

Vantaan–Keravan sosiaali- ja terveyspalvelujen alueen rakenneuudistus

Hankesuunnitelma **versio 2.0**

Vantaa-Kerava

28.4.2020

Päivitetty 21.6.2021



Sisällysluettelo

1 Hankekokonaisuus	3
1.1 Johdanto	3
1.2 Hankekokonaisuuden tausta ja lähtökohdat.....	4
1.2.1 Tausta	4
1.2.2 Lähtökohdat.....	4
1.3 Hankekokonaisuus ja sen tavoitteet.....	6
1.4 Rajaukset ja riippuvuudet	8
1.5 Hankkeen organisoituminen ja sidosryhmien osallistaminen	8
1.6 Hankkeen seuranta ja arviointi.....	9
1.7 Hankkeen riskit ja niihin varautuminen.....	10
1.8 Hankkeesta viestintä	13
2 Osa-alue 1 – Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio	15
2.1 Tavoitteet	15
2.2 Toimenpiteet.....	15
2.3 Aikataulu ja vaiheistus	21
2.4 Vaikutukset.....	22
2.5 Kustannukset.....	22
3 Osa-alue 2 – Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen	23
3.1 Tavoitteet	23
3.2 Toimenpiteet.....	25
3.3 Aikataulu ja vaiheistus	31
3.4 Tulokset.....	31
3.5 Vaikutukset.....	32
3.6 Kustannukset.....	34
3.7 Yhteydet valtakunnallisiin tai alueellisiin kehittämishankkeisiin	34
3.8 Skaalaus ja levittäminen	34
4 Osa-alue 3 – Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla	36
4.1 Tavoitteet	36
4.2 Toimenpiteet.....	37
4.3 Aikataulu ja vaiheistus	39
4.4 Tulokset.....	39
4.5 Vaikutukset.....	40
4.6 Kustannukset.....	42
4.7 Yhteys alueen tulevaisuuden sote-keskushankkeeseen	42
4.8 Yhteydet valtakunnallisiin tai alueellisiin kehittämishankkeisiin	43
4.9 Skaalaus ja levittäminen	43
5 Osa-alue 4	44
Liite 1: Taloussuunnitelma osa-alue 1	46
Liite 2: Taloussuunnitelma osa-alue 2	47
Liite 3: Taloussuunnitelma osa-alue 3	47

1 Hankekokonaisuus

1.1 Johdanto

Vantaan–Keravan sosiaali- ja terveystalvelujen alue haluaa olla edelläkävijä ja esimerkki vaikuttavuusperusteisessa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisessä sekä oikeasti asukaslähtöisessä organisoinnissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen ja Uudenmaan erillisratkaisu, sekä tässä haettava rahoitus tarjoavat ainutlaatuisen mahdollisuuden muuttaa rakenteita ja toimintatapoja tavalla, jotka olisivat erittäin haasteellista toteuttaa organisaatioiden normaalin kehittämisen ja uudistumisen kautta.

Vuonna 2019 julkistetussa Uudenmaan sote-erillisratkaisua koskevassa raportissa esitettiin jatkovalmistelun pohjaksi itsehallinnollisiin alueisiin pohjautuvaa mallia. Siinä Vantaa ja Kerava muodostavat yhden Uudenmaan viidestä itsehallinnollisesta alueesta.

Kaupungit liittyvät tiiviisti toisiinsa sekä sijaintinsa että asukkaiden palveluiden ja liikkumisen näkökulmasta. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö Keravan ja Vantaan välillä on toiminut jo vuosia hyvin. Yhteyttä lisää esimerkiksi molemmissa kaupungeissa tehty päätös Apotti-järjestelmän käyttöönotosta.

Tammikuussa 2020 avattujen sote-uudistukseen liittyvien valtionavustushakujen työstäminen aloitettiin kaupunkien välisellä yhteistyöllä välittömästi. Hakemusten valmisteluun on osallistettu monialainen joukko sekä sosiaali- ja terveystalveluiden että sivistystoimen henkilöstöä ja johtoa molemmista kaupungeista.

Hankkeen kehitystyön lähtökohtana on Vantaan–Keravan sote-alueen kehittäminen tiiviissä yhteistyössä ja kummankin kaupungin parhaita ominaisuuksia, toimintatapoja ja kulttuuria hyödyntäen, mutta samalla yhteiseen suuntaan uudistaen. Tässä hakemuksessa valitut ja esille tuodut kehitysteemat on valittu kaupunkien välisen dialogin ja priorisoinnin kautta. Kehityskärjet ja konkreettiset tavoitteet ovat linjassa hausta annetun ohjeistuksen kanssa ja painottavat alueen yhteistyön kehittämistä ja niissä saatujen tulosten ja kokemusten jakamista myös muiden alueiden käyttöön. Monissa osahankkeissa hyödynnetään vahvasti edellisellä vaalikaudella tehtyä valmistelua sekä kaupunkien aloittamaa kehitystyötä.

Toinen keskeinen periaate paitsi kehitysteemojen valinnan niin myös kehitystyön käytännön toteuttamisen kannalta on vaikuttavuus. Vaikuttavuusperusteisuudessa fokuksena on tuottaa asukkaille parasta mahdollista hyvinvointia, terveyshyötyä ja toimintakykyä (vaikutuksia) käytettävissä olevilla resursseilla. Järjestäjän näkökulmasta tämä mahdollistaa ja myös edellyttää nykyisen palvelutuotantotavan kriittisen tarkastelun ja nykyistä tavoitteellisemmän ohjauksen. Käytännössä vaikuttavuusperusteisuutta toteutetaan mm. käyttöönottamalla vaikuttavuusmittareita, seuraamalla tuloksia ja tekemällä muutoksia ohjaukseen, palveluihin ja rakenteeseen saatujen tulosten pohjalta. Lisäksi tiedon pohjalta voidaan ohjata yksittäisiin terveystalveluihin liittyvää päätöksentekoa. Tämä hankesuunnitelma sisältää toimenpiteitä sekä vaikuttavuusmittaristojen kehittämiseen että vaikuttavuusperusteisen toimintamallin mahdollistamiseen. Konkreettisesti näitä tavoitteita edistävät toimenpiteet liittyvät mm. prosessien kehittämiseen ja yhtenäistämiseen siten, että tietojen vertailukelpoisuus turvataan ja aito tiedolla johtaminen mahdollistetaan.

Rakenneuudistuksen rinnakkaisprojektissa toteutettava Sote-keskuksen käyttöönotto vaatii toimintatapojen ja kulttuurin muutosta ja yhteistyön lisäämistä eri toimijoiden kanssa. Rakenneuudistuksella luodaan edellytykset näiden asioiden toteuttamiselle järjestämisen ja organisoinnin näkökulmasta, sekä luodaan pohja jaetun ymmärryksen ja tahtotilan syntymiselle.

Tässä dokumentissa hankeoppaalla tarkoitetaan dokumenttia Sosiaali- ja Terveysministeriön julkaisuja 2020:2 ”Hankeopas - Valtionavustus sote-rakenneuudistusta tukevaan alueelliseen valmisteluun”.

1.2 Hankekokonaisuuden tausta ja lähtökohdat

1.2.1 Tausta

Hankkeen kehityskohteiden taustalla on Vantaan ja Keravan välisen dialogin ja yhteissuunnittelun lisäksi mm. THL:n Uudenmaan alueen arviointiraportissa esiin nostamat ilmiöt sekä Sosiaali- ja terveysministeriön kanssa käydyissä keskusteluissa todetut maakunnan kehitystarpeet. Tässä hankesuunnitelmassa kuvatut tavoitteet vaikuttavat keskeisellä tavalla myös näiden alueellisten kehittämistarpeiden edistämiseen.

Nämä keskusteluissa ja aiemmassa valmistelussa esiin nostetut teemat ovat:

- Sote-palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden parantaminen
- Palvelutarpeen varhaisen tunnistamisen ja tuen lisääminen
- Sosiaalipalveluiden saatavuuden lisääminen
- Yhden yhteydenoton toimintamallin kehittäminen
- Lapsi- ja perhepalveluiden kehittäminen
- Mielenterveys- ja päihdepalveluiden kehittäminen

Vantaan–Keravan sote-alueen alueellisia toimintaympäristöstä nousevia palveluiden kehittämistyössä huomioitavia asioita ovat mm.

- Kasvava väestö
- Ulkomaalaistaustaisen väestön suuri osuus ja palvelutarpeisiin vastaaminen kielellisesti ja kulttuurisesti vaikuttavalla tavalla
- Lasten ja nuorten suuri osuus sekä heidän korjaavien palveluiden tarve
- Väestön ikääntyminen

1.2.2 Lähtökohdat

Hankkeen kehitystyön lähtökohtia on kolme:

- Vaikuttavuusperustaisuus
- Tiedolla johtaminen
- Vetovoimaisen sote-keskushankkeen tukeminen mm. digitaalisten palveluiden kautta

Vaikuttavuusperustaisuus

Hankkeen edellä kuvattujen tavoitteiden läpileikkaavana teemana on vaikuttavuusperusteisen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti. Järjestäjän näkökulmasta tämä tarkoittaa mm. sitä, että ohjauksessa noudatetaan vaikuttavuusperusteista mallia, jossa asiakkaille tuotettavat hyödyt ja

vaikuttavuus ovat tavoiteasetannassa lähtökohtana. Lisäksi kustannusvaikuttavuustieto kytketään ohjauskeinoihin: ohjataan sekä asiakkaalle relevantteja vaikutuksia että millä rahalla näitä vaikutuksia saadaan aikaan.

Palveluntuottajille rakenneuudistus-hankeen tulokset näkyvät ennen kaikkea palveluprosessien sujuvoittamisen ja kuormittavuuden vähenemisen kautta. Tämän lisäksi kehitetään työhön käytettävien digitaalisten välineiden tarkoituksenmukaisuutta ja käytettävyyttä sekä esimiestyötä, johtamista ja mahdollistetaan tiedolla johtamista.

Tietojohdamisen kehittäminen

Tietojohdaminen linkittyy useampaan alueen tavoitteeseen ja onkin merkittävässä roolissa tässä hankekokonaisuudessa. Aidosti käyttökelpoisen datan kerääminen ja siihen perustuva analyysi ja ymmärryksen luominen tarkoittavat johtamisen kannalta myös tiedon jalostamista sellaiseen aidosti käyttökelpoiseen muotoon, jota voidaan käyttää luotettavana päätöksenteon välineenä järjestämisen ja organisoinnin näkökulmasta, mutta operatiivisen toiminnan johtamisessa.

Vetovoimaisen sote-keskushankkeen tukeminen

Julkisessa keskustelussa nousee toistuvasti esille terveyskeskusten lääkäripula, koko sote-alan henkilöstön suuri vaihtuvuus, henkilöstön uupuminen ja rekryointivaikeudet. Nämä eivät ole vain palveluotannon johtamisen kautta käsiteltäviä asioita, vaan niihin voidaan vaikuttaa myös järjestämisen näkökulmasta. Tässä hankesuunnitelmassa kuvatuilla keinoilla tullaan osaltaan vaikuttamaan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työntekijäkokemukseen ja siten edistämään sote-palveluiden vetovoimaisuutta työpaikkana.

Rakenneuudistushankeen tulevaisuuden sote-keskusta koskevassa rinnakkaishankkeessa käsitellään sote-keskusten toiminnan kokonaisvaltaista uudistamista ja palveluiden integrointia. Rakenneuudistuksen tämä lähtökohta mahdollistaa sote-keskushankkeen tukemisen järjestämisen ja organisoinnin näkökulmasta, sekä digitaalisten palveluiden näkökulmasta.

Tämän hankkeen puitteissa henkilöstökokemukseen voidaan vaikuttaa erityisesti henkilöstön osallistamisen ja käytettyjen prosessien kehittämisen kautta. Henkilöstön kokemusta työnsä merkityksellisyydestä ja autonomiasta kasvattaa kokemus kuulluksi tulemisesta ja aidosta mahdollisuudesta vaikuttaa oman työn kuvaan ja sisältöön. Tällöin esimerkiksi palveluprosessien kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa osallistavien menetelmin tuottaa paitsi laadukkaampia prosesseja myös sitouttaa henkilöstöä niiden toteuttamiseen.

Asukkaiden kannalta asiakaslähtöinen kehittäminen tarkoittaa erityisesti palvelukokemuksen sujuvuutta ja käytettyjen palveluiden ja toimenpiteiden vastaavuutta asukkaan tarpeisiin.

Satunnaisesti yksittäisiä palveluja tarvitsevan asukkaan kannalta olennaista on oikean palvelun nopea löytyminen, siihen pääseminen ja lopputuloksen vastaavuus asukkaan tarpeisiin. Palveluita enemmän käyttävien tapauksessa palvelupolkujen ja hoitoketjujen sujuvuuden lisäksi korostuu moniammatillisen yhteistyön joustavuus: kuinka palvelukokonaisuus saadaan asukkaan näkökulmasta toimimaan ilman havaittavia

saumoja ja siirtymiä. Järjestäjän tulee ohjata koko palvelujärjestelmää niin, että eri asiakassegmenteille tarjotaan heidän tarpeitaan vastaavia palveluita.

Vetovoimaisen sote-keskuksen kehittämisen tavoitteita ovat mm. Palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden parantaminen ja yhden yhteydenoton toimintamallin kehittäminen.

Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen erityisesti palveluketjujen rajapinnoilla on osa tämän hankkeen prosessien ja parhaiden käytäntöjen kehittämistyötä.

1.3 Hankekokonaisuus ja sen tavoitteet

Hankekokonaisuuden tavoitteet on muodostettu dialogissa Vantaan ja Keravan välillä. Hankkeen jokaisen osa-alueen tavoitteet ja niiden toteuttamiseksi suunnitellut yksityiskohtaiset kehitystoimenpiteet on kuvattu erikseen kunkin osa-alueen kohdalla.

Kantavia teemoja kehitystoimenpiteiden määrittelyssä ovat:

- Sote-organisaation rakentaminen ja palveluiden järjestämisen ja tuottamisen vastuiden ja rakenteiden optimointi.
- Vaikuttavuusperusteisen sosiaali- ja terveydenhuollon toteuttaminen Vantaan–Keravan sote-alueella.
- Sote-keskuksen kehitystyön tukeminen digitaalisten tarpeiden mahdollistamisen sekä sote-keskustoiminnan johtamisen ja järjestämisen kautta.

Kokonaisuudessaan hankkeen päätavoitteet ovat seuraavat:

- Valmistella perusmalli sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuun toteuttamisesta– millainen on Vantaan–Keravan sote-alue, ml. organisaation rakenne, poliittinen päätöksenteko, järjestämisstrategia.
- Aloittaa vaikuttavuusperusteisten sosiaali- ja terveyspalveluiden rakentaminen ja toteuttaminen alueella.
- Tietojohdamisen vahvistaminen ja toteutuksen mahdollistaminen tukemaan vaikuttavuusperusteista toimintaa: kuinka tunnistaminen, ennakoitavuus, vaikuttavuus, vaikuttavimpien käytäntöjen tunnistaminen ja toiminnan ohjaus toteutuvat.
- Digitaalisten ratkaisujen tavoitetilan määrittely ja käyttöönoton mahdollistaminen sekä sote-keskuksen ja kansalaisten digitaalisten palveluiden tarpeiden tunnistamisen kautta.
- Kustannusten kasvun hillitseminen tuotantorakenteen nykytilan ymmärtämisen ja tulevaisuuden optimoimisen kautta alueen strategian mukaisesti
- Ohjauksen ja toiminnan parantaminen ja yhdenmukaistaminen yhdessä Uudenmaan alueella.

Nämä tavoitteet konkretisoituvat toimenpiteiksi, jotka kohdistuvat eri osa-alueille seuraavasti:

- **Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio**, viisi toimenpidettä:
 - A. Hankehallinnon ja -koordinaation rakentaminen kehitystyön johtamiseen
 - B. Alueellisten tarpeiden ja toimintamallien tunnistaminen hyvinvointialueen valmistelun lähtökohdaksi

- C. Hyvinvointialueen järjestäytymisen valmistelu alueelliset tarpeet huomioiden
- D. Järjestämisvastuun siirron ja siihen kuuluvien sitoumusten ja sopimusten siirron valmistelu hallituksen esityksen tarpeiden mukaisesti
- **Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen**, neljä toimenpidettä:
 - E. Vaikuttavuusperusteisen järjestämis- ja ohjausmallin valmistelu
 - E.1 Hyvinvointialueen organisoitumien ja johtamismallin valmistelu
 - E.2 Vaikuttavuuden kehittäminen (sis. järjestäjän ja vaikuttavuusmittaristojen työkalujen valmistelu)
 - F. Palvelujen järjestämisen optimointisuunnitelman laatiminen (sis. Palveluiden strateginen hankinta ja hallinta)
 - G. Tietojohtamisen kehittäminen hyvinvointialueella
 - H. Vetovoimaisen sote-keskuksen konseptointi
 - H.1 Vetovoimainen työntaja (Vakesoten pito- ja vetovoima)
 - H.2 Henkilöstön osaaminen ja työn tuottavuus
 - H.3 Osallisuus rakenteiden valmistelu tulevalle hyvinvointialueelle
- **Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla**, viisi toimenpidettä:
 - I. Digitalisaation tavoitteiden ja mahdollisuuksien kirkastaminen
 - J. Uudenmaan yhteisten ICT-ratkaisujen mahdollisuuksien selvittäminen
 - K. Digitaalisten palveluiden mahdollisuuksien kirkastaminen ja pilotointi
 - L. Alueen toimintamallien ja prosessien yhtenäistäminen
- **Yhteistyötasoinen, hyvinvointialueen rajat ylittävä kehittämistyö**, yksi toimenpide:
 - M. Erikoissairaanhoidon järjestämisen, ohjauksen ja yhteistyön kehittäminen (Helsingin koordinoima)

Tässä hankesuunnitelmassa kuvatut tehtävät, suunnitelmat ja tavoitteet edistävät olennaisilla tavoilla Vantaan–Keravan sote-alueen palveluiden kehittämistä, sote-keskuksen toiminnan perusteiden suunnittelua ja luomista sekä sote-rakenneuudistuksen valmistelua. Hanke etenee ja liittyy tiiviisti yhteen samaan aikaan toteutettavan tulevaisuuden sote-keskushankkeen kanssa. Hankkeiden edistäminen yhteistyössä ja toisiaan tukien on olennaista kummankin kokonaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkiksi tietojohtamisen ja digitaalisten palveluiden kehitys tapahtuu rakenneuudistuksen puitteissa, mutta vaikuttavien ja merkityksellisten palveluiden luominen vaatii tiivistä yhteistyötä sote-keskus -uudistuksen kanssa.

Tavoitteet lisäävät myös Uudenmaan alueen yhteistyötä, johon Vantaan–Keravan sote-alue osallistuu aktiivisesti. Nämä yhteistyöhankkeet on määritelty tarkemmin luvussa 5. Hankkeessa kehitettävät vaikuttavuusperusteisen sosiaali- ja terveyspalveluiden toimintamallit ovat hyödynnettävissä myös muualla Uudellamaalla sekä muissa maakunnissa tukien näin valtakunnallisia tavoitteita vaikuttavuusperusteisten toimintamallien käyttöönotosta kaikkialla Suomessa.

Hankkeen tavoitteiden ja toimenpiteiden valinta on suoritettu seuraavien kriteerien perusteella:

- Kohde kuuluu hankeoppaassa määriteltyihin kehityskohteisiin, joihin rahoitusta on haettavissa tässä haussa.
- Kohde on linjassa Vantaan–Keravan sote-alueen STM:n ja THL:n alueellisia kehitystarpeita tarkastelleen arviointiraportin tulosten kanssa.
- Kehityskohde tukee ammatillisen osaamisen kehittämistä ja uusien toimintamallien käyttöönottoa.
- Kohde tähtää toimintakulttuurin muutokseen ja yhteistyön lisäämiseen muiden toimijoiden kanssa.
- Kohde on linjassa alueella aiemmin tehdyn kehitystyön kanssa ja jatkaa tämän työn edistämistä ja loppuun saattamista.
- Kohteen osalta on realistisesti tarkastellen mahdollista saavuttaa merkityksellistä kehitystä tämän hankkeen ja rahoituksen puitteissa.

1.4 Rajaukset ja riippuvuudet

Rakenneuudistus-hankkeesta on rajattu pois tulevaisuuden sote-keskushankkeen kanssa päällekkäinen kehittäminen, mutta rakenneuudistus-hankkeella on vahva riippuvuussuhde tulevaisuuden sote-keskuksen kehittämishankkeeseen. Näin ollen molempia hankkeita johdetaan yhteisen hankehallinnon toimesta ja sote-keskuksen digitaalisten palveluiden kehittämisen rahoitus haetaan rakenneuudistushankkeen osa-alueesta 3.

Rakenneuudistus-hankkeesta on rajattu pois myös tulevien erillisrahoitushakujen pohjalta kehitettävät osa-alueet sekä muu Vantaa ja Keravan kaupunkien kehittäminen, joka ei liity sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistukseen.

Muita keskeisiä riippuvuuksia ovat sote-lainsäädännön valmistelu, Apotti-järjestelmän kehitystyö sekä Uudenmaan eri hyvinvointialueiden välinen yhteistyö. Tietojohtamiseen liittyvät toteutukset ovat vahvasti riippuvuussuhteessa kansallisen Toivo-ohjelma Virta-hankkeeseen. Suunnitelmat on tehty huomioiden niiden soveltuvuus ja liittymisen mahdollisuudet OmaOlo -palvelun kehitykseen, Suomi.fi -palveluun sekä Kanta-palveluun.

1.5 Hankkeen organisoituminen ja sidosryhmien osallistaminen

Hankkeessa tukeudutaan ennen kaikkea Vantaan ja Keravan nykyisiin organisaatioihin ja niiden tarjoamaan hallintoon. Hankkeen johtaminen ja tarvittava kehitystyö tapahtuu osana kaupunkien normaalia johtamistyötä. Luonnollisesti hankkeelle tarvitaan myös kevyt hankehallinto.

Hankkeen johtaminen ja koordinaatio kuvataan tarkemmin STM:n hankeoppaan kohdan 3.3.1 ”Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio” mukaisesti tarkemmin tämän dokumentin luvussa 2.

Kansalaisten ja muiden sidosryhmien osallistaminen on keskeisessä roolissa hankkeen tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja tapahtuu usein eri keinoin ja useissa projektin osa-alueissa siten, kuten niissä nähdään tarkoituksenmukaiseksi toimia. Tämä on koko hankkeen kehittämisen lähtökohta.

Käytännössä asukkaiden osallistaminen tapahtuu esimerkiksi haastattelujen, ryhmäkeskustelujen, kyselyiden, asukasiltojen ja muiden vastaavien keinojen kautta.

Näiden tilaisuuksien suunnittelussa, toteuttamisessa sekä tulosten saattamisessa hankkeen kannalta käyttökelpoiseen muotoon hyödynnetään esimerkiksi palvelumuotoilun osaamista ja menetelmiä.

Myös alueen asukkaiden palvelutarpeen kartoittaminen ja syvällisempi ymmärtäminen on hankkeen konkreettinen tavoite alueen johtamisen ja ohjauksen kehittämisen osakokonaisuuden alla. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää sekä numeerisen datan hyödyntämistä että laadullisen ymmärryksen lisäämistä asukkaiden nykyisistä ja tulevista palvelutarpeista. Nämä tavoitteet ja toimenpiteet on kuvattu tarkemmin hankesuunnitelman luvussa 0.

1.6 Hankkeen seuranta ja arviointi

Hankkeen seurannasta vastaa hankehallinto ja hankkeen seuranta- ja raportointi toteutetaan samoja periaatteita seuraten, kun Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeessa. Alueen rakenneuudistushanke koostuu useista kehittämistoimenpiteistä, jotka poikkeavat toisistaan sekä laajuutensa että luonteensa puolesta. Hankkeen etenemistä seurataan yhteisillä menetelmillä, mutta eri toimenpiteille asetettujen tavoitteiden ja odotettujen vaikutusten arviointia tehdään ennen kaikkea yksittäisiin toimenpiteisiin soveltuvilla tavoilla.

Käytännössä hankkeen seuranta ja arviointi jakautuvat kahteen eri tasoon:

- A. **Prosessitavoitteiden** toteutumista seurataan säännöllisesti ja yhtenäisin menetelmin hankehallinnossa sekä ohjausryhmässä
- B. **Hyötytavoitteiden ja vaikutusten** toteutumista seurataan pääasiassa toimenpidekohtaisesti eri toimenpiteille määriteltyjen tarkempien arviointikehikoiden mukaisesti

Prosessitavoitteiden seurannalla varmistetaan hankkeen ja siinä toteutettavien toimenpiteiden eteneminen toteutussuunnitelman mukaisesti. Kunkin hankkeessa toteutettavan toimenpiteen prosessitavoitteet tarkennetaan sisällöllisesti sekä aikataulullisesti ennen hankkeen alkamista, jotta prosessitavoitteiden seuranta on suoraviivaista. Prosessitavoitteet ja niiden seuranta ovat ennen kaikkea hankehallinnon, toimenpiteiden sisäisten omistajien sekä Vantaan ja Keravan johdon työkalu. Prosessitavoitteiden seurannan osalta hyödynnetään synergiaetuja tulevaisuuden sote-keskushankkeen prosessitavoitteiden seurannan kanssa

Hyötytavoitteiden ja vaikutusten arviointia toteutetaan pääasiassa toimenpidekohtaisten arviointikehikkojen perusteella. Rakenneuudistukseen sisältyy sekä myöhemmin toimeenpantavien käytäntöjen valmistelua että uusien toimintamallien käyttöönottoa. Valmistelutehtävillä ei tässä vaiheessa tavoitella muutosta toiminnan tuloksissa, vaan ne keskittyvät hyvinvointialueen organisoitumisen valmisteluun, kun taas uusissa toimintamalleissa vaikuttavuuden parantuminen on usein avainasemassa.

Prosessitavoitteiden seurannan sekä hyötytavoitteiden ja vaikutusten arvioinnin lisäksi kehityskohteisiin voidaan liittää tutkimuksellista arviointia. Tutkimuksellinen arviointi tulee kysymykseen, mikäli hankkeessa tunnistetaan toimenpiteitä, joiden osalta tehdyn kehitystyön ja sen tulosten vieminen mahdollisimman luotettavana ja uskottavana nähdään erityisen tärkeäksi.

Lisäksi Sote-keskuksen arviointiin liittyy erityisiä kriteerejä, joiden periaatteisiin myös rakenneuudistuksen seuranta sidotaan:

- 1) Prosessitavoitteiden seuranta kuukausittain Hankesalkkupalvelussa
- 2) Hyötytavoitteiden toteutumisen seuranta THL:n arvioinnilla ja itsearvioinnilla
- 3) Koko hankkeen etenemisen seuranta STM:n toteuttamalla ulkoisella arvioinnilla kaksi kertaa hankkeen aikana.

1.7 Hankkeen riskit ja niihin varautuminen

Hankkeeseen liittyvien riskien tunnistaminen ja niihin varautuminen perustuu hankkeen aikana säännöllisesti päivitettävään riskienhallintasuunnitelmaan. Riskien seuranta kuuluu hankehallinnon tehtäviin. Suunnitelmaan kirjataan tunnistetut riskit sekä arvioidaan riskien toteutumisen todennäköisyyksiä ja vaikutuksia. Todennäköisyydeltään ja vaikutuksiltaan merkittävillä riskeillä suunnitellaan toimenpiteitä, joilla riskejä pystytään hallitsemaan. Mikäli riskeissä havaitaan merkittäviä muutoksia, asia viedään käsiteltäväksi hankkeen ohjausryhmään.

Riskienhallintaa toteutetaan sekä koko hankkeen etenemisen että yksittäisten toimenpiteiden tasolla. Yksittäisissä toimenpiteissä tunnistetut, mutta mahdollisesti laajemmin koko hankkeen etenemiseen liittyvät riskit nostetaan osaksi hankkeen riskienhallintasuunnitelmaa.

Alustavasti koko hankkeen tasolla merkittävimmiksi on arvioitu seuraavat riskit:

Riski: Koko hankkeen laajuinen johtaminen ei onnistu eikä hanke pysy tavoitteissa ja hallinnassa

- **Kuvaus:** Riski on yleinen minkä tahansa suuren kehityshankkeen suhteen. Alueilla on pitkä kokemus sote-palveluiden kehittämisestä sekä itsenäisesti että alueellisessa yhteistyössä.
- **Todennäköisyys:** Epätodennäköinen
- **Vaikutus:** Merkittävä
- **Varautuminen:** Alueiden henkilöstöllä ja johdolla on mittava kokemus sekä sote-palveluiden kehityshankkeiden johtamisesta että julkisen toimijan toiminnan kehittämisestä yleisesti. Johtamisen ja muutosjohtamisen työkalut ja periaatteet kirkastetaan hankkeiden henkilöstölle ja niiden toteuttamisesta huolehditaan hankkeen edetessä jatkuvasti. Viestintä on myös johtamisen keskeinen työkalu ja hankkeen viestintäsuunnitelma sen realisoinnin väline.

Riski: Organisoituminen osana muuta kehitystyötä kuormittaa henkilöstöä liikaa eikä tavoitteisiin päästä aikataulussa

- **Kuvaus:** Hanke tulee kokonaisuudessaan vaatimaan merkittävän määrän aikaa ja henkilöstöresursseja sekä hankkeen johtamisen, koordinaation että itse kehitystyön puitteissa.
- **Todennäköisyys:** Keskimääräinen
- **Vaikutus:** Merkittävä
- **Varautuminen:** Hankeorganisaation rakentamisessa tulee huolehtia alueen nykyisen henkilöstön vapauttamisesta hankkeen johtamisen ja kehitystyön edellyttämällä tavalla. Hankkeen tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnittelussa on pyritty vähentämään keskinäisiä riippuvuuksia, jolloin esimerkiksi eri toimenpiteiden

piirissä tehtyä työtä voidaan edistää ilman tulosten saamista toisista osaprojekteista. Kehitystyön etenemisen varmistamiseksi suunnitellussa aikataulussa, hankkeessa varaudutaan osoittamaan lisäresursseja alueiden oman henkilöstön tueksi.

Riski: Hankkeen tarvitsema eri sidosryhmien panostus ja asiantuntijapalveluiden saatavuus on huonoa monen alueen yhtä aikaa käynnissä olevan kehityksen takia

- **Kuvaus:** Sekä rakenneuudistuksen että Tulevaisuuden sote-keskuksen hankkeiden edistäminen vaatii merkittävää panostusta erityisesti henkilöstöresursseihin. Näihin kuuluvat sekä julkisen sektorin omat työntekijät, kolmansien osapuolten henkilöstö, että yksityisten toimijoiden asiantuntijat. Kaikkien panostus ja yhteistoiminta on välttämätöntä hankkeiden edistämiseksi mutta useat hankkeet tapahtuvat ajallisesti samaan aikaan.
- **Todennäköisyys:** Keskimääräinen
- **Vaikutus:** Merkittävä
- **Varautuminen:** Historiallisesti henkilöstön/sidosryhmien ja asiantuntijoiden saatavuus kehityshankkeisiin on ollut alueella hyvää. Toteutus on rakennettu niin että siinä voidaan tarvittaessa hyödyntää joustavasti eri resursseja. Vantaan ja Keravan ulkopuolelta hankittavien asiantuntijapalveluiden osalta tavoite on osallistaa kriittisiä tahoja hankkeeseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tarvittavien resurssien turvaamiseksi.

Riski: Kehittämistyön koordinointi tämän hankkeen ja sote-keskushankkeen puolella tehtävään kehittämistyöhön ei toteudu onnistuneesti, jonka seurauksena hankkeissa tehdään työtä tehottomasti.

- **Kuvaus:** Rakenneuudistuksen ja Tulevaisuuden sote-keskushankkeen tavoitteissa ja aikataulutuksessa on hankkeiden tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittisiä riippuvuuksia. Molempien hankkeiden edistäminen yhteistyössä on olennaista parhaiden lopputulosten takaamiseksi kummassakin hankekokonaisuudessa.
- **Todennäköisyys:** Keskimääräinen
- **Vaikutus:** Merkittävä
- **Varautuminen:** Yhtenäiset rajapinnat hankkeiden hallinnossa ja viestinnässä sekä avainhenkilöiden osallistuminen molempiin hankkeisiin tähtäävät siihen, että hankkeiden yhteisten tavoitteet saavuttaminen on yhteinen intressi ja että hankkeet kokonaisuudessaan etenevät käsi kädessä.

Riski: Aikataulu on liian tiukka erityisesti teknisten ja digitaalisten palveluiden pilotoinnin onnistumiseksi.

- **Kuvaus:** Digitaalisten palveluiden kehittämisessä on useita lähestymistapoja, joista osa tarkoittaa pitkiä valmisteluvaiheita esimerkiksi esiselvitysten ja vaatimusmäärittelyjen muodossa. Liiallinen kontrolli ja yksityiskohtaisista asioista konsensuksen tavoittelu johtaa myös hankkeiden keston kasvamiseen. Tässä hankkeessa tarkasteltavien palveluiden osalta on harkittava kriittisesti tällaisen etenemistavan mielekkyyttä ja löydettävä tapoja nopeampaan kehittämistyöhön.
- **Todennäköisyys:** Todennäköinen
- **Vaikutus:** Merkittävä

- **Varautuminen:** Digitaalisten palveluiden kehittämisessä hyödynnetään ensisijaisesti ketterän kehittämisen periaatteita ja menetelmiä. Esimerkiksi palveluiden pilotoinnista vastaaville tiimeille annetaan riittävä autonomia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tarkoittaa kehitystiimien vapautta tehdä ratkaisuja itsenäisesti suunnittelun ja teknisen toteutuksen osalta annetuissa raameissa ja tavoitteissa. Lisäksi alkuvaiheessa palveluita rakennetaan ilman integraatioita toisiin järjestelmiin, mikä tehdään vasta palveluiden potentiaalin todentamisen jälkeen.

Riski: Tiedolla johtamisen tavoitteet eivät täyty lähtödatan huonon saatavuuden ja laatuongelmien takia.

- **Kuvaus:** Tietojohtamisen ja kustannusvaikuttavuuden toteutumisen edellytyksenä on myös yhtenäisen, vertailukelpoisen ja riittävän rakenteellisen tiedon tuottaminen. Mikäli lähtödata on laadullisesti tai määrällisesti vaihtelevaa, eivät siitä tehtävät analyysit, johtopäätökset ja toimenpidesuunnitelmat tuota haluttuja lopputuloksia. Yhteismitallisuus on myös esimerkiksi terveydenhuoltopalveluiden vertaiskehittämisen perusedellytys.
- **Todennäköisyys:** Keskimääräinen
- **Vaikutus:** Merkittävä
- **Varautuminen:** Keskeisin keino varautua ja estää tämän riskin realisoitumista on yhtenäisten prosessien ja käytäntöjen kehittämiseen panostaminen. Prosessikehityksen kulmakiviä ovat parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja mahdollisimman laaja käyttöönotto. Pelkkien suunnitelmien tekeminen ei riitä, vaan vaaditaan myös aitoa toiminnan, asenteiden ja ajattelun muutosta. Tällöin esimerkiksi viestintä, koulutus ja muutosjohtaminen ovat prosessikehityksen jalkauttamisen työkaluja, ja niihin panostetaan eri osaprojekteissa.

Riski: Organisaatioiden kyky palautua väestötasolla vaikuttavien epidemioiden jälkeen aktiiviseen kehittämiseen on huono.

- **Kuvaus:** Vuoden 2020 Covid-19 pandemia on vaikuttanut myös Suomessa ennennäkemättömällä tavalla kansalaisten elämään ja monen julkisenkin palvelun saatavuuteen. Mikäli organisaatioiden toimintakyky tällaisen kriisin aikana laskee huomattavasti, tai organisaatiot eivät kriisin väistyessä kykene palauttamaan toimintakykyään entiselle tasolle, uhkaa viivästyminen erityisesti kriittisen operatiivisen toiminnan ulkopuolella olevia kehityshankkeita.
- **Todennäköisyys:** Epätodennäköinen
- **Vaikutus:** Keskisuuri
- **Varautuminen:** Pandemian kehityksestä käytävissä olevat tiedot viittaavat kriisin väistymiseen ennen rakenneuudistuksen hankkeen käynnistymistä. Valmistelun aikaa käyttöönotetut keinot pitää yhteyttä ja tehdä yhteiskehittämistä erilaisten digitaalisten etätyökalujen kautta ovat osoittaneet kehitystyön mahdolliseksi myös tällaisen kriisin aikana. Kuitenkin esimerkiksi erityistä huomiota tulee osoittaa esimerkiksi jatkuvaan yhteydenpitoon ja kommunikaation selkeyteen projektien edistymisen turvaamiseksi. Pandemian aiheuttama epäjatkuvuus tarjoaa myös mahdollisuuden uudistamisen nopeaan ja konkreettiseen aloitukseen, koska kaikilta osin ei välttämättä edes haluta palata pandemiaa edeltävään tilanteeseen.

1.8 Hankkeesta viestintä

Hankeen viestintää on kuvattu tarkemmin Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen liitteenä toimitettavassa viestintäsuunnitelmassa. Tämä liite toimii alustavana viestintäsuunnitelmana ennen hankkeen alkamista. Lopullinen hankkeen viestintäsuunnitelma sekä viestinnän käytännön toteutus tehdään hankkeen alkaessa. Myös osallistamisen tarkempi suunnittelu ja toteutus tapahtuu hankkeen alkaessa.

Hankkeen viestintää koordinoidaan ja toteutetaan yhteisesti Tulevaisuuden sote-keskushankkeen kanssa. Viestintä sijoittuu hallinnollisesti rakenneuudistuksen osa-alueen 1 hankehallinnon alle.

Eri kohderyhmien osalta viestinnällä on tavoitteena sitouttaa ja osallistaa asukkaita, henkilöstöä ja sidosryhmiä hankkeiden tuomiin uudistuksiin. Lisäksi viestinnän tavoitteena on pitää aktiivista keskusteluyhteyttä päätöksentekijöihin, kuntalaisiin, sote-palveluiden asiakkaisiin sekä Uudenmaan alueen kehitysverkostoihin.

Asukkaiden näkökulmasta tavoitteena on sekä informoida tulevista sähköisten ja fyysisten palvelujen muutoksista, että kerätä asukkailta tietoa heidän odotuksistaan ja kokemuksistaan palvelujen kehittämiseen liittyen.

Henkilöstön osalta tavoitteena on sitouttaa ammattilaisia tulevien muutosten läpivientiin ja vähentää epäselvyyttä ja epävarmuutta omaan työhön tapahtuviin muutoksiin liittyen.

Sidosryhmien osalta tavoitteena on erityisesti informoida organisaatioon ja sen yhdyspintoihin liittyvistä muutoksista sekä osallistaa keskeisiä sidosryhmiä aktiivisesti muutosprosessiin.

Tavoitteiden saavuttamiseksi viestinnän ja osallisuuden edistämiseksi kehitysalueessa tehdään seuraavat toimenpiteet:

- Osallistamisen suunnittelu (osa-alueet ja kanavat eri sidosryhmille)
- Osallistamisen toteutus valittujen kanavien kautta
- Projektin sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelu
- Projektin sisäisen ja ulkoisen viestinnän toteutus

Viestinnän kanavina käytetään Vantaan ja Keravan normaalissa päivittäisessä viestinnässä hyödyntämiä viestintäkanavia:

- Sosiaalisella medialla tavoitetaan erityisesti asukkaiden suuria massoja kustannustehokkaasti
- Yleisötilaisuuksia voidaan järjestää erityisesti sote-uudistuksen tuomiin muutoksiin liittyen
- Julkiset verkkosivut sekä Vantaan ja Keravan sisäiset verkkoympäristöt
- Uutiset ja tiedotteet tärkeimpiin palvelujen muutoksiin liittyen

Vastuiden osalta viestintää toteutetaan alueen normaalin viestinnän linjan mukaisesti. Viestinnän hallinnointi sisältyy hanketoimiston tehtäviin ja sitä toteutetaan kuntien viestintälinjausten ja viestintäkäytäntöjen mukaisesti. Hankkeiden viestintää johtavat alueen sote-toimialojen apulaiskaupunginjohtajat yhteistyössä hankepäälliköiden ja kaupunkien viestintävastaavien kanssa. Viestintävastaavat tekevät yhteistyötä muun hankehallinnon sekä toimenpidekokonaisuuksien omistajien kanssa, jotta viestintä on koherenttia ja selkeää.

Viestintää seurataan kvalitatiivisilla ja kvantitatiivisilla menetelmillä mittareilla viestinnän onnistumisen arvioimiseksi ja viestinnän kehittämiseksi. Viestinnän tulosten ja vaikutusten mittaaminen, arviointi sekä muut tarkemmat määrittelyt on kuvattu edellä mainitussa viestintäsuunnitelmassa.

2 Osa-alue 1 – Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio

2.1 Tavoitteet

Alueellisen valmistelun ja hankekoordinaation tavoite on mahdollistaa Vantaan ja Keravan sosiaali- ja terveystalvveluiden järjestämisvastuun siirto hyvinvointialueelle tulevan lainsäädännön edellyttämällä tavalla, sekä tukea alueen vaikuttavuusperusteisten sote-palveluiden kehitystä. Tähän kuuluu hyvinvointialueen valmistelemiseksi tehtävä työ ja määriteltyjen kehitystoimenpiteiden johtaminen, sekä hyvinvointialueen ohjaamiseksi ja johtamiseksi vaadittavan organisaation ja johtamisjärjestelmän valmistelu.

Hankehallinto ja -koordinaatio vastaa Tulevaisuuden sote-keskuksen -hankkeeseen ja rakenneuudistushankkeeseen kuuluvien kehittämistoimenpiteiden ohjauksesta ja seurannasta sekä koordinoi näiden toimenpiteiden välistä yhteistyötä. Tämän lisäksi hankehallinto koordinoi hyvinvointialueen rajat ylittävää yhteistyötä, kuten yhdessä HUS:n ja muiden Uudenmaan hyvinvointialueiden kanssa toteutettavia kehityshankkeita.

Alueellisen valmistelun tehtävänä on tunnistaa Vantaan ja Keravan tarpeet palveluiden järjestämiselle sekä hyvinvointialueen organisaatio- ja johtamisjärjestelmälle. Alueellisen valmistelun vastuulla on myös hyvinvointialueen valmistelutyö vaikuttavuusperusteisen palveluiden järjestämismallin rakentamiseksi.

Maakuntien ja hyvinvointialueiden organisoimiseen ja vastuisiin liittyviä kysymyksiä on vielä auki myös valtakunnantasolla ja kehitystyön keskiössä ovat ratkaisut, joita voidaan hyödyntää ja toimeenpanna lopullisesta järjestämisratkaisusta riippumatta. Samalla valmistelutyössä seurataan lain valmistelun etenemistä ja alueiden vastuiden tarkentumista huomioiden nämä hyvinvointialueen valmistelussa.

Hyvinvointialueen organisoitumisen suhteen Länsi-Uusimaa, Itä-Uusimaa ja Vantaan–Keravan sote-alue ovat samanlaisessa tilanteessa. Näin ollen hyvinvointialueen organisoitumisen suhteen hankkeessa tehdään yhteistyötä näiden alueiden kanssa niin suunnittelun kuin toteutuksenkin suhteen, etsien parhaita käytäntöjä ja jakamalla kokemuksia. Sisällöllisesti kokemuksia jaetaan niin hallinnolliseen organisoitumisen kuin myös tekniseen siirtymään liittyvien kysymysten osalta. Lisäksi esimerkkinä jo osin toteutetusta hyvinvointialueen toteutuksesta toimii Keski-Uusimaa, jonka kanssa käydään aktiivista dialogia asian suhteen.

2.2 Toimenpiteet

Vapaaehtoisen alueellisen valmistelun ja hankekoordinaation toimenpidekokonaisuudet ovat:

- A. Hankehallinnon ja -koordinaation rakentaminen kehitystyön johtamiseen
- B. Alueellisten tarpeiden ja toimintamallien tunnistaminen hyvinvointialueen valmistelun lähtökohdaksi
- C. Hyvinvointialueen järjestäytymisen valmistelu alueelliset tarpeet huomioiden
- D. Järjestämisvastuun siirron ja siihen kuuluvien sitoumusten ja sopimusten siirron valmistelu hallituksen esityksen tarpeiden mukaisesti

E. Hyvinvointialueen järjestäjäorganisaation rakentaminen

Nämä toimenpiteet jakautuvat kolmeen vaiheeseen: ennen hallituksen esitystä tapahtuviin toimenpiteisiin, esityksen jälkeen tehtäviin toimenpiteisiin sekä toimenpiteisiin, jotka toteutetaan, mikäli lait hyväksytään. Toimenpiteiden ryhmittäminen näiden vaiheiden mukaisesti on kuvattu alla.

Ennen hallituksen esitystä tapahtuva alueellisen järjestämävastuun kokonaisuuden hallinta ja johtaminen riippumatta toteutettavasta hallintomallista.

A. Hankehallinto ja -koordinaation rakentaminen kehitystyön johtaminen

Tulevaisuuden sote-keskuksen toteuttamiseen tai rakenneuudistuksen valmisteluun rakennetaan yhteinen hankehallinto ja -koordinaatio, joka vastaa hankesuunnitelmassa esitettyjen suunnitelmien konkretisoiminen projekteiksi hankkeen alussa sekä näiden projektien tavoitteiden saavuttamisesta asetetussa aikataulussa ja budjetissa. Hankehallinto vastaa myös Vantaan ja Keravan alueellisten palveluiden järjestämistarpeiden huomioimisesta hyvinvointialueen valmistelutoimenpiteissä sekä palveluiden kehittämisessä. Näiden lisäksi hankehallinnon tehtävä on koordinoita hyvinvointialueen rajat ylittävää valmistelu- ja yhteistyötä esimerkiksi HUS:n ja muiden Uudenmaan hyvinvointialueiden kanssa.

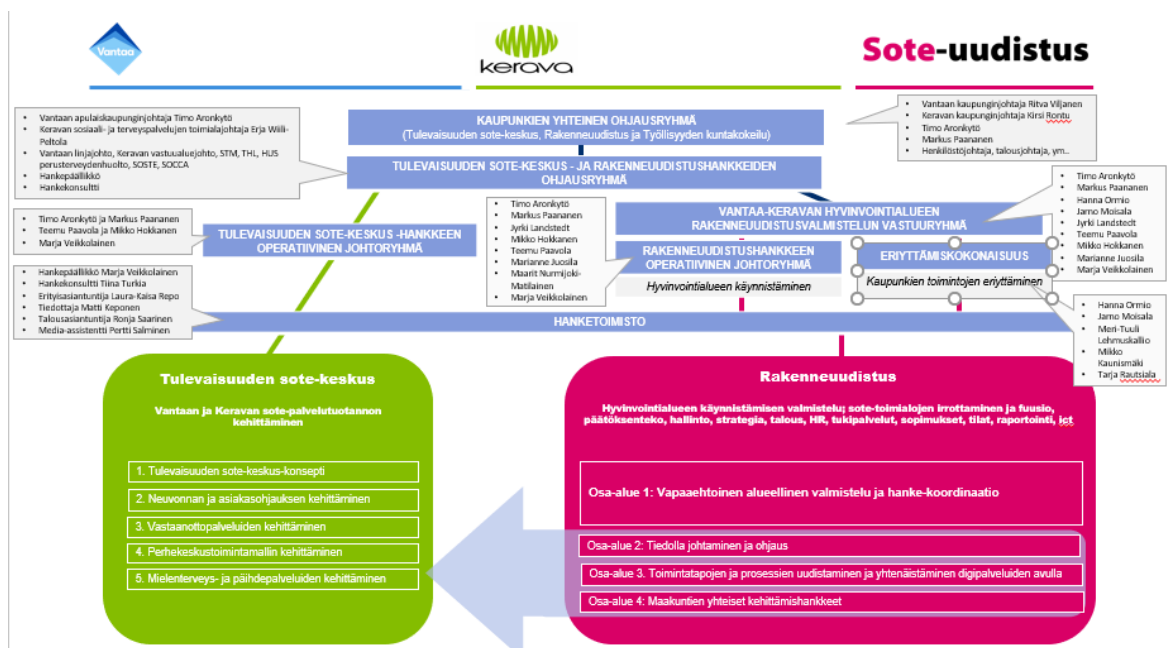
Hankehallinnon ja -koordinoinnin tehtäviin kuuluu:

- Hankkeiden johtamis- ja päätöksentekomallin valmistelu ja operointi
- Hankeorganisaation rakentaminen sekä roolien ja vastuiden määrittely
- Tarvittavien hankejohtamisen työkalujen valmistelu ja käyttöönotto
- Hankkeiden ja toimenpiteiden seuranta ja etenemisen raportointi
- Hankebudjetin valmistelu ja seuranta
- Hankkeiden riskienhallinnan koordinointi
- Viestinnän tuki yhdessä Vantaan ja Keravan viestintävastaavien kanssa

Lähtökohtana on, että hankkeessa tukeudutaan ensi sijaisesti Vantaan ja Keravan nykyisiin organisaatioihin ja niiden tarjoamiin resursseihin kehitystyön tapahtuessa osana kaupunkien normaalia kehitystyötä. Näin ollen hankehallinto resursoidaan ensisijaisesti Vantaa ja Keravan nykyisillä resursseilla hyödyntäen olemassa olevia kehittämistyön toiminta- ja ohjausmalleja, huomioiden kuitenkin kaupunkien yhteistyössä tehtävän valmistelu- ja kehitystyön vaatimukset. Tämän vuoksi kehitystyön kokonaisuuden ohjaamiseen ja määriteltyjen toimenpiteiden koordinoitiin, rakennetaan yhteinen hankehallinto.

Hankehallinto ja koordinaatio koostuu seuraavista toimielimistä ja rooleista:

Kuva 1: Tähän tuotu päivitetty kuva hankkeen organisaatorakenteesta



Hanhkehallinnoijana toimii Vantaan kaupunki. Keravan kaupunki toimii hankkeen osatoteuttajana.

Kaupunkien yhteinen johtoryhmä

Kaupunkien yhteinen johtoryhmä ohjaa molempia hankkeita sekä kuntakokeilua. Johtoryhmä kokoontuu noin 10 kertaa vuodessa ja esittelijänä toimivat Vantaan sosiaali- ja terveystoimen apulaiskaupunginjohtaja ja Keravan Sosiaali- ja terveystoimen apulaiskaupunginjohtaja ja Keravan Sosiaali- ja terveystoimen johtaja. Johtoryhmä on hankkeiden strateginen johtoryhmä, jonka avulla yhteensovitetaan Tulevaisuuden sote-keskus- ja rakenneuudistushanke muihin kaupunkitasoisiiin kokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi Kuntakokeiluun.

Ohjausryhmä

Tulevaisuuden Sote-keskus ja rakenneuudistus –hankkeille on nimetty valtioavustusten edellyttämä ohjausryhmä, joka kokoontuu neljä kertaa vuodessa. Sosiaali- ja terveystoimen valvojat on kutsuttu ohjausryhmään ja heille toimitetaan kaikki materiaali. Valvojilla on ohjausryhmässä osallistumisoikeus, mutta eivät osallistu päätöksentekoon. Ohjausryhmän puheenjohtaja toimii Vantaan sosiaali- ja terveystoimen apulaiskaupunginjohtaja, esittelijänä toimii hankepäällikkö ja asiantuntija sihteerinä hankekonsultti. Ohjausryhmälle esitellään projektien edistymistä ja suunnitelmia.

Operatiivinen johtoryhmä

Tulevaisuuden Sote-keskus ja rakenneuudistus –hankkeille on nimetty operatiiviset johtoryhmät, joiden puheenjohtaja toimii Vantaan sosiaali- ja terveystoimen apulaiskaupunginjohtaja ja varapuheenjohtajan Keravan sosiaali- ja terveystoimen johtaja. Operatiivinen johtoryhmä kokoontuu joka viikko ja vastaa hankkeiden johtamisesta.

Operatiivisen johtoryhmän tehtävä on vahvistaa projektipäälliköiden toteutussuunnitelmat ja niihin liittyvä päätöksenteko. Hankepäällikkö toimeenpanee operatiivisen johtoryhmän päätökset. Operatiivisen johtoryhmän linjauksen jälkeen pilotointi/toteuttaminen etenee kaupunkikohtaisen aikataulun mukaisesti, tiukassa yhteistyössä paikallisen palvelujohdon kanssa.

Lisäksi Rakenneuudistuksen operatiivisessa johtoryhmän tehtävänä on varmistaa, että hyvinvointialueen valmistelu kattaa kaikki sen toiminnan kannalta oleelliset osat. Nämä tulee määrittää, projektoida ja aloittaa tarvittavaa esivalmistelua. Näitä valmistelukokonaisuuksia ovat mm. hyvinvointialueen

- organisaatio, johtamisjärjestelmä ja hallintomalli
- strategia ja talousarvio
- palvelurakenne
- henkilöstö, henkilöstöhallinto ja henkilöstöpolitiikka
- ict-järjestelmät ja -palvelut (sosiaali- ja terveydenhuollossa, pelastustoimessa ja tukipalveluissa)
- tukipalvelut, kuten talous-, ruoka-, siivous-, huolto ym. palvelut
- hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen rakenteet ja toimintamallit

Kaupunkien omat sosiaali- ja terveystoimien toimialojen johtoryhmät

Vantaa ja Keravan Sote –toimialojen johtoryhmät kokoontuvat joka viikko ja käsittelevät hankkeita säännöllisen määräajoin. Kaupunkien toimialojen johtoryhmien tehtävä hankkeille on toimia päätöksenteon tukena ja auttaa hankkeiden priorisoinnissa.

Hanketoimisto

Hanketoimisto koordinoi ja integroi molempia hankkeita, niitä vahvistaen ja varmentuen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hankepäällikkö johtaa hanketoimistoa. Hanketoimisto verkostoituu ministeriön, THL:n ja muiden maakunnallisten hankkeiden kanssa varmistuakseen osallistumisen valtakunnalliseen kehittämiseen sekä sen hyödyntämiseen Vantaa-Kerava hanke kokonaisuuksissa. Kaikki hanketoimijat vastaavat tiedottamisesta sekä kehittämisen oivalluksista.

Hanketoimiston keskeiset tehtävät:

- Tulevaisuuden sote-keskus -ohjelman ja rakenneuudistushankkeen koordinointi ja johtaminen (huom. Tulevaisuuden sote-keskuksen hankehallintokulut kustannetaan ko. hankerahoituksesta)
- Hankehallinto
- Kehittämistyön tuki
- Taloushallinto
- Viestintä
- Hankinnat

Projektiryhmät

Jokaiselle kärjelle ja osa-alueelle on muodostettu oma projektiryhmä. Seuraavassa on määritetty projektiryhmän tehtävät.

- Laatia projektisuunnitelma

- Määrittää projektin kehittämistoimenpiteet: Mitä pitäisi saavuttaa?
- Määrittää projektin työpaketit: Millä kehittämistoimenpiteillä tai piloteilla pyritään saavuttamaan tavoitteet?
- Määrittää projektin aikataulu: Missä aikataulussa pitää olla mitäkin valmiina?
- Valmistella, toteuttaa ja työstää projektisuunnitelman mukaisia kehittämistoimenpiteitä.
- Varmistaa tiedonkulkua ja yhteistyötä kaupunkien sekä muiden keskeisten sidosryhmien välillä
- Päättää tarvittavista alatyöryhmistä ja ohjata niiden työskentelyä
- Valmistella projektia koskevat päätökset
- Seurata ja arvioida tavoitteiden toteutumista: Määrittää **seurattavat prosessi ja hyötymittarit**
- Raportoida projektin edistymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta hankepäällikölle ja operatiiviselle johtoryhmälle

Projektien puheenjohtajat on valittu Vantaa-Kerava linjajohdosta. He toimivat projektiryhmän kokouksessa puheenjohtajana. He valmistelevat projektipäälliköiden kanssa kokoukset. Puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja linjaavat yhdessä projektipäällikkö ja projektiryhmän kanssa tavoitteet, määrittää työpaketit, aikataulun sekä seuraa projektin edistymistä ja tavoitteiden toteutumista. Puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja toimivat linkkinä Vantaan ja Keravan palvelualueisiin. Varmistavat, että valittavat kehittämistoimenpiteet ovat linjassa kaupunkien sote-palveluiden tavoitteisiin, (ovat tulokorttien ja strategian mukaisia).

B. Alueellisten tarpeiden ja toimintamallien tunnistaminen hyvinvointialueen valmistelun lähtökohdaksi

Hyvinvointialueen sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisen ja tuottamisen lähtökohdaksi on Vantaan ja Keravan olemassa olevien palveluiden toteutus- ja johtamismallit sekä niissä tunnistetut kehitystarpeet. Ymmärrys lähtötilanteesta toimii myös uudistuksen suunnittelun pohjana ja mahdollistaa palveluiden järjestämisen ja tuotantovastuun siirron valmistelun kaupungeilta hyvinvointialueelle.

Ennen hallituksen esitystä tehtävässä alueellisen valmistelun **lähtötilanteen tarkastelussa** keskitytään Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen valmistelun johtamiseen ja organisointiin, sekä yhdyspintoihin kaupunkien muiden palveluiden kanssa. Luodaan toimiva rakenne valmistelutyöhön.

Tuotannollisen näkökulman alueellisten tarpeiden ja toimintamallien kuvaamiseen tuo osa-alueessa 3.2.1 kuvattu *Palveluverkon nykytilan kuvaaminen ja väestön palvelutarpeen kuvaaminen* -toimenpide, jossa kuvataan palveluverkon nykytilanne ja määritellään alueellinen väestön palvelutarve.

Hallituksen esityksen jälkeen järjestämisvastuun siirron valmisteluun liittyvät tehtävät

C. Hyvinvointialueen järjestäytymisen valmistelu alueelliset tarpeet huomioiden (nykytilan kartoitus ja tarpeiden tunnistus)

Hallituksen esityksen jälkeen tarkentuvat maakuntien ja hyvinvointialueiden vastuut ja järjestäytymisen vaatimukset. Näihin perustuen aloitetaan hyvinvointialueen organisoitumisen ja johtamismallin valmistelu, ennakkovalmisteluilla mm. nykytilan kartoituksen ja tarpeiden tunnistamisen kautta. Valmistelun lähtökohtana on Vantaan ja Keravan tarpeet palveluiden järjestämiselle huomioiden hallituksen esitys maakunnan ja hyvinvointialueen roolista sosiaali- ja terveystalouden palveluiden järjestämisestä sekä vastuista. Valmistelua ohjaa vaikuttavuusperusteisen sosiaali- ja terveystalouden palveluiden vaatimukset.

Tässä vaiheessa uudistuksen valmistelua oletuksena on, että Vantaan–Keravan hyvinvointialue vastaa järjestäjänä alueen sote-palveluista. Sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut toteutetaan tuottamalla ne itse tai hankkimalla niitä yksityisiltä tuottajilta sekä kolmannen sektorin toimijoilta, julkisen erikoisairanhoidon palveluiden tuotannon ollessa HUS:n vastuulla. Tämän järjestämismallin vaatimukset ohjaavat hyvinvointialueen hallinto-organisaation, päätöksentekojärjestelmän ja johtamismallin valmistelua. Valmistelutyö aloitetaan hallituksen esityksen myötä tarkentuