehittämiseksi koko organisaatiosta. Molemmista voidaan tuottaa tietoa ja kuvauksia, jotka ovat arvokkaita muille samojen asioiden kehittämistä suunnitteleville organisaatioille. Tuotamme muiden sote-organisaatioiden käyttöön yksityiskohtaisen toimintamallikuvauksen tiedolla johtamisen tiimimallista, erityisesti siitä miten jo olemassa olevia malleja voidaan soveltaa sote-organisaatiossa. Tiedolla johtamisen muutoksen läpiviennistä koostamme oppimme ja esimerkkejä käytännöstä, jotka Päijät-Hämeessä on todettu toimiviksi. Julkaisemme sisällöt kiinnostuneiden tahojen saataville esimerkiksi Innokylän alustalla. Lisäksi jaamme tietoa ja kokemuksia osana VIRTAn hankkeessa toteutettavaa kansallista tiedolla johtamisen verkostoyhteistyötä. Hankkeessa mahdollisesti syntyvät tietomallit julkaistaan tietomallit.suomi.fi-alustalla.

Viestimme muutosohjelman ja siten tämän hankkeen vaikutuksista aktiivisesti PHHYKY:n olemassa olevissa kanavissa, esimerkiksi kuntayhtymän verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Huomioimme tulosten levittämisen osana hankkeen kokonaissuunnitelmaa ja resursointia. Hankkeen loppuvaiheessa hyödynnämme hankkeen resursseja levittämistoimenpiteiden ja -kanavien yksityiskohtaiseen suunnitteluun. Tulosten levittämisessä hyödynnämme yhteistyöverkostoja sekä tarvittaessa ulkopuolisten neuvonantajien palveluita.

4.9 Yhteydet ja suhde muihin valtakunnallisiin ja alueellisiin kehittämishankkeisiin

Seuraavilla alueellisilla ja valtakunnallisilla hankkeilla on riippuvuuksia tähän hankkeeseen:

1. PHHYKY:n muutosohjelma (alueellinen)
2. Päijät-Hämeen *Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus* -ohjelma osana muutosohjelmaa (alueellinen)
3. Tiedolla johtamisen TOIVO-ohjelma ja erityisesti sen VIRTAn hanke (valtakunnallinen)
4. Sosiaalihuollon Kanta-palveluiden käyttöönotto (valtakunnallinen)

(1) Tämän hankkeen puitteissa toteutettavat sisällöt on johdettu suoraan PHHYKY:n käynnissä olevasta muutosohjelmasta ja niiden johtaminen ja toimeenpano toteutetaan osana muutosohjelman toimeenpanokärkiä.

(2) Samaan aikaan on Päijät-Hämeessä vuosien 2020-2022 ajan käynnissä valtionavustuksella rahoitettava *Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus* -ohjelma, joka myös toimeenpannaan osana muutosohjelmaa. Tämä hanke kytkeytyy tiiviisti Tulevaisuuden sote-keskus -ohjelmaan erityisesti osa-alueen 3 (Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla) osalta, mutta myös kaikkea hankkeissa tehtävää työtä koordinoidaan tiiviisti. Sote-keskus-ohjelman taustalla ovat myös yhtymän hallituksen syksyllä 2019 tekemät linjaukset Päijät-Hämeen alueen tulevaisuuden palveluverkosta.

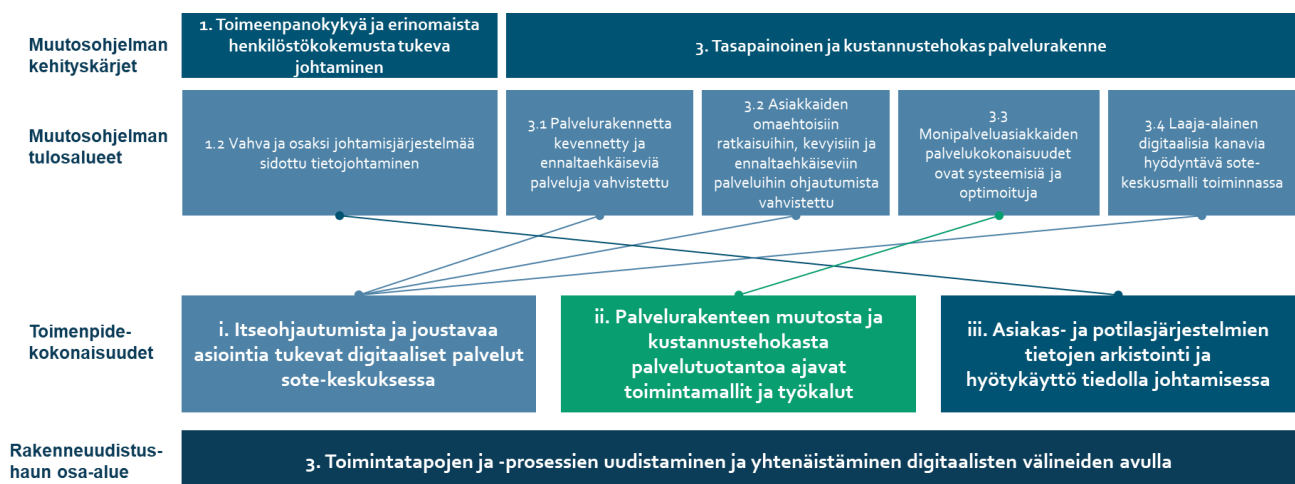
(3) Tiedolla johtamisen kehittämisessä kytkeydytään tiiviisti STM:n käynnistämään TOIVO-ohjelmaan ja sen VIRTAn hankkeeseen. Päijät-Häme on sitoutunut osallistumaan TOIVO-ohjelman kehittämis-yhteistyöhön ja verkostoihin. Aiempien kansallisten tiedolla johtamisen hankkeiden keskeisiä löydöksiä ja tuotoksia, kuten KUVA-mittaristoja ja sote-tietopaketteja, hyödynnetään

tämän hankkeen toteutuksessa. Päijät-Häme sitoutuu yhteisten toimintamallien ja määrittelyjen käyttöönottoon tiedolla johtamisen kehittämisen pohjaksi.

(4) Valtakunnallisista hankkeista huomioidaan myös sosiaalihuollon Kanta-palveluiden käyttöönotto ja sen riippuvuudet tähän hankkeeseen. Kanta-palveluiden käyttöönotolla on riippuvuuksia erityisesti tiedolla johtamisen osahankkeeseen – toteutettava hanke mahdollistaa sosiaalihuollon tuomisen osaksi tiedolla johtamista täysin uudella tavalla.

5 Toimintatapojen ja prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla

Tämä osa-alue keskittyy maakunnan laajuisten toimintaprosessien ja toimintamallien yhtenäistämiseen digitaalisten välineiden tukemana. Painopisteenä on palvelutuotannon toiminnan merkittävä kehittyminen digitaalisuuden tukemana ja sen jalkauttaminen ja sitä kautta saavutettava tasapainoinen ja kustannustehokas palvelurakenne sekä kustannustehokas palvelutuotanto. Osa-alueen tavoitteet ja toimenpiteet pohjautuvat kokonaisuudessaan PHHYKY:n muutosohjelman sisältöihin. Osa-alueessa keskitytään kolmeen alueeseen i-iii, joita edistetään osana muutosohjelman toimeenpanokärkiä (Kuva 15):



Kuva 15: Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla -osa-alueen toimenpidekokonaisuudet i-iii ja niiden kytkeytyminen muutosohjelmaan

5.1 Tavoitteet

Kuhunkin alueeseen liittyvät tarkemmat tavoitteet on kuvattu alla:

i. Itseohjautumista ja joustavaa asiointia tukevat digitaaliset palvelut sote-keskuksessa

- Tarkoituksenmukaiset, skaalautuvat digitaaliset palvelut tukevat Päijät-Hämeen alueen laaja-alaista, digitaalisia palveluita hyödyntävää sote-keskusmallia ja uudenlaisia palveluiden tuottamisen tapoja
- Asiakkailta on aito mahdollisuus itsepalveluun sekä itseohjautumiseen oikeiden palveluiden piiriin erityisesti digikanavissa
- Palvelupolut ovat yhtenäisiä ja sujuvia, myös silloin kun palvelupolku liikkuu sekä digitaalisessa että fyysisessä ympäristössä
- Digitaaliset palvelut ovat asiakaslähtöisiä, joustavia ja intuitiivisia läpi palveluiden

ii. Palvelurakenteen muutosta ja kustannustehokasta palvelutuotantoa ajavat toimintamallit ja työkalut

- Palveluiden etulinjaa johdetaan tavoitteellisesti ja siihen on käytössä tukevat työkalut
- Monipalveluasiakkaiden tehokkaaseen tunnistamiseen ja näiden asiakkaiden palvelukokonaisuuksien optimoimiseen on yhteiset käytännöt ja työkalut
- Yhteistyötä ja palveluiden jatkuvuutta tukevat työkalut ovat ammattilaisten käytössä
- Tekoälyn hyödyntämisestä palvelutuotannossa saadaan oppia kotiin vietävissä palveluissa

iii. Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi ja hyötykäyttö tiedolla johtamisessa

- Sote-palvelutuotannon alueellisen yhtenäistämisen polku on viety päätökseen keskeisten tietojärjestelmien osalta: yhdenmukaisella tavalla poimittu vanha potilas- ja asiakastieto on käytettävissä tiedolla johtamiseen yhtenäisessä muodossa
- Vanhoihin järjestelmiin liittyviä teknologisia riskejä ja kustannuksia on pienennetty: vanhat järjestelmät on poistettu käytöstä ja tieto tarvittavilta osin arkistoitu

5.2 Toimenpiteet

Tässä luvussa on kuvattu toteutettavia toimenpiteitä osa-alueittain. Alla on kuvattu kaikki osana rakenneuudistus-hanketta toteutettavat toimenpiteet Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla (3) -osa-alueella (Kuva 16).

Osa-alueet:	i. Itseohjautumista ja joustavaa asiointia tukevat digitaaliset palvelut sote-keskuksessa	ii. Palvelurakenteen muutosta ja kustannustehokasta palvelutuotantoa ajavat toimintamallit ja työkalut	iii. Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi ja hyötykäyttö tiedolla johtamisessa
Toimenpiteet:	1. Chat-asioinnin jatkokehittäminen 2. Terveyskylän digihoito- ja palvelupolkujen käytön laajentaminen koko yhtymän alueelle 3. Ajanvarauksen käytettävyyssparannukset 4. Etävastaanottojen laajentaminen 5. Verkkosivujen uudistus asiakkaan ohjauksen näkökulmasta ja digitaalisen asiakasrajapinnan kokonaiskonseptointi 6. Omaolon palvelujen integrointi osaksi palvelupolkuja	1. Ammattilaisen konsultaatiojärjestelmä 2. Tekoälyn käyttöönotto kotiin vietävissä palveluissa 3. Asiakkuuksien hallinnan, etulinjan ja asiakasohjauksen työkalutuki	1. Vanhojen asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi 2. Vanhojen asiakas- ja potilastietojärjestelmien alasajo 3. Oppien koostaminen parhaiksi käytännöiksi muita alueita varten

Kuva 16: Kaikki osana rakenneuudistus-hanketta toteutettavat toimenpiteet, jotka liittyvät Toimintatapojen ja -prosessien uudistamiseen ja yhtenäistämiseen digitaalisten välineiden avulla (3) -osa-alueeseen

i. Itseohjautumista ja joustavaa asiointia tukevat digitaaliset palvelut sote-keskuksessa

Osahankkeessa toteutetaan seuraavat toimenpidekokonaisuudet:

1. Chat-asioinnin jatkokehittäminen
2. Terveyskylän digihoito- ja palvelupolkujen käytön laajentaminen koko yhtymän alueelle
3. Ajanvarauksen käytettävyyssparannukset
4. Etävastaanottojen laajentaminen
5. Verkkosivujen uudistus asiakkaan ohjauksen näkökulmasta ja digitaalisen asiakasrajapinnan kokonaiskonseptointi
6. Omaolon palvelujen integrointi osaksi palvelupolkuja

Toimenpidekokonaisuudessa 1, *Chat-asioinnin jatkokehittäminen*, kehitetään PHHYKY:n käytössä olevaa asiakaspalvelu-chattia, jotta palvelun käyttöä voidaan laajentaa useampiin yksiköihin,

palvella asiakasta paremmin ja monipuolisemmin, sekä helpottaa ammattilaisen työtä ja konsultointia. Kyseessä on nykyisen chat-palvelun sisällön kehittäminen, ennen kuin yhteistyössä muiden alueiden kanssa kehitettävä asiakas- ja palvelukeskuskonsepti otetaan käyttöön PATA-hankkeessa. Selkiytämme asiakkaan ohjautumista oikeaan live-chat -palvelujonoon seulomalla tarvetta etukäteiskysymyksillä. Lisäämme valittuihin palveluryhmiin automaattisia palvelupolkuja, keräämme dataa käydyistä keskusteluista ja asiakkaan palvelupolusta. Parannamme ammattilaisten konsultaatiomahdollisuuksia tallentamalla ammattilaisten väliset keskustelut ja tekemällä näihin vakiokonsultaatiotarpeisiin fraasipohjia. Kehitystyössä varaudutaan siihen, että chat-teknologia vaihtuu PATA-Asiakaspalvelukeskuksen yhteishakemuksen kautta hankittavaan teknologiaan ja vältetään kaikkea yhteishankkeen kanssa päällekkäistä kehitystyötä.

Toimenpidekokonaisuus 2, *Terveyskylän digihoito- ja palvelupolkujen käytön laajentaminen koko yhtymän alueelle*, keskittyy digihoito- ja palvelupolkujen käyttöönottoon. Terveyskylä-palvelukokonaisuus on tuotettu Virtuaalisairaala 2.0 hankkeessa HUS:n koordinoimana ja Suomen kaikkien yliopistollisten sairaanhoitopiirien yhteisenä projektikokonaisuutena. Hankkeen jälkeen Terveyskylän virtuaalisairaala on jäänyt edelleenkin erikoissairaanhoidon käyttöön verkkopalveluna, missä potilaille tarjotaan kaikille avoimen tiedon lisäksi erikoissairaanhoidon digitaalisia hoitopolkuja. Digitaaliset palvelut sopivat erityisen hyvin myös perusterveydenhuoltoon potilaan oireiden ja elintapojen seuraamiseen, elintapamuutosten tukemiseen sekä pitkäaikaisen sairauden kanssa elämiseen. Lisäksi digipolun tukemana potilas voidaan kuljettaa ”kotoa kotiin” ja vahvistaa näin peruspalveluiden ja erikoissairaanhoidon välistä integraatiota. Polkujen käyttöönotto vaikuttaa kehittävästi myös sisäiseen toimintaan ja prosesseihin – toimivan polun rakentaminen edellyttää toiminnan muutosta myös ammattilaisten työssä.

Terveyskylän digihoitopolkuja on pilotoitu Päijät-Hämeen alueella Heinolan perusterveydenhuollossa, josta saatavia oppeja ja kokemuksia hyödynnetään polkujen mahdollisessa skaalaamisessa koko yhtymän alueelle. Rakenneuudistusavustusta ei voi käyttää uusien polkujen kehittämiseen; siksi kaikki uusien polkujen mahdollinen kehitystyö tehdään omalla rahoituksella, ja rakenneavustusta käytetään vain valmiiden palveluiden käyttöönottoon. Yhtymässä on jo rakennettu Terveyskylään lastensuojelun digipolku, jonka laajempaa käyttöönottoa selvitämme. Ammattilaiset palvelevat asiakkaita polkujen tarjoamin välinein Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskuksessa. Tavoitteena on parantaa palvelun linkittymistä asiakkaan hoitoon integroimalla palvelu myös asiakas- ja potilastietojärjestelmiin. Linkitämme johtamisjärjestelmän ja tiedolla johtamisen mm. digihoitopolkuihin ottamalla käyttöön mittariston, joista ilmenee havainnollisella tavalla digihoitopolkujen käyttömäärät ja niihin liittyvät trendit. Tätä dataa käytämme toimenpiteiden kohdistamisessa vaikuttavuuden maksimoimiseksi.

Toimenpidekokonaisuudessa 3, *Ajanvarauksen käytettävyyssparannukset*, (1) parannetaan sähköisen ajanvarauksen käytettävyyttä, (2) lisätään ajanvaraukseen uusia toiminnallisuuksia ja laajennetaan nykyisten käyttöä sekä (3) pyritään integroimaan nykyinen ajanvaraussovellus PATA-Asiakaspalvelukeskuksen yhteishakemuksen kautta hankittavaan järjestelmäkokonaisuuteen. (1) Kyseessä on nykyisen palvelun parantaminen ja laajentaminen uusilla toiminnallisuuksilla, ennen kuin yhteistyössä muiden alueiden kanssa kehitettävä PATA-Asiakaspalvelukeskus otetaan käyttöön. Käymme läpi sähköisen ajanvarausprosessin ja teknisen toteutuksen kehityskohteet läpi asiakaskeskeisesti ja palvelumuotoilun keinoin. Tämän jälkeen ajanvarauksen käyttöliittymään edellytetyt muutokset toteutetaan ja otetaan käyttöön. (2) Kehitämme sähköistä ajanvarausta myös lisäämällä uusia toiminnallisuuksia ajanvarauspalveluihin ja laajentamalla nykyisten käyttöä: otamme käyttöön automaattisen tekstiviestimistutuksen varatusta ajasta ja mahdollisuuden nähdä sote-palvelujen ajanvaraukset sähköisessä asiointipalvelussa vahvalla tunnistautumisella (suomi.fi). Tekstiviestimistutusten osalta kyseessä on laajennus koskemaan kaikkia mahdollisia ajanvarausyksiköitä ja valtaosaa toiminnoista. Kaikkien aikojen näyttäminen on uusi hanke ja se vaiheistetaan porrastetusti esimerkiksi yksikkö kerrallaan. (3) PATA-Asiakaspalvelukeskuksen tullessa käyttöön pyrimme siihen, että nykyinen ajanvaraussovellus integroidaan osaksi yhteishakemuksen kautta hankittavaa järjestelmäkokonaisuutta.

Toimenpidekokonaisuus 4, *Etävastaanottojen laajentaminen*, keskittyy etävastaanottojen sisällön kehittämiseen ja käytön laajentamiseen yhtymässä. Etävastaanottoja on ollut käytössä yhtymässä vuodesta 2018 alkaen. Kyseessä on nykyisen palvelun laajentaminen uusilla toiminnallisuuksilla, ennen kuin yhteistyössä muiden alueiden kanssa kehitettävä PATA-Asiakaspalvelukeskus otetaan käyttöön. Tunnistamme aluksi etävastaanottojen potentiaalisimmat käyttökohteet kaikkien palveluiden osalta sekä selvitämme mahdollisia käyttöönoton esteitä. Konseptoimme etävastaanottojen käyttöönoton ja tarjoamme käyttöönoton tukea ammattilaisille etävastaanottojen laajentamiseen toiminnan muutoksen läpiviemiseksi. Etävastaanotoilla tulee olemaan merkittävä rooli Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden palvelukokonaisuuksissa. Laadittua käyttöönoton konseptia voidaan hyödyntää myös myöhemmin PATA-Asiakaspalvelukeskuksen käyttöönoton jälkeen. Kehitystyössä varaudutaan siihen, että etävastaanottojen teknologia vaihtuu PATA-Asiakaspalvelukeskuksen yhteishakemuksen kautta hankittavaan teknologiaan ja vältetään kaikkea yhteishankkeen kanssa päällekkäistä kehitystyötä.

Toimenpidekokonaisuus 5, *Verkkosivujen uudistus asiakkaan ohjauksen näkökulmasta ja digitaalisen asiakasrajapinnan kokonaiskonseptointi*, pitää sisällään (1) lyhyen tähtäimen kehitystyönä PHHYKY:n verkkosivujen uudistamista sekä (2) laajemman, tulevaisuuden sote-maakunnan digitaalisen asiakasrajapinnan kokonaiskonseptoinnin. (1) Nykyinen verkkosivutoteutus vaatii muutosta ja asiakas-/palvelunäkökulmaa organisaatiokeskeisyyden sijaan. Kyseessä on nykyisen palvelun laajentaminen uusilla toiminnallisuuksilla, ennen kuin yhteistyössä muiden alueiden kanssa kehitettävä asiakas- ja palvelukeskuskonsepti otetaan käyttöön. Suunnittelemme muutoksen asiakaskeskeisesti palvelumuotoilun keinoin. Nostamme eri asiointivaihtoehdot, kuten itseasioinnin ja omahoidon sekä muut digitaaliset ratkaisut, näkyvämmiin esille verkkosivustolla. Kiinnitämme erityistä huomiota siihen, miten verkkosivusto tukee asiakkaan ohjautumista tarkoituksenmukaisten palveluiden piiriin. (2) Verkkosivuston uudistamisen lisäksi toimenpidekokonaisuus pitää sisällään tulevaisuuden sote-maakunnan digitaalisen asiakasrajapinnan kokonaiskonseptoinnin. Konseptoimme tulevia digipalveluita kokonaisuutena, jossa visiona on yksi, yhteinen käyttöliittymä (tai mahdollisesti sekä verkkosivusto- että mobiilikäyttöliittymä) kaikille asiakkaan sote-palveluille Päijät-Hämeen maakunnassa sekä tätä noudattavat yhtenäiset palvelupolut. Selvitämme vision toteuttamisen edellytyksiä ja reunaehdot (esim. vaatimuksia taustajärjestelmille) ja rakennamme suunnitelman ja tiekartan kokonaiskonseptin toteuttamiseksi. Teemme konseptista ymmärrettävän ja havainnollistavan visuaalisen kuvauksen, joka toimii sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin työkaluna konseptin toteutuksen edetessä. Osana konseptointia huomioimme yhdessä muiden alueiden kanssa kehitettävän asiakas- ja palvelukeskuksen.

Toimenpidekokonaisuus 6, *Omaolon palvelujen integrointi osaksi palvelupolkuja*, keskittyy Omaolo-palvelun tiivimpään integroimiseen osaksi palvelupolkuja. Selvitämme mahdollisuutta integroida Omaolo-palvelu ajanvaraukseen sekä asiakas- ja potilastietojärjestelmiin ja toteutamme integraatiot, mikäli mahdollista. Tutkimme miten ohjautuminen Omaolo-palveluun PHHYKY:n verkkosivuston kautta voisi toimia sujuvammin ja miten voimme lisätä tunnistautuneena asioivien asiakkaiden määrää ja levitämme näistä saatuja oppeja muille Omaolon käyttäjille. Seuraamme myös kehityksessä olevien, muiden Omaolon palveluiden tilannetta ja arvioimme niiden hyödyntämismahdollisuudet Päijät-Hämeessä, kun tuotteet ovat testattavissa. Osallistumme Omaolo-palvelun valtakunnalliseen konseptointityöhön, jossa palvelumuotoilun keinoin toteutetaan palvelun kehittämisen design sprint. Lisäksi huomioimme Omaolo-palvelun suhteen Terveystieteen kehittämisiin hoitopolkuihin ja yhtenäistämme ja selkeytämme niiden muodostamaa kokonaisuutta. Huomioimme myös tulevan PATA-Asiakaspalvelukeskuksen vaikutukset Omaolo-palveluun ja vältämme yhteishankkeessa toteutettavan kehitystyön kanssa päällekkäistä kehitystyötä.

ii. Palvelurakenteen muutosta ja kustannustehokasta palvelutuotantoa ajavat toimintamallit ja työkalut

Osahankkeessa toteutetaan seuraavat toimenpidekokonaisuudet:

1. Ammattilaisen konsultaatiojärjestelmä
2. Tekoälyn käyttöönotto kotiin vietävissä palveluissa
3. Asiakkuuksien hallinnan, etulinjan ja asiakasohjauksen työkalutuki

Toimenpidekokonaisuudessa 1, *Ammattilaisten konsultaatiojärjestelmä*, selvitämme mahdollisuutta toteuttaa konsultaatiojärjestelmä, joka on tietoturallinen tapa sote-ammattilaisten väliseen viestintään henkilötunnus- ja asiakkuustasolla. Keskeinen tarve on konsultoida toista sote-ammattilaista tai sähköisen alustan avulla kutsua toisia ammattilaisia asiakkaan tuen tarpeen ratkaisemiseksi, myös ulkopuolisten palveluntuottajien ammattilaisia. Selvitämme käyttäjien tarpeet ja arkkitehtuurin asettamat vaatimukset konsultaatiojärjestelmälle ja tutkimme eri mahdollisuuksia toteuttaa vaaditut tarpeet. Pilotoimme yhtä tai useampaa vaihtoehtoa ammattilaisten väliseen konsultointiin. Ennakoon olemme tunnistanee, että yhtymässä jo käytössä oleva MS Teams -alusta voisi olla konfiguroitavissa myös tähän tarpeeseen sopivaksi. MS Teams mahdollistaisi myös erva-tasoisien konsultoinnin PHHYKY:n ja HUS:n ammattilaisten välillä. Tavoite on, että hankkeen päättyessä ainakin yhdelle ryhmälle (esim. yhtymän sisäinen ammattilainen-ammattilainen) on mahdollistettu keskinäinen konsultaatio.

Toimenpidekokonaisuudessa 2, *Tekoälyn käyttöönotto kotiin vietävissä palveluissa*, pilotoimme tekoälyn hyödyntämistä rajatussa käyttökohteessa ja rajatulle asiakastyhmälle. Otamme käyttöön kaupallisen tekoälyratkaisun, joka hakee automaattisesti tietoa kaikkien kotihoidon asiakkaiden potilastietojärjestelmäkirjauksista sekä kotona asumista turvaavista laitteista ja analysoi tätä tietoa. Mikäli asiakkaalla on poikkeamia ja ennustettavissa on toimintakyvyn romahtaminen, sairaalahoidon riski tai esimerkiksi kaatumisriski, tekee järjestelmä hälytyksen hoitajalle. Pilotoidessamme ratkaisua keräämme ymmärrystä tekoälyn hyödyntämisestä käytännön kliinisessä työssä. Voimme hyödyntää saatua ymmärrystä tekoälyn hyödyntämisen levittämisessä uusille sovellusalueille sekä jakaa saatuja oppeja muille sote-kentän toimijoille.

Toimenpidekokonaisuus 3, *Asiakkuuksien hallinnan, etulinjan ja asiakasohjauksen työkalutuki*, pitää sisällään useamman kehittämisen kokonaisuuden ja linkittyy vahvasti PATA-Asiakaspalvelukeskuksen yhteishakemukseen. Toimenpidekokonaisuuteen on siksi sisällytetty myös muutoksen johtaminen kohti PATA-Asiakaspalvelukeskuksen mallia sen tullessa käyttöön. Ennen asiakaspalvelukeskuksen käyttöönottoa toteutetaan kuitenkin kriittisimmät työkalujen kehittämishankkeet 3.1-3.4 koordinoitua kehitystyötä PATA-yhteishankkeeseen osallistujien kanssa siten, että tehtävä kehitystyö voidaan mahdollisimman laajasti hyödyntää yhteishankkeessa.

Toimenpidekokonaisuus 3.1 *Sähköiset tunnistamistyökalut ja riskimittarit*, keskittyy tuomaan sähköisiä työkaluja ja mittareita sote-ammattilaisen työn tueksi. Työkalujen käyttö yhtenäistää hoidon- ja palveluntarpeen arviointia ja tuottaa määrämuotoista tietoa. Kuvaamme toimintamallin, joka antaa periaatteet ja ohjeet riskien tunnistamiseen järjestelmällisesti eri toimintaympäristöissä ja eri asiakasryhmillä. Sovitun toimintamallin lisäksi otamme sote-ammattilaisille käyttöön avuksi sähköisiä tunnistamistyökaluja. Varmistamme asiakkaiden hallitun ja systemaattisen ohjaamisen tarkoituksenmukaiseen palveluun oikea-aikaisesti. Sähköiset standardisoidut työkalut ja mittarit tuottavat tasalaatuaista tulosta, joka ei ole riippuvainen ammattihenkilön henkilökohtaisesta erityisosaamisesta. Lisäksi tuotetaan mitattavaa tietoa, jota voidaan hyödyntää sekä yksittäisen asiakkaan että koko populaation tilanteen seuraamisessa. Toimenpidekokonaisuudella on vahva riippuvuus yhdessä muiden alueiden kanssa kehitettävään PATA-Asiakaspalvelukeskukseen. Kehittämistä koordinoitua PATA-yhteishankkeen muiden jäsenten kanssa, jolla varmistetaan, ettei tehdä päällekkäistä työtä. Tavoitteena on, että kehitettävät ja käyttöönotettavat työkalut ja riskimittarit tulevat teknisesti saataville kaikille PATA-yhteishakemukseen osallistuville ja ne mallinnetaan osaksi keskuksen toimintaprosesseja.

Toimenpidekokonaisuudessa 3.2, *Asiakassegmentointimallin työkalu*, kehitämme maakunnan laajuisen työkalun asiakassegmentoinnin toteuttamiseen. Asiakassegmentointimalli itsessään määrittellään osana Päijät-Hämeen Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -hanketta. Tässä toimenpidekokonaisuudessa määritämme ammattilaisten tarpeet asiakassegmentointimallin

työkalutuelle, kehitämme tarpeiden mukaisen työkalun ja otamme sen käyttöön. Asiakassegmentointimalli ja sen työkalu tukevat ammattilaisten työtä Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskuksessa. Lisäksi toimenpidekokonaisuudella on vahva riippuvuus yhdessä muiden alueiden kanssa kehitettävään asiakas- ja palvelukeskuksen konseptiin – osa-alueessa kehitetty asiakassegmentointimallin työkalu mallinnetaan osaksi käyttöönotettavan keskuksen toimintaa.

Toimenpidekokonaisuudessa 3.3, *Monikanavaisen asioinnin tilastoinnin yhteinen käyttöliittymä*, rakennamme yhteisen palvelukanavien raporttikäyttöliittymän sote-palvelujen monikanavaisten yhteydenottojen hallintaan kokoamalla kaikkien kanavien tilastot yhteiseen käyttöliittymään. Käyttöliittymä toteutetaan maltillisella kehityspanoksella hyödyntäen yhtymän nykyisiä tiedolla johtamisen ratkaisuja. Etulinjan kokonaisratkaisun uudistuesssa PATA-Asiakaspalvelukeskuksen käyttöönoton myötä siirrytään sen sisältämän raportointiratkaisun käyttöön – tässä voidaan hyödyntää nykyisiin ratkaisuihin määriteltyjä ja rakennettuja kokonaisuuksia.

Toimenpidekokonaisuus 3.4, *Ammattilaisen tilannekuva asiakkaasta*, kattaa osan Päijät-Hämeessä toteutettavasta UNA-ytimen toiminnallisen pilotin kehitystyöstä. UNA-ytimen pilotin tavoitteena on tuottaa ikääntyneiden asiakasohjaajan työn tueksi tilannekuva asiakkaan tilanteesta kokonaisvaltaisesti kokoamalla palvelutarpeen selvittämisessä tarvittavaa tietoa eri lähdejärjestelmistä yhteen näkymään. Pilotissa tunnistetaan, määritellään ja rakennetaan tarvittavat integraatiot lähdejärjestelmistä, tarkennetaan pilotin tietosisältöjä, toteutetaan pilotin edellyttämät käyttövaltuudet sekä kehitetään iteratiivisesti asiakasohjaajan käyttöliittymää. Pilotissa otetaan käyttöön ensivaiheen toteutus tilannekuvasta rajatulle joukolle käyttäjiä ja arvioidaan ratkaisukokonaisuuden toimivuutta yhdessä loppukäyttäjien kanssa. Toiminnallisten pilottien yhteydessä toteutettujen ratkaisujen käyttöönottoa on tarkoitus laajentaa pilotoineen organisaation sisällä ja alueen muihin organisaatioihin. Samalla alkaa käytön levittämien uusille alueille ja niiden organisaatioihin. Toiminnallisten pilottien ja alueellisten laajennusten rinnalla käynnistyy myös jatkuva kehittäminen, joka tarkoittaa UNA-ydintä hyödyntävien ratkaisujen ketterää kehittämistä ja toteuttamista toiminnallisiin tarpeisiin ja kehitystiekarttaan pohjautuen.

iii. Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi ja hyötykäyttö tiedolla johtamisessa

Päijät-Hämeessä on ollut jo useita vuosia käytössä koko yhtymän alueella yksi asiakas- ja potilastietojärjestelmä (APTJ). Maakunnan laajuiseen järjestelmään siirtyminen on kuitenkin vielä kesken, koska vanhoja esim. kuntakohtaisia järjestelmiä ei ole poistettu täysin käytöstä. Esimerkki käyttötapaudesta on, että vanhoista järjestelmistä käydään katsomassa potilaan aikaisempaa hoitohistoriaa. Alla on kuvattu, miten järjestelmäkentän yhtenäistäminen on edennyt yhtymässä, ja mitkä ovat yhtenäistämisen jäljellä olevat askeleet (Kuva 17).



Kuva 17: Yhtymän järjestelmien yhtenäistämisen polku: hajanaisesta järjestelmäkentästä yhtenäiseen ratkaisuun, jossa vanhat potilastiedot arkistoitu yhteen ratkaisuun

Osahankkeessa toteutetaan seuraavat toimenpidekokonaisuudet:

1. Vanhojen asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi
2. Vanhojen asiakas- ja potilastietojärjestelmien alasajo
3. Oppien koostaminen parhaiksi käytännöiksi muita alueita varten

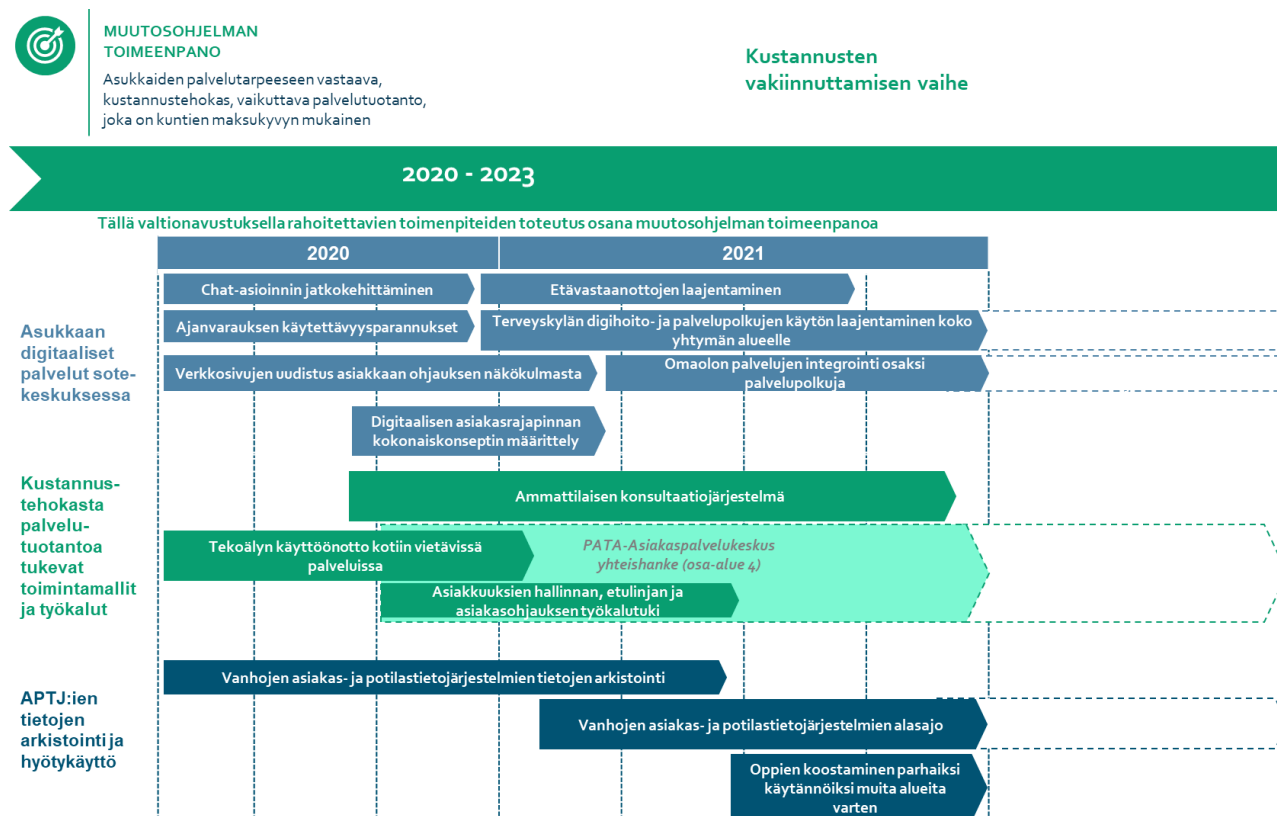
Toimenpidekokonaisuudessa 1, *Vanhojen asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi*, selvitämme mahdolliset ratkaisut arkistoida yhdenmukaisesti kaikki yhtymän edeltäjien käytössä olleet potilas- ja asiakastietojärjestelmät. Ensisijaisesti tukeudumme kansalliseen ratkaisuun; sellaisen puuttuessa arkistoidumme potilas- ja asiakastiedot yhtymän hallinnoimaan arkistointiratkaisuun. Valittavasta ratkaisusta riippumatta varmistamme, että se mahdollistaa vanhojen asiakas- ja potilastietojen hyötykäytön osana tiedolla johtamista. Toteutamme potilastietojen arkistoinnin ja viemme läpi vaaditun toiminnan muutoksen, jotta ammattilaiset voivat edelleen hyödyntää vanhoja tietoja työssään.

Toimenpidekokonaisuudessa 2, *Vanhojen asiakas- ja potilastietojärjestelmien alasajo*, toteutamme vanhojen, käytöstä poistuneiden asiakas- ja potilastietojärjestelmien alasajon. Näiden järjestelmien sisältämien tietojen arkistointi edellisessä toimenpidekokonaisuudessa on edellytys sille, että järjestelmien alasajo voidaan toteuttaa. Siirtyminen eri kunnista periytyvistä järjestelmistä yhteen yhtymän järjestelmään oli merkittävä ponnistus v. 2017-2018 vaihteessa – oli perusteltua, ettei samassa yhteydessä ajettu vielä vanhoja järjestelmiä alas. Nyt tämä kehitystyö on kuitenkin mahdollista saattaa loppuun.

Toimenpidekokonaisuudessa 3, *Oppien koostaminen parhaiksi käytännöiksi muita alueita varten*, koostamme osahankkeen edellisten toimenpidekokonaisuuksien toteuttamisesta saadut opit parhaiksi käytännöiksi muita alueita varten. PHHYKY etenee etunojassa asiakas- ja potilastietojärjestelmien konsolidointien toteuttamisessa suhteessa muihin sote-toimijoihin, myös muihin jo integroituneisiin alueisiin; tämä arkistointityö ja vanhojen järjestelmien alasajo on seuraava askel konsolidoinnin toteuttamiselle ja laajamittaisen tiedolla johtamisen käyttöönoton välttämätön edellytys. Koostamalla oppimme parhaiksi käytännöiksi helpotamme niiden alueiden työtä, jotka ovat vasta valmistautumassa asiakas- ja potilastietojärjestelmien konsolidointeihin.

5.3 Toteutusaikataulu ja vaiheistus

Olemme käynnistäneet valmistelun PHHYKY:ssä kevään 2020 aikana rahoitushakemuksen kirjoituksella perustuen muutosohjelman sisältöihin. Käynnissä on myös jatkuva muutosohjelman ja rahoitushaun sisältöjen yhteensovittaminen. Muutosohjelman toimeenpano etenee PHHYKY:ssä koko ajan suunnitelman mukaisesti, riippumatta tämän valtionavustusrahoituksen päätöksestä – toisaalta mikäli rahoitusta ei myönnetä, muutosohjelman vaikutukset toteutuvat merkittävästi myöhemmin, kuin minkä saatava rahoitus mahdollistaisi. Muutosohjelman toimeenpano jatkuu myös tämän haettavan hankerahoituksen päätyttyä v. 2021 jälkeen – haemme hankerahoitusta muutosohjelman vuosien 2020 ja 2021 toimenpiteiden toteuttamiseen. Kuva 18 esittää edellä kuvattujen toimenpiteiden vaiheistuksen osana muutosohjelmaa:



Kuva 18: Osa-alueessa 3 (Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla) toteutettavien toimenpiteiden toteutusaikataulu ja vaiheistus osana muutosohjelmaa

Ensimmäinen osahanke, ***Itseohjautumista ja joustavaa asiointia tukevat digitaaliset palvelut sote-keskuksessa***, käynnistyy keväällä 2020 kolmella kokonaisuudella, jotka toteutetaan vuoden 2020 aikana osana muutosohjelman toimeenpanoa: chat-asiointiin jatkokehittäminen, ajanvarauksen käytettävyyssparannukset sekä verkkosivujen uudistus asiakkaan ohjauksen näkökulmasta. Loppuvuodesta 2020 käynnistetään myös digitaalisen asiakasrajapinnan kokonaiskonseptin määrittely; tämä työ valmistuu arviolta maaliskuun 2021 loppuun mennessä. Vuoden 2021 alussa käynnistämme kaksi kokonaisuutta: etävastaanottojen käytön laajentaminen sekä Terveyskylän digihoito- ja palvelupolkujen käytön laajentaminen koko yhtymän alueelle. Nämä toimenpidekokonaisuudet ovat tiiviissä yhteydessä myös muutosohjelman osana toteutettavaan sote-keskus -hankkeeseen ja niiden tarkemmat aikataulut suunnitellaan yhdessä kyseisen hankkeen kanssa. Keväällä 2021 käynnistämme myös Omaolon palvelujen integroinnin osaksi palvelupolkuja, mutta varsinainen käyttöönotto on riippuvainen SoteDigin koordinoiman kehitystyön etenemisestä.

Toinen osahanke, **Palvelurakenteen muutosta ja kustannustehokasta palvelutuotantoa ajavat toimintamallit ja työkalut**, käynnistyy tekoälyn käyttöönotton pilotoinnilla kotiin vietävissä palveluissa arviolta kesällä 2020. Pilotointia jatketaan vuoden 2021 alkuun, jonka jälkeen päätetään jatkotoimenpiteistä. Toimenpidekokonaisuus ammattilaisten konsultaatiojärjestelmään liittyen käynnistetään kesällä-syksyllä 2020. Vuoden 2020 lopusta vuoden 2021 keskitymme pääasiassa asiakkuuksien hallinnan, etulinjan ja asiakasohjauksen työkalutuen toimenpidekokonaisuuteen, joka kytkeytyy maakuntien yhteiseen PATA-Asiakaspalvelukeskus -hankkeeseen. UNA-ytimen pilotin toteutus (*Ammattilaisen tilannekuva asiakkaasta*) osana tätä kokonaisuutta käynnistyy arviolta vuoden 2020 lopussa tai 2021 alussa.

Kolmas osahanke, **Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi ja hyötykäyttö tiedolla johtamisessa**, käynnistyy arviolta kesällä 2020. Hyödynnämme kansallista ratkaisua tai otamme käyttöön yhtymän ratkaisun arkistointia varten. Toteutamme vanhojen järjestelmien tietojen arkistointia järjestelmäkohtaisesti. Vuoden 2021 aikana voimme mahdollisesti käynnistää ensimmäisten vanhojen järjestelmien alasajon; tämä työ jatkuu myös vuoden 2021 jälkeen. Lopuksi koostamme opit kokemuksistamme parhaiksi käytännöiksi.

5.4 Vaikutukset

5.4.1 Konkreettiset tulokset

Osa-alueen 3 osahankkeisiin liittyviä tunnistettuja, konkreettisia vaikutuksia on kuvattu alla:

i. Itseohjautumista ja joustavaa asiointia tukevat digitaaliset palvelut sote-keskuksessa

PHHYKY on etunojassa sote-keskusta tukevien ja palveluiden joustavuutta ja asiakaslähtöisyyttä parantavien digipalveluiden tarjoamisessa. Yhtymän digipalveluiden asiakasrajapinnan kokonaisuus on konseptoitu ja toteuttamisen suunnitelma laadittu. Chat-palvelukanava on laajasti asiakkaiden käytössä läpi palveluiden. Terveyskylässä on asiakkaiden käytössä kolme laajaa potilasjoukkoa koskettavat digihoito- ja palvelupolut: verenpainetauti, sepelvaltimotauti ja lastensuojelu. Asiakkaat näkevät sähköisesti tunnistautuneena ajanvarauksensa kaikkiin palveluihin. Tekstiviestimuiistutukset kaikista varatuista ajoista ovat käytössä. Sote-keskuksen palveluissa hyödynnetään laajasti etävastaanottoja. Asiakasystävällinen ja intuitiivinen verkkosivusto parantaa asiakkaiden ohjautumista palveluihin. Omaolon palvelut on integroitu paremmin osaksi palvelupolkuja

ii. Palvelurakenteen muutosta ja kustannustehokasta palvelutuotantoa ajavat toimintamallit ja työkalut

Ammattilaisten yhteistoimintaa, systeemistä työtettä ja erityisesti monipalveluasiakkaiden palvelukokonaisuuksien hallintaa parantavat työkalut ja toimintamallit ovat laajasti käytössä. Ammattilaisten välisen konsultaatiojärjestelmän edellytykset on selvitetty ja konsultaatio on mahdollistettu vähintään yhdelle ammattilaisryhmälle. Tekoälyä hyödyntävä etähoivan pilotti on toteutettu ja oppeja tekoälyn hyödyntämisestä on saatu seuraaviin toteutuksiin. Etulinjan ja asiakasohjauksen johtamisen ja ammattilaisen työkalut ovat laajasti käytössä.

iii. Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi ja hyötykäyttö tiedolla johtamisessa

PHHYKY on toteuttanut perustietojärjestelmien konsolidoinnin loppuun saakka. Vanhat potilas- ja asiakastiedot on tallennettu kansallisiin tai kansallisen ratkaisun puuttuessa yhtymän hallinnoimaan arkistointiratkaisuun ja ovat sieltä saatavilla hyödynnettäväksi. Konsolidoinnin toteuttamisesta saadut opit koostettu parhaiksi käytännöiksi hyödynnettäväksi niille alueille, joilla tietojärjestelmien konsolidointi on vielä edessä.

5.4.2 Toiminnalliset vaikutukset

Osa-alueen 3 eri osahankkeisiin liittyviä tunnistettuja, toiminnallisia vaikutuksia on kuvattu alla:

i. Itseohjautumista ja joustavaa asiointia tukevat digitaaliset palvelut sote-keskuksessa

Asiakkaiden omaehtoisten, ehkäisevien arjen arvioinnin ja hallinnan lisäämistä helpottavien työkalujen sekä digipalvelujen käyttöönotto parantavat palvelujen saatavuutta ja monipuolistavat sekä keventävät palvelurakennetta. Chat-palveluiden laajentamisen seurauksena asiakaspalvelu tehostuu, palveluun pääsy tehostuu ja palvelua voidaan tarjota asiakkaalle joustavammin myös perinteisten palveluaikojen ulkopuolella. Chat-palvelu laajenee useampiin toimintoihin ja toimialoille. Asiakaspuhelut vähentyvät, asiakkaan omatoimisuus kasvaa ja asiakastyytyväisyys paranee.

Terveyskylän digihoito- ja palvelupolkujen käyttöönoton seurauksena toiminnan asiakaslähtöisyys kehittyy paremmaksi. Osa fyysisistä vastaanotoista voidaan korvata digipolun palveluilla ja palveluiden saatavuus paranee. Asiakas saa tasalaatuista ohjausta ja neuvontaa. Digihoitopolku tukee asiakkaan osallistumista ja omatoimisuutta ja pyrkii osaltaan ratkaisemaan ennustettavaa ammattilaispulaa. Se soveltuu myös preventiiviseen työhön ja ohjaukseen, joihin nykyisillä resursseilla on haasteellista vastata. Digipolku parantaa myös tiedon yhtenäisyyttä ja siten palveluiden laatua, kun tiettyyn asiakas- ja sairausryhmään liittyvät sisällöt on keskitetty yhteen paikkaan.

Sähköisten ajanvarausten käytettävyyssparannusten myötä tarjolla olevien sähköisten ajanvarausten valikoima kasvaa. Tehtyjen sähköisten ajanvarausten määrä nousee ja asiakkaan omatoimisuus kasvaa. Ratkaisut parantavat myös asiakastyytyväisyyttä, nostavat palvelun laatua, sitouttavat asiakasta hoitoonsa ja mahdollistavat kustannussäästöjä hukan minimoinnilla, kun tekstiviestimuistutukset vähentävät käyttämättä jääviä aikoja.

Etävastaanottojen maksimaalinen käyttöönotto ja hyödyntäminen asiakastyössä edesauttaa työajan optimaalisessa hyödyntämisessä asiakastyöhön asiakkaan tarpeen mukaisesti. Ajasta ja paikasta riippumattomuus kasvaa, mikä kasvattaa joustavuutta ja asiakaslähtöisyyttä.

Yhtymän uudistetut verkkosivut vahvistavat asiakkaiden itse ohjautumista ja itsepalvelua. Asiakastyytyväisyys paranee ja ammattilaisresurssin tarve ohjaukseen ja neuvontaan vähenee. Digipalveluiden asiakasrajapinnan kokonaiskonsepti tarjoaa selkeän kehittämisen vision tulevan sote-maakunnan palveluiden pohjaksi.

ii. Palvelurakenteen muutosta ja kustannustehokasta palvelutuotantoa ajavat toimintamallit ja työkalut

Etäkonsultaatiojärjestelmä sujuvoittaa asiakkaan asian edistämistä ja yhteisten asiakkaiden tarpeiden ratkaisemista. Etähoivan pilotin toteuttamisella voidaan vähentää sairaalahoidon tarvetta, parantaa kotona asuvan ikääntyneen elämänlaatua ja pidentää kotona asumisen aikaa. Lisäksi saadaan kokemusta ja ymmärrystä tekoälyn hyödyntämisestä kliinisessä työssä.

Sähköisten tunnistamistyökalujen ja riskimittarien hyödyntäminen mahdollistaa paremman palvelusuunnittelun asiakkaille ja tuottaa tietoa sekä ammattilaisille yksittäisen asiakkaan tilanteen kehittymisestä että johdolle koko populaation tilanteen kehittymisestä. Tämä mahdollistaa osaltaan tietoon perustuvan palvelujen kehittämisen ja ennaltaehkäisevien toimien oikean kohdentamisen. Asiakassegmentointimallin työkalu parantaa palveluiden kohdistumista ja auttaa tunnistamaan monipalveluasiakkaat aikaisessa vaiheessa, jolloin näiden asiakkaiden palvelukokonaisuudet saadaan paremmin hallintaa. Yhtenäistetyt ja yhdistetyt raportit tuottavat etulinjan neuvonnasta ja ohjauksesta hyödyllisiä ja helposti vertailtavia tietoja toiminnan käyttöön mm. palvelukanavien käytöstä ja palvelujen kysynnästä. Raportointi mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja johtamisen tiedon perusteella ja resurssien käytön optimoinnin. UNA-ytimen toiminnallisen pilotin ratkaisu tukee palvelutarpeen selvittämisen laadukkuutta ja vakioi luotettavien ja vertailukelpoisten arvioinnin välineiden yhtenäistä käyttöä. Lisäksi asiakkaan tilanteen kokonaishallinta paranee, esim. myönnettyjen palveluiden koordinaatio ja niiden laadun ja toteutuksen seuranta paranee.

iii. Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi ja hyötykäyttö tiedolla johtamisessa

Vanhojen asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi ja vanhojen järjestelmien alasajo poistaa riskit vanhojen järjestelmien tai niiden alustojen hajoamisesta. Tiedon säilyminen varmistuu. palvelutuotanto tehostuu hoitohenkilökunnan aikaa säästyessä, kun vanhoja järjestelmiä ei tarvitse enää käyttää uusien järjestelmien rinnalla. Vanha asiakas- ja potilastieto on saatavilla ja hyödynnettävissä esimerkiksi osana tiedolla johtamisen toteutuksia – hoitohenkilökunta saa vaivattomammin tietoonsa henkilön hoitohistorian jopa vuosikymmenien ajalta. Maakunnallinen integraatio saatetaan kokonaisuudessaan loppuun myös tietojärjestelmien tasolla. Hallitun arkistointiratkaisun myötä tiedot ovat paremmin jaettavissa sekä ERVA-alueella että kansallisesti. Päijät-Hämeessä toteutetusta asiakas- ja potilastietojärjestelmien konsolidoinnin loppuunsaattamisesta voidaan tehdä kokemusten ja oppien yhteenveto, jota muut alueet voivat hyödyntää toteuttaessaan vastaavia hankkeitaan.

5.4.3 Taloudelliset vaikutukset

Osa-alueen 3 eri osahankkeisiin liittyviä tunnistettuja, taloudellisia vaikutuksia on kuvattu alla. Taloudelliset vaikutukset perustuvat osana muutosohjelman valmistelua tehtyyn kustannushyötyarvioon ja niiden arvioidaan kokonaisuudessaan toteutuvan, kun muutosohjelma on toimeenpantu vuosien 2020-2024 aikana. Taloudelliset vaikutukset sisältävät myös arvion yhteishankkeista saatavista hyödyistä. *Haettava valtionavustus kattaa noin 35 % muutosohjelman rakenneuudistus-hankkeen sisältöihin kohdistuvista hankekustannuksista. Siten tämän rahoituksen tuella arvioidaan saavutettavan noin 35 % alla kuvatuista nettohyödyistä.*

i. Itseohjautumista ja joustavaa asiointia tukevat digitaaliset palvelut sote-keskuksessa

Vaikutus vuosien v. 2020-2024 aikana (PHHYKY:n kustannuksista):

- Hyödyt-pysyvät menolisäykset: 12,4 M€
- Hankekustannukset/investoinnit: -3,0 M€
- **Nettovaikutus: hyöty 9,4 €**

Perustelut hyödyille: 5% fyysisistä käynneistä voidaan hoitaa digikanavissa. Fyysiset käynnit vähenevät itsearvioilla ja itsehoitosovelluksilla. Fyysiset käynnit vähenevät paremmalla pth-sos-yhteistyöllä. Perustason kontaktit vähenevät asiakkaiden itsenäisen ohjautumisen kautta vahvistamalla digikanavia.

ii. Palvelurakenteen muutosta ja kustannustehokasta palvelutuotantoa ajavat toimintamallit ja työkalut

- Vaikutus vuosien v. 2020-2024 aikana (PHHYKY:n kustannuksista):
 - Hyödyt-pysyvät menolisäykset: 26,8 M€
 - Hankekustannukset/investoinnit: -4,2 M€
 - **Nettovaikutus: hyöty 22,6 M€**

Perustelut hyödyille: Päivystyksen avohoitokäyntien, ESH-hoitajaksojen ja avovastaanotto-toiminnan kustannukset laskevat monipalveluasiakkaiden haltuunotolla asiakasohjauksen vahvistamisen myötä. Henkilöstökustannukset (omat & sijaiset & vuokratyövoima) laskevat 2% henkilöstöresurssien optimoinnin myötä.

iii. Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi ja hyötykäyttö tiedolla johtamisessa

- Vaikutus vuosien v. 2020-2024 aikana (PHHYKY:n kustannuksista):
 - Hyödyt-pysyvät menolisäykset: 1,0 M€
 - Hankekustannukset/investoinnit: -0,7 M€
 - **Nettovaikutus: 0,3 M€** (huom: hanke on myös mahdollistaja epäsuorille kustannushyödyille, joita saadaan tiedolla johtamisesta)

Perustelut hyödyille: Vanhojen asiakas- ja potilastietojärjestelmien ylläpitokustannus poistuu. Tämän hetkinen ylläpitokustannus, joka sisältää lisenssikulut, infrastruktuurin kulut, sovellustuen, päivityskulut sekä muut hallinnolliset kulut on noin 0,4 m€ vuodessa. Saatavasta hyödystä arvioidaan toteutuvan puolet v. 2022 ja kokonaisuudessaan v. 2023 lähtien.

5.5 Kustannukset

Osa-alueen 3 kokonaiskustannukset ovat 3 000 000 euroa. Kustannuksista 1 586 976 euroa kohdistuu osahankkeeseen *Itseohjautumista ja joustavaa asiointia tukevat digitaaliset palvelut sote-keskuksessa*, 670 159 euroa osahankkeeseen *Palvelurakenteen muutosta ja kustannustehokasta palvelutuotantoa ajavat toimintamallit ja työkalut* ja 742 865 euroa osahankkeeseen *Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi ja hyötykäyttö tiedolla johtamisessa*. Kustannusten muodostumisesta on tehty osana hakemusvalmistelua tarkempi arvio, jossa on arvioitu toteutuksen kustannuksia toimenpidekokonaisuuksittain. Saatu valtionavustus osa-alueelle 3 on 2 400 000 euroa. Kuva 19 esittää, kuinka kustannukset jakautuvat talousarviopohjassa esitettyihin kategorioihin ja hankevuosille. Kaikki kustannukset on esitetty talousarviolaskelmassa arvonlisäverottomina.

MENOT JA RAHOITUS			
	Vuosi	Vuosi	Yhteensä
	2020	2021	
Henkilöstömenot, joista	315 210	535 585	850 795
Projektiin palkattava henkilöstö			0
Työpanoksen siirto	315 210	535 585	850 795
Palvelujen ostot yhteensä, josta	590 318	1 519 599	2 109 917
Asiantuntijapalvelut	415 462	1 285 676	1 701 138
Matkustus- ja majoituskustannukset	0	4 516	4 516
Koulutuspalvelut	0	36 127	36 127
Muut palvelujen ostot	174 855	193 280	368 136
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	0	0	0
Vuokrat	0	0	0
Muut menot	17 612	21 676	39 288
Investointimenot yhteensä, josta	0	0	0
Aineettomat hyödykkeet			0
Koneet ja kalusto			0
Muut investointimenot			0
Menot yhteensä = Kokonaiskustannukset	923 139	2 076 861	3 000 000
- Valtionavustukseen oikeuttamattomat kustannukset			0
- Tulorahoitus			0
- Muu kuin julkinen rahoitus			0
Valtionavustukseen oikeuttavat kustannukset	923 139	2 076 861	3 000 000
Hanketoimijoiden omarahoitussosuus	184 628	415 372	600 000
Muu julkinen rahoitus			0
Haettava valtionavustus	738 512	1 661 488	2 400 000

Kuva 19: Osa-alueen 3 kustannukset

5.6 Yhteys Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden -ohjelman kehittämistyöhön

Kuva 20 kuvaa rakenneuudistus-hankkeen ja tulevaisuuden sote-keskus-hankkeen kytköksiä.



Kuva 20: Rakenneuudistus-hakemuksen toimenpidekokonaisuuksien kytkeytyminen sote-keskushaun toimenpidekokonaisuuksiin

Osa-alue 1

Vapaaehtoinen ja alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio -osa-alueessa huomioimme sote-keskushankkeessa tehtävän työn sote-keskusmallin konseptin rakentamiseksi ja palveluverkon kehittämiseksi. Nämä ovat syötettä sote-maakunnan palveluiden alueellisen järjestämisen valmistelulle.

Osa-alue 2

Johtamisen kehittäminen -osahankkeessa huomioimme uuden sote-keskusmallin vaatimukset ja mahdollisuudet osana yhtymän johtamisjärjestelmää ja henkilöstökokemuksen kehittämistä. **Tiedolla johtaminen** -osahankkeen myötä käyttöön saatavat työkalut hyödyttävät erityisesti sote-keskuksen digipalveluiden kehittämistä sekä asiakassegmentointimallin käyttöönottoa. Myös **Yhteistoimintamallit ja yhdyspinnat** -osahanke on vahvasti kytköksissä sote-keskushankkeeseen: rakennehankkeen puolella kehitetään yleiset yhdys- ja rajapintojen yhteistoimintamallit, joita osana sote-keskusmallia sovelletaan palveluita läpileikkaavasti. Esimerkiksi lasten, nuorten ja perheiden sekä sosiaalihuollon kentälle jalkautuvien palveluiden osalta on erityisen tärkeää huomioida yhdyspinnat myös yhtymän palveluiden ulkopuolelle.

Osa-alue 3

Hyödynnämme osahankkeessa **Itseohjautumista ja joustavaa asiointia tukevat digitaaliset palvelut sote-keskuksessa** kehitettäviä ja käyttöön otettavia asukkaan digipalveluita laajasti osana Päijät-Hämeeseen kehitettävää sote-keskusmallia:

- **Laajennetut chat-palvelut ja uudistettu verkkosivusto** parantavat asiakkaiden ohjautumista sote-keskuksen palveluiden piiriin
- **Terveyskylän digihoito- ja palvelupolkuja** hyödynnetään osana uuden sote-keskuksen toimintaa ja ne kytketään fyysisiin palvelupolkuihin sujuvaksi kokonaisuudeksi
- **Etävastaanottoja** tarjotaan merkittävänä osana uuden sote-keskuksen toimintaa
- Palvelupolkujen osaksi integroitu **Omaolo-palvelu** on tehokas kanava sote-keskuksen palveluihin ohjautumiseen
- Suunnittelemme myös tulevan **digipalveluiden asiakasrajapinnan kokonaiskonseptin** huomioiden uuden sote-keskuksmallin piirteet ja tarpeet, koska tavoitteena on jatkuvasti kehittyvä, laajasti digitaalisia palvelukanavia hyödyntävä sote-keskuksmalli.

Myös osahankkeen **Palvelurakenteen muutosta ja kustannustehokasta palvelutuotantoa ajavat toimintamallit ja työkalut** tuotoksia hyödynnetään laajasti Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskuksessa. Etulinjan ja asiakasohjauksen työkalut tukevat sote-keskuksmallin tueksi rakennettavan asiakasohjausorganisaation uutta toimintamallia.

Osa-alue 4

PATA-Asiakaspalvelukeskuksen alusta ja toimintamalli tukee etulinjan ja asiakasohjauksen rakentamista osaksi sote-keskuksmallia ja toiminnan yhtenäistämistä. **Asiakas- ja potilastietojärjestelmäriippumattoman tuotannonohjauksen alueellinen kehittäminen** -hankkeen tuotannonohjauksen toimintamalleja ja työkaluja hyödynnetään palvelutuotannon optimoimiseksi sote-keskuksessa.

5.7 Hyödynnettävät valtakunnalliset toimintamallit ja tietojärjestelmäpalvelut

Osahankkeessa **Itseohjautumista ja joustavaa asiointia tukevat digitaaliset palvelut sote-keskuksessa** hyödynnämme valtakunnallisista toimintamalleista ja tietojärjestelmäpalveluista SoteDigin Omaolo-palvelua sekä Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeessa kehitettyä Terveyskylää. Omaolo-palvelun kehittämisessä edistämme erityisesti sitä, miten palvelu saadaan integroitumaan osaksi palvelupolkuja, siten että kokonaisuudesta muodostuu asiakkaan näkökulmasta yhtenäinen. Lisäksi hyödynnetään suomi.fi -tunnistautumista sekä suomi.fi -palvelutietovarantoa, johon uudet palvelut tuodaan.

Osahankkeessa **Palvelurakenteen muutosta ja kustannustehokasta palvelutuotantoa ajavat toimintamallit ja työkalut** hyödynnämme valtakunnallisissa asiakasohjauksen kehittämishankkeissa kehitettyjä toimintamalleja ja työkaluja. Sipilän hallituksen I&O-kärkihankkeiden maakunnallisista kokeiluista kolme liittyi asiakas- ja palveluohjaukseen: Kymenlaakson Ikäopastin, Pirkanmaan Ikäneuvo ja Varsinais-Suomen KomPassi. Esimerkiksi Ikäopastin-hankkeessa kehitettiin johdon työpöytäratkaisu, jonka avulla asiakasohjauksen tiedolla johtaminen on vahvistunut merkittävästi. Ikäneuvo-hankkeessa kehitettiin neuvonta- ja asiakasohjaustoiminnan käynnistämiseen tarvittavat työkalut ja määriteltiin johtamisen näkökulmasta olennaiset seurantatiedot neuvonnalle ja asiakasohjaukselle. UNA-ytimen valtakunnallisista piloteista Päijät-Hämeessä on käynnissä pilotti, jossa kehitetään yksittäisen asiakasohjaajan tietonäkymää. Osa asiakasohjauksen kehittämisestä suuntautuu tämän pilotin toteuttamiseen. Pilotin toteuttaminen hyödyttää myös muita UNA-yhteistyössä mukana olevia.

Osahankkeessa **Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi ja hyötykäyttö tiedolla johtamisessa** selvitämme kansallisten asiakas- ja potilastietojärjestelmien arkistoinnin ratkaisujen tilanteen ja soveltuvuuden Päijät-Hämeen tarpeisiin. Hyödynnämme niitä, mikäli ratkaisu vastaa Päijät-Hämeen tarvetta. Asiakas- ja potilastietojärjestelmäkentän kehittymisen näkökulmasta olemme mukana myös valtakunnallisessa UNA Kaari -hankkeessa, jonka myötä Päijät-Hämeen asiakas- ja potilastietojärjestelmäkenttä kehittyy edelleen. Osallistumme aktiivisesti hankkeessa tehtävään yhteistyöhön sekä tuomme työhön näkemystä Päijät-Hämeen sote-järjestäjältä, jolla järjestelmäkentän yhtenäistäminen on jo useita muita alueita huomattavasti pidemmällä.

5.8 Tehdyn työn skaalaaminen ja levittäminen

Kiinnitämme hankkeen alusta lähtien huomiota hankkeen tuotosten yleiseen sovellettavuuteen ja skaalattavuuteen. Kaikki tuotokset, jotka hankkeessa syntyvät, ovat halukkaiden tahojen käytettävissä. Näin hankkeesta hyötyvät myös ne tahot, jotka eivät ole suoraan mukana hankkeessa.

Arvioimme, että erityisesti seuraavat hankkeen tässä osa-alueessa syntyvät konkreettiset tulokset ovat skaalattavissa muiden alueiden ja/tai sote-maakuntien käyttöön:

1. Terveyskylään rakennettavat digihoito- ja palvelupolut
2. Etävastaanottojen käyttöönoton konsepti
3. Integroidun kuntayhtymän digipalveluiden asiakasrajapinnan kokonaiskonsepti
4. UNA-Ydin pilottitoteutus
5. Parhaat käytännöt asiakas- ja potilastietojärjestelmien konsolidoinnin läpiviemisestä

(1) *Terveyskylään rakennettavat digihoito- ja palvelupolut.* Päijät-Hämeessä hankkeen puitteissa Terveyskylään rakennettavat uudet digihoito- ja palvelupolut ovat lähtökohtaisesti levitettävissä niihin organisaatioihin, joilla on käytössään Terveyskylä. Polkujen sisältöjen kehittäminen on merkittävin polkujen käyttöönottoon liittyvä työ – siksi eri alueiden kannattaa tehdä yhteistyötä sisältöjen kehittämisessä, esimerkiksi keskittämällä yksittäisen polun sisältöön liittyvää kehitystyötä ja sitten vaihtamalla kehitettyjä sisältöjä keskenään. PHHYKY on jo tehnyt yhteistyötä sekä keskustellut yhteistyöstä polkujen kehittämisessä useiden eri alueiden kanssa (mm. Heinolan pth, Kymsote ja Oulu). Kun polun sisältö on tuotettu, sen tarkentaminen ja muokkaus paikallisesti vaatii ainoastaan muutaman päivän työn. Yhteisestä kehittämisestä hyötyvät kaikki alueet, joilla Terveyskylä on käytössä.

(2) *Etävastaanottojen käyttöönoton konsepti.* PHHYKY:n hankkeessa kehitetään teknologiariippumaton etävastaanottojen käyttöönoton konsepti. Tämä konsepti on suoraan hyödynnettävissä muilla alueilla, jotka suunnittelevat etävastaanottojen käyttöönottoa ja/tai laajentamista. Tuotamme muita alueita varten kuvauksen eri osa-alueista, joita käyttöönotossa tulee huomioida (esim. teknologia, prosessin muutos, muutoksen johtaminen) sekä esimerkiksi pohjan käyttöönoton projektisuunnitelmalle.

(3) *Integroidun kuntayhtymän digipalveluiden asiakasrajapinnan kokonaiskonsepti.* Osana digitaalisten palveluiden kehittämistä kuvaamme integroidun sote-kuntayhtymän (ja samalla tulevan sote-maakunnan) digipalveluiden asiakasrajapinnan kokonaiskonseptin sekä siitä seuraavat vaatimukset esimerkiksi toimintamalleille ja taustajärjestelmille. Tässä työssä syntyy paljon sisältöjä, jotka ovat muiden samankaltaisten toimijoiden hyödynnettävissä. Tavoitteemme on, että Päijät-Hämeen alueen kokonaiskonsepti voisi toimia esimerkkinä parhaasta käytännöstä järjestää sote-maakunnan digipalvelut. Tämän varmistamiseksi osallistamme mahdollisuuksien mukaan muita alueita kuvaamistyöhön jo hankeaikana.

(4) *UNA-ydin pilottitoteutus.* UNA-ytimen toiminnallisena pilottina toteuttava *Asiakkaan tilannekuva* -pilottitoteutus on osa laajempaa UNA-yhteistyötä. Toiminnallisten pilottien merkitys UNA-ytimeen ja sen kehittämiseen kohdistuvien vaatimusten ja toimivuuden todentamiselle, hyötyjen saavuttamiselle ja käytön laajentamiselle on huomattava. Toiminnallisten pilottien yhteydessä toteutettujen ratkaisujen käyttöönottoa on tarkoitus laajentaa PHHYKY:n sisällä. Samalla alkaa käytön levittämien uusille alueille ja niiden organisaatioihin.

(5) *Parhaat käytännöt asiakas- ja potilastietojärjestelmien konsolidoinnin läpiviemisestä.* PHHYKY:ssä on viety huomattavan pitkälle asiakas- ja potilastietojärjestelmäkentän yhtenäistäminen, jota monilla alueilla vasta suunnitellaan. Päijät-Hämeen alue voi siksi toimia esimerkkinä siitä, miten tällainen kehitystyö käytännössä viedään alueella läpi. Koostamme oppimme ja kokemuksemme parhaiksi käytännöiksi, joita muut alueet voivat hyödyntää toteuttaessaan samanlaisen yhtenäistämishankkeen järjestelmäkentässään.

Kuvaamme yllä kuvattujen kokonaisuuksien osana kehitetyt konseptit ja määrittelyt ja julkaisemme tuotokset soveltuvin osin Innokylän alustalla. Hankkeessa mahdollisesti syntyvät tietomallit julkaistaan tietomallit.suomi.fi-alustalla.

Viestimme muutosohjelman ja siten tämän hankkeen vaikutuksista aktiivisesti PHHYKY:n olemassa olevissa kanavissa, esimerkiksi kuntayhtymän verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Huomioimme tulosten levittämisen osana hankkeen kokonaissuunnitelmaa ja resursointia. Hankkeen loppuvaiheessa hyödynnämme hankkeen resursseja levittämistoimenpiteiden ja -kanavien yksityiskohtaiseen suunnitteluun. Tulosten levittämisessä hyödynnämme yhteistyöverkostoja sekä tarvittaessa ulkopuolisten neuvonantajien palveluita.

5.9 Yhteydet ja suhde muihin valtakunnallisiin ja alueellisiin kehittämishankkeisiin

Seuraavilla alueellisilla ja valtakunnallisilla hankkeilla on tunnistettu olevan riippuvuuksia tähän hankkeeseen:

1. PHHYKY:n Muutosohjelma (alueellinen)
2. Päijät-Hämeen Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma (alueellinen)
3. SoteDigin Integraatiot ja yhteentoimivuus -hanke (valtakunnallinen)
4. Omaolo (valtakunnallinen)
5. Terveyskylä (valtakunnallinen)
6. UNA Ydin ja UNA Kaari hankkeet (valtakunnallinen)

(1) Tämän hankkeen puitteissa toteutettavat sisällöt on johdettu suoraan PHHYKY:n käynnissä olevasta muutosohjelmasta ja niiden johtaminen ja toimeenpano toteutetaan osana muutosohjelman toimeenpanokärkiä.

(2) Samaan aikaan on Päijät-Hämeessä käynnissä valtionavustuksella rahoitettava Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma vuosien 2020-2022 ajan. Tämä hanke kytkeytyy tiiviisti Tulevaisuuden sote-keskus -ohjelmaan erityisesti tämän osa-alueen 3 (Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla) osalta, mutta myös muuta hankkeissa tehtävää työtä koordinoidaan tiiviisti.

(3) Osahankkeessa *Asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietojen arkistointi ja hyötykäyttö tiedolla johtamisessa* tutkimme mahdollisuutta osallistua SoteDigin Integraatiot ja yhteentoimivuus -hankkeeseen. Hankkeen vaiheista käynnissä on tällä hetkellä vanhojen asiakas- ja potilastietojen arkistoinnin tuki.

(4) SoteDigin Omaolo-palvelua hyödynnetään Päijät-Hämeessä jo nykyisin. Osallistumme tässä hankkeessa Omaolo-palvelun kehittämiseksi toteutettavaan design sprinttiin. Lisäksi tutkimme mahdollisuutta integroida Omaolon palveluja paremmin osaksi hoitopolkuja, mm. ajanvaraukseen.

(5) Hyödynnämme Virtuaalisairaala-hankkeessa kehitettyä Terveyskylä-alustaa perusterveydenhuollon digihoito- ja palvelupolkujen kehittämiseen ja käyttöönottoon tässä hankkeessa.

(6) UNA Oy:n valtakunnallisista kehittämishankkeista huomioidaan UNA Ydin ja UNA Kaari. Hyvinvointiyhtymä on tiiviisti mukana UNA Ytimen kokonaisvaltaisen potilaan tilannekuvan kehittämisessä, pilotoinnissa ja käyttöönottoissa. UNA Kaari hankkeessa Hyvinvointiyhtymä on ollut mukana Asiakas- ja potilastietojärjestelmän uudistamishankkeessa samoin kuin arkkitehtuuriyössä.

6 Yhteistyötasoinen tai muu maakuntien yhteinen kehittäminen

Päijät-Hämeen maakunta on mukana kolmessa maakuntien yhteisen kehittämisen hankkeessa. Näitä hankkeita on lyhyesti kuvattu tässä luvussa. Tarkemmat hankesuunnitelmat on esitetty osana hankehallintojen valtionavustushakemuksia.

PATA-Asiakaspalvelukeskus on neljän alueen (Vaasa, Eksote, Kymsote, PHHYKY) yhteishanke. Hankkeen hallinnoijana toimii Vaasan alue, PHHYKY:n rooli hankkeessa on osallistuja ja käyttöönottaja. Hanke kokonaisuudessaan sekä PHHYKY:n tarkempi rooli hankkeessa on kuvattu osana Vaasan alueen rakenneuudistus-rahoitushakemusta. Yhteishankkeeseen osallistuminen on linjassa myös yhtymän muutosohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden kanssa.

Hankkeessa toteutettava PATA-Asiakaspalvelukeskus on laadukkaasti organisoitu, alueellinen neuvonta- ja ohjauspalvelu sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaille. PATA-Asiakaspalvelukeskus rakennetaan sairaanhoitopiirien ja kuntayhtymien yhteistyönä. Sen toimintatavat, järjestelmätuki ja operointimalli mahdollistavat alueellisesti toimivan, monikanavaisen ja tehokkaan asiakaspalvelukeskuksen, jota digitaaliset palvelut saumattomasti tukevat.

PATA-Asiakaspalvelukeskus tuo uudet, yhtenäiset toimintamallit ja nykyaikaiset työkalut monikanavaisen etulinjan palveluiden tuottamiseen. Nämä hoidon ja palvelutarpeen arviointi, neuvonta ja palveluohjaus sekä digitaaliset palvelut ovat merkittävä mahdollisuus vastata kasvavan hoivan tarpeeseen niukkenevien resurssien tilanteessa.

PATA-Asiakaspalvelukeskus vastaa palvelujen ensivaiheen neuvonnasta, yleisestä ohjauksesta ja omahoito-ohjeista, hoidon- ja palvelutarpeen arvioinnista sekä asiakkaan ohjautumisesta oikeisiin palveluihin. Yhtenäinen palvelualusta ja toimintamalli mahdollistaa palveluiden saatavuuden ja kysynnän tehokkaan hallinnan.

PATA-Asiakaspalvelukeskus pyrkii osaltaan merkittävästi parantamaan sekä neuvonnan että kevyiden palveluiden saatavuutta sekä näiden palveluiden kustannustehokkuutta. Hyvin hoidetuilla etulinjan palveluilla voidaan vaikuttaa palveluiden kysynnän ohjautumiseen palveluihin ja ratkoa merkittävä osa asiakkaiden ongelmista heti ensikontaktissa.

Laadukkaasti organisoitu alueellinen sosiaali- ja terveydenhuollon PATA-Asiakaspalvelukeskus vaatii tuekseen parhaat mahdolliset teknologiset ratkaisut. Hankkeessa toteutetaan asiakaspalvelun tarvitsemat yhtenäiset järjestelmäratkaisut, sekä niiden alueelliset käyttöönotot, kansalliset palvelut hyödyntäen ja huomioiden. Hankkeen tavoitteena on ottaa hankeaikana osallistuvien alueiden käyttöön yhtenäinen PATA-Asiakaspalvelukeskuksen palvelualusta. Palvelualustaratkaisu mahdollistaa asiakaspalvelun toimintamallin muutoksen sekä kustannussäästöjen toteutumisen.

Suomessa on jo kehitetty useita tietoa kokoavia, koordinointiin, asiakasohjaukseen ja palvelupolkujen hallintaan sovellettavia malleja. PATA-Asiakaspalvelukeskus kokoaa näitä käytänteitä yhdeksi kokonaisuudeksi. Lisäksi digitaalisten palveluiden osalta hankkeessa hyödynnetään jo tehtyä kansallista kehitystyötä, kuten suomi.fi ja Omaolo -palveluja.

PHHYKY:n osuus hankkeen kokonaiskustannuksista on 1 075 000 euroa ja haettavasta valtionavustuksesta 860 000 euroa. Omarahoitusosuus katetaan työpanoksen siirrolla.

Asiakas- ja potilastietojärjestelmäriippumattoman tuotannonohjauksen alueellinen kehittäminen on usean maakunnan alueen yhteishanke. Hankkeen hallinnoijana toimii Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri, PHHYKY:n rooli hankkeessa on osallistuja ja käyttöönottaja. Hankkeen kaikki osallistujat, hanke kokonaisuudessaan sekä PHHYKY:n tarkempi rooli hankkeessa on kuvattu osana Kanta-Hämeen alueen rakenneuudistus-rahoitushakemusta. Yhteishankkeeseen osallistuminen on linjassa myös yhtymän muutosohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden kanssa.

Hankkeessa on tavoitteena yhdistää terveydenhuollon ja sosiaalihuollon toimijoiden toiminnanohjauksen osa-alueita. Tämä toteutetaan perusterveydenhuollon, erikoissairanhoidon

sekä sosiaalipalveluiden yhteisellä käyttöön tulevalla tuotannonohjauksella. Tuotannonohjaus toteutetaan UNA-hankkeen perusajatuksen mukaisesti käyttämällä hyväksi olemassa olevia ja järjestelmämoduuleja sekä niitä yhdistävällä tietoteknisellä alustaratkaisulla. Näin ollen mitään kokonaisvaltaista järjestelmävaihdosta ei ole tarpeellista toteuttaa ja modulaarisuuteen perustuvalla ekosysteemi-rakenteella saavutetaan selkeitä kustannushyötyjä.

Tuotannonohjauksen tavoite yksinkertaisuudessaan on saavuttaa selkeitä kustannus- ja resurssisäästöjä, yhdistämällä tilojen, laitteiden, logistiikan, henkilöstön sekä prosessien hallinta yhdeksi kokonaisuudeksi. Prosessit ohjaavat toimintaa tehokkaammin, ja taustaprosesseja saadaan automatisoitua. Tämä selkeyttää kansalaisten palvelupolkuja tuomalla läpinäkyvyyttä kokonaisuuteen sekä mahdollistaa digitaalisten palveluiden laajamittaisen käyttöönoton. Tuotannonohjaus parantaa ammattilaisten työntekoa poistamalla heiltä automaation kautta rutiininomaisia tehtäviä, joka taas mahdollistaa ammattilaisten ajankäytön kohdentamisen asiakas- ja potilastyöhön. Toimintojen kustannusseuranta saadaan läpinäkyvämmäksi.

Toteutettava tuotannonohjauksen kokonaisuus tukee alueellista SOTE-integraatiota tiedonkulkua, asiakasprosessien hallintaa ja palveluketjujen yhtenäistämistä mahdollistavan tietojärjestelmäratkaisun kautta.

PHHYKY:n osuus hankkeen kokonaiskustannuksista on 532 000 euroa ja haettavasta valtionavustuksesta 425 600 euroa. Omarahoitusosuus katetaan työpanoksen siirrolla.

Matalan kynnyksen vaikuttavien psykososiaalisten hoitojen laaja tarjonta perustasolta, ”Terapiat perustasolle” -hankkeen hallinnoijana toimii Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Hankkeessa ovat HUS:in ja Päijät-Hämeen lisäksi osallisina Helsinki, Vantaa-Kerava, Länsi-Uusimaa, Keski-Uusimaa, Itä-Uusimaa, Kymenlaakso ja Etelä-Karjala.

7 Hankkeen hallinnointi

7.1 Hankkeen kattavuus ja organisoituminen

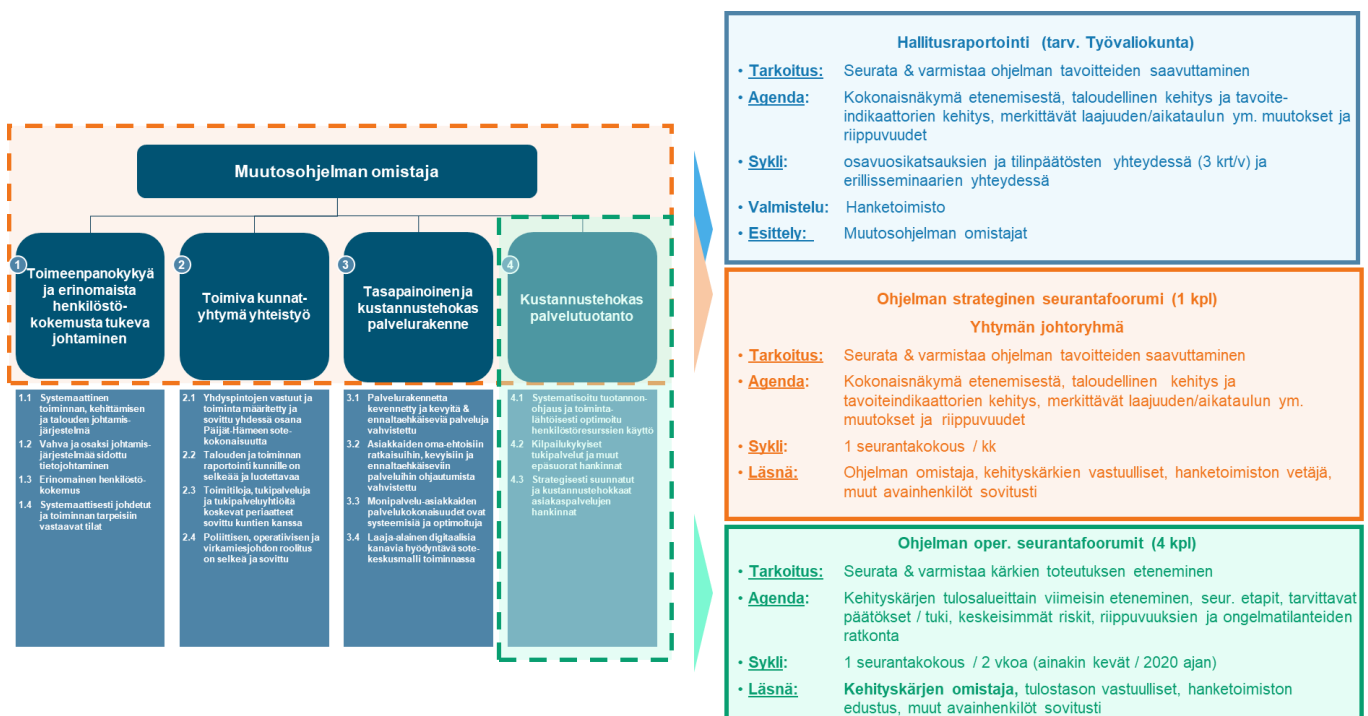
Hankehallinnoijana ja valtionavustuksen hakijana toimii Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. Lisäksi hankkeeseen osallistuvat Päijät-Hämeen kunnista Heinola ja Sysmä. Täten maakunnan väestöpohjasta on katettu 100%. Hankkeen johtaminen nivoutuu osaksi PHHYKY:n käynnissä olevaa muutosohjelmaa, jonka toimeenpanoa johdetaan osana yhtymän johtamisjärjestelmää – erillistä hankeorganisaatiota ei perusteta.

Muutosohjelman ohjelmakokonaisuudelle on määritelty selkeä seurantamalli ja -foorumit (Kuva 21). Muutosohjelman ohjausryhmänä toimii PHHYKY:n johtoryhmä, joka toimii siten myös tämän hankkeen ohjausryhmänä. Ohjausryhmä ohjaa hankkeen etenemistä ja seuraa sen tavoitteiden toteutumista ja taloutta osana muutosohjelmaa.

Muutosohjelmalla on kehittämishanketoimisto, jota vahvistetaan tämän hankkeen toimeenpanoa varten. Tarvittavat muutokset hanketoimiston tehtäviin, rooleihin ja organisoitumiseen täsmennetään hankkeen käynnistysvaiheessa.

Muutosohjelman kehityskärjillä on nimetyt vastuuhenkilöt, jotka vastaavat kärjen toimeenpanosta. Nämä henkilöt vastaavat myös tämän hankkeen osa-alueiden etenemisestä, koska ne kohdistuvat suoraan muutosohjelman kehityskärkiin.

Hankkeella on selkeä rajapinta kaikkiin Päijät-Hämeen kuntiin, erityisesti osa-alueen 1, *Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu*, osalta. Hankkeen käynnistyessä sovitaan hankkeelle kunnista yhteyshenkilöt, joiden tehtävänä on koordinoida hankkeeseen kunnilta edellytettävää panosta.



Kuva 21: Muutosohjelman ohjelmakokonaisuuden seurantamalli ja -foorumit

7.2 Hankkeen viestintä

Hankkeen viestintä toteutetaan osana hyvinvointiyhtymän muutosohjelman viestintää. Muutosohjelman onnistuminen edellyttää, että muutosohjelmalla tavoiteltavasta tulevaisuudesta syntyy yhteinen ja selkeä visio, jonka muodostumiseen hankkeen kaikki sidosryhmät aktiivisesti osallistuvat ja johon ne sitoutuvat. Visio muokkautuu hankkeen edetessä konkreettiseksi ja merkitykselliseksi muutoksen tarkoitukseksi. Aktiivinen kuuntelu ja kommunikointi, osallistaminen ja edistymisen osoittaminen edistävät viestinnässä onnistumista ja muutoksen toteutumista sidosryhmissä. Näillä keinoilla tavoitellaan sidosryhmissä muutoksen omistajuuden mielentilan syntymistä, joka mahdollistaa muutoksen näkökulmasta monia positiivisia asioita, kuten aidon sitoutumisen muutokseen, vastuullisuuden kasvun ja tiedon jakamisen. Edellä kuvattu edellyttää, että hankkeen viestintä on johdonmukaista, rehellistä, aktiivista, aidosti osallistavaa ja kaksisuuntaista. Oleellinen osa viestintää on sidosryhmien aktiivinen kuuntelu ja reagointi sitä kautta tehtyihin havaintoihin. Viestinnällä ja muutosjohtamisella rohkaistaan yksilöitä interaktioon, vaikuttamiseen ja osallistumiseen. Viestintää toteutetaan pitkäjänteisesti ja kärsivällisesti.

Muutosohjelman viestintäsuunnitelman mukaisesti viestinnän tavoitteet ovat:

1) Yhteisen ymmärryksen luominen. Viestintä on selkeää, johdonmukaista ja informoivaa. Hankkeesta viestitään avoimesti, säännöllisesti ja tekojen kautta. Viestinnällä tarjotaan tietoa strategisista tavoitteista ja muutosohjelman etenemisestä.

2) Osallistaminen ja kuuntelu keskiössä. Viestinnässä huomioidaan henkilöstön näkökulma ja mahdollistetaan henkilöstön osallistuminen. Kaikessa viestinnässä korostetaan vuorovaikutusta.

3) Muutoksen toteuttamisen vauhdittaminen. Viestinnän tehtävä on luoda ja ylläpitää positiivista henkeä. Ihmisiä motivoidaan toimimaan muutoksen läpiviejinä viestinnän kautta. Viestinnällä vahvistetaan yhtymän työnantajakuva ja mainetta.

Muutosohjelman kehityskärkien ja sitä kautta myös tämän hankkeen pääviestit ovat:

- Muutoksen mahdollistaa ihmisläheinen johtaminen, joka perustuu tehokkaaseen johtamisjärjestelmään, tiedolla johtamiseen ja erinomaiseen esimiestyöhön tarkoituksenmukaisissa tiloissa.
- Avoimuus, luottamus ja yhteiset toimintaperiaatteet ovat edellytys kuntien ja hyvinvointiyhtymän tuloksekkaalle yhteistyölle – ja sitä kautta Päijät-Hämeen hyvinvoinnille.
- Uudistamme palvelujen malleja ja alueellista palveluverkkoa. Panostamme tehokkaisuuteen, sujuviin ja digitaalisiin palveluihin, jotta ihminen saa tarvittavan hoidon, hoivan, tuen ja tiedon.
- Tehostamme tapaamme tuottaa ja hankkia palveluita. Kehitämme laadukkaita palveluita itse ja yhteistyössä kumppaneiden kanssa, aina asiakkaan ja potilaan parhaaksi.

Kohderyhmiä on useita, joten viestintää tehdään aktiivisesti ja kaksisuuntaisesti hyödyntäen kaikki yhtymän olemassa olevat viestintäkanavat. Muutosviestinnässä pyritään avoimeen ja aktiiviseen keskusteluun. Tärkeää on saada median tuki muutosohjelmalle ja pitää säännöllisesti suhdetta yllä tarjoten tietoa muutosohjelman etenemisestä. Muutosohjelman käynnistyessä viestinnän painotus on ollut erityisesti omassa henkilöstössä ja esimiehissä.

7.3 Sidosryhmien osallistaminen hankkeeseen

Hankkeeseen osallistettavia sidosryhmiä ovat alueen asukkaat, yhtymän henkilöstö sekä alueen kuntien ja kolmannen sektorin edustajat. Hankkeen toimeenpanon kannalta näiden sidosryhmien osallistamisessa on kriittisen tärkeää. Sidosryhmien aito sitoutuminen ja omistajuus hankkeeseen varmistaa tavoitellun muutoksen läpiviennin.

Sidosryhmien sitoutuminen muutokseen ja muutoksen aikaansaaminen edellyttää pitkäjänteisyyttä ja kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Siksi kiinnitämme huomiota muutoksen huolelliseen

suunnitteluun, muutoksen jakamiseen pienemmiksi osakokonaisuuksiksi, muutoksen mittaamiseen, muutosjohtamisen riittävään resursointiin, mahdollisesti tarvittavaan uudenlaiseen osaamiseen sekä tämän kaiken viestintään niin, että sidosryhmät ymmärtävät, mitä muutos konkreettisesti tarkoittaa omassa arjessa. Lähestymme konkreettisia muutoksia käytännönläheisesti ja iteroimme tarvittaessa viestiä, jotta se on ymmärrettävä. Käytämme eri muutosjohtamisen keinoja monipuolisesti ja luovasti sidosryhmien osallistamiseksi. Tuomme ihmiset muutoksen keskiöön ja teemme muutoksesta ymmärrettävän, merkityksellisen, tavoiteltavan ja mahdollisen.

Alueen asukkaiden osalta on oleellista, että he ymmärtävät hankkeen merkityksen ja ovat tyytyväisiä hankkeessa syntyneisiin palveluihin; yhtymän henkilöstön ja muiden sidosryhmien osalta on oleellista, että he ovat sitoutuneet toteuttamaan hankkeessa tehtävää kehitystyötä ja muuttamaan toimintaansa käyttöön otettavien mallien mukaiseksi.

Alueen asukkaita osallistetaan erityisesti digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Osallistamisessa hyödynnetään palvelumuotoilun keinoja, kuten haastatteluita, ryhmäkeskusteluja ja havainnointia. Palveluiden prototyyppejä testataan niiden käyttäjillä. Myös käyttöönotettujen palvelujen asiakaskokemasta kerätään tietoa niiden edelleen kehittämisestä. Muutosohjelman etenemisestä viestitään paikallisen median kautta tyypillisesti yhtymähallituksen kokousten tahdissa.

Yhtymän henkilöstö otetaan laajasti mukaan tehtävään kehitystyöhön, kuten jo muutosohjelman laatimis- ja käynnistysvaiheessa on tehty. Toteutamme toimintamallien parhaiden käytäntöjen ja ongelmien tunnistamisen osallistaen henkilöstöä erityisesti johtamisjärjestelmän uudistamisen erinäisiin työpajoihin sekä palveluiden kehityksessä palvelumuotoilun keinoin. Henkilöstön osallistaminen ja aktiivinen kuunteleminen ja henkilöstölle viestiminen innostavalla ja kannustavalla tavalla on edellytys toimintatapojen muuttumiselle ja yhtenäistymiselle. Koska muutosohjelman johtaminen toteutetaan normaalin johtamisjärjestelmän kautta, on henkilöstön edustaja luontevasti jo mukana kaikilla päätöksenteon tasoilla, kuten Yhtymän johtoryhmässä ja muissa johtoryhmissä.

Kuntien ja kolmannen sektorin edustajia osallistetaan myös laajasti tehtävään kehitystyöhön. Kuntien ja kolmannen sektorin rooli korostuu erityisesti toimenpidekokonaisuuksissa, joissa kehitetään yhdyspinnoissa tehtävää työtä. HYTE-työn, yhdyspintojen ja muiden merkittävien kuntien palvelujen asiantuntijat otetaan vahvasti mukaan toteutuksen suunnitteluun sekä sisältöjen määrittelyyn heti hankkeen alussa.

Tärkeä osa osallistamista on aktiivinen viestintä: tuomalla kehittämisprosessin vaihteita näkyviksi ja sidosryhmät huomioiviksi, parannamme sidosryhmien sitoutumista hankkeeseen, saamme arvokkaita näkemyksiä sidosryhmiltä ja edistämme muutosten jalkautumista.

7.4 Seuranta ja arviointi

Toteutamme hankkeessa huolellista ja kehittävää seuranta ja arviointia osana sen toimeenpanoa. Hankkeen tuloksia ja vaikuttavuutta arvioidaan hankkeen aikana toiminnan ohjaamiseksi sekä laajempien, kehitettäviä toimintamalleja ja työkaluja koskevien johtopäätösten tekemiseksi.

Ensisijaisesti seuraamme hankkeen edistymistä osana muutosohjelman edistymisen seuranta. Muutosohjelmassa on määritetty sen jokaiselle kehityskärjelle indikaattorit, joihin myös tämän hankkeen etenemisen seuranta ja arviointi pääosin perustuu (Kuva 22). Kehityskärkien seuranta tapahtuu kuukausitasolla ja koko muutosohjelman tilannekuva raportoidaan vuosineljänneksittäin Hyvinvointiyhtymän hallitukselle.

	Indikaattori		Todentaminen
1 Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio	Yhteinen suunta ja yhteistyökäytännöt sovittu ja jalkautettu kuntien kanssa (laadullinen kokonaisarvio)		Sidosryhmien kuulemiset ja kyselyt
2 Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen	Henkilöstötyytyväisyys (nousee arvoon 8)		Henkilöstötyytyväisyyskysely
	Selkeä johtamisjärjestelmä käytössä (K/E)		Ulkoinen auditointi
3 Toimintatapojen ja – prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla	Elämänlaatusa keskimäärin hyväksi tuntevien osuus 20-64v. (%)		THL:n tiedontuotanto
	Kokee terveydentilansa keskinkertaiseksi tai huonoksi 8. ja 9. luokan oppilaista (%)		THL:n tiedontuotanto
	THL:n sairastavuusindeksi, ikävakioitu		THL:n tiedontuotanto
	Tarvevakioitu sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusindeksi		THL:n tiedontuotanto
	Asiakasryhmäkohtaiset kustannukset / asiakasmäärät		Toiminnallinen raportointi
	Myönteinen asiakaskokemus terveyspalveluissa ja sosiaalipalveluissa (%)		Toiminnallinen raportointi
	Raskaiden palveluiden osuus kustannuksista		THL:n tiedontuotanto
	Somaattisen erikoissairaanhoidon tuottavuus		THL:n tiedontuotanto
	Palvelukohtaiset yksikkökustannukset		Toiminnallinen raportointi
4 Yhteistyötasoinen tai muu maakuntien yhteinen kehittäminen	Yhteiset toimintamallit ja työkalut käytössä (K/E)		Hankkeen seuranta

Kuva 22: Osana muutosohjelmaa määritellyt seurantaindikaattorit ja niiden kohdistuminen rakennehaun eri osa-alueille

Osana muutosohjelman nykytila-analyysiä on toteutettu oma-arvioinnin edellyttämä huolellinen lähtötilanteen arviointi, jota hyödynnämme hankkeen alussa. Hankkeen oma-arvioinnin koordinaatiosta vastaa kehittämishanketoimisto. Oma-arviointi toteutetaan kaksi kertaa hankkeen aikana: vuoden 2020 päättyessä sekä vuoden 2021 päätteeksi (kokonaisarviointi hankkeella aikaansaaduista vaikutuksista). Lisäksi hankkeen edistymisestä raportoidaan kuukausittain valtionhallinnon Hankesalkku-palvelussa.

Oma-arviointi sisältää yllä kuvattujen indikaattoritietojen lisäksi kvalitatiivista arviointitietoa käyttöönotettujen toimintamallien ja ratkaisujen avulla saavutetuista tuloksista suhteessa yhtymän muutosohjelman tavoitteisiin ja niistä johdettuihin hankkeen tavoitteisiin. Sisällytämme oma-arviointiin kuvailevaa tietoa ja arviointitietoa kehittämistoimenpiteiden toimeenpanon ja käyttöönoton edistymisestä.

7.5 Riskit ja niihin varautuminen

Olemme tunnistaneeet hankkeen toteuttamiselle riskejä, jotka ovat kuitenkin hallittavissa oikeilla toimenpiteillä. Hankkeen riskit ovat käytännössä samoja kuin PHHYKY:n käynnissä olevan muutosohjelman riskit. Riskien seurannasta ja niihin varautumisesta vastaa muutosohjelman ohjausryhmä eli PHHYKY:n johtoryhmä, riskien hallinnan prosessista ja fasilitoinnista vastaa hanketoimisto. Hankkeen alussa tarkennamme ja täydennämme tarvittaessa muutosohjelman riskienhallintasuunnitelmaa sekä sovimme vastuunjaosta riskienhallinnassa.

Muutosohjelman tavoitteiden saavuttamiseen on tunnistettu vaikuttavan ainakin neljä keskeistä ulkoista riskiä. Nämä riskit liittyvät 1) ohjelman toimeenpanon vaarantumiseen liiallisen kehitystyömäärän ja kustannuskasvun taittamiseen liittyvien akuuttien sopeuttamistoimenpiteiden yhteydessä, 2) asukkaiden mahdollisesti entisestään kasvavaan palvelutarpeeseen, 3) kuntien ja yhtymän yhteistyöneuvottelujen ja käytännön yhteistyön epäonnistumiseen sekä 4) mahdollisista uusista lainsäädännöllisistä velvoitteista aiheutuvaan lisäresursointiin ja kustannuskasvuun.

Riskeistä ensimmäinen, toimeenpanon vaarantuminen, syntyy tilanteessa, jossa hyvin laaja ja itsessään suuren kehitystyömäärän sisältävä muutosohjelma käynnistetään v. 2020 samalla, kun

akuutin taloudellisen sopeuttamistarpeen seurauksena yhtymän koko henkilöstöä koskevat lomautukset ovat päällä merkittävän osan vuodesta. Toteutuessaan riskin vaikutus on, että organisaatiolla ei riitä aika ja resurssit muutosohjelman menestyksekkääseen toimeenpanoon ja tavoitteiden saavuttaminen viivästyy ja vaarantuu. Pidemmällä aikavälillä riski on, että tarve uusille akuuteille sopeutusmenettelyille merkittävästi hidastaa muutosohjelman toteuttamista. Varaudumme riskiin tekemällä muutosohjelman osana toteutettaville toimenpiteille tarkan toteutussuunnitelman rakentaen mahdollisimman realistisen aikataulun. Nimeämme eri osioihin mahdollisuuksien mukaan eri vastuuhenkilöt työkuorman tasaamiseksi. Koko hankkeen ajan toteutamme tarkkaa etenemisen seurantaa, jotta tilanteeseen voidaan tarvittaessa nopeasti puuttua.

Palvelutarpeen kasvuun liittyvä riski koskee sosiaalisen ja terveydellisen pahoinvoinnin lisääntymistä, johon ei onnistuta vaikuttamaan yhdyspinnoissa onnistumalla ja erityisesti hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen sekä soten yhteistyönä. Tähän kytkeytyy myös riski siitä, että kuntien ja yhtymän yhteistyöneuvottelut tai käytännön toiminnallinen yhteistyö yhdyspinnoilla epäonnistuu sekä riski laajemmin siitä, että haastavassa toimintaympäristössä Päijät-Hämeen sote-kokonaisuuden yhteisessä määrätietoisessa kehittämisessä epäonnistutaan. Verrattuna muutosohjelman pidempään aikajänteeseen, myös kunnallisen päätöksentekosyklin lyhyys on tunnistettu riskinä. Toteutuessaan kukin riskeistä johtaa siihen, että palvelutarpeen kasvu ja siihen liittyvä kustannuskasvu on ennakoitua voimakkaampaa, eikä muutosohjelmalla saada välttämättä taitettua kustannuskasvua tavoitteiden mukaisesti. Varaudumme riskeihin seuraamalla jatkuvasti niiden toteutumisen todennäköisyyttä ja kohdistamalla tarvittaessa muutosohjelmassa määritettyjä toimenpiteitä uudestaan.

Mahdollisista uusista lainsäädännöllisistä velvoitteista näköpiirissä ovat hoitajamitoituksen ja hoitotakuun kiristäminen. Toteutuessaan nämä velvoitteet kasvattavat resursointitarvetta ja lisäävät kustannuksia, jolloin muutosohjelman tavoiteasetannan näkökulmasta kustannuskasvu on ennakoitua voimakkaampaa, eikä muutosohjelmalla välttämättä saada taitettua kustannuskasvua tavoitteiden mukaisesti. Varaudumme riskeihin seuraamalla jatkuvasti niiden toteutumisen todennäköisyyttä ja kohdistamalla tarvittaessa muutosohjelmassa määritettyjä toimenpiteitä uudestaan lainsäädännöllisiin velvoitteisiin vastaamiseksi.

Lisäksi riskiksi on tunnistettu tällä hetkellä käynnissä olevan koronaviruspandemian vaikutus yhtymässä tehtävään työhön sekä sote-uudistuksen etenemiseen. Pandemian aikaan suurin osa resursseista suunnataan sen torjuntaan. Resurssien palautuminen kehittämistyöhön voi viedä aikaa ja siten viivästyttää hankkeen toimeenpanoa. Varaudumme riskiin huomioimalla koronaviruspandemian osana toimenpiteiden sisältöjen ja aikataulun suunnittelua ja osallistamalla hankkeen alussa erityisesti sitä osaa henkilöstöstä, jonka työhön pandemia ei suoraan vaikuta.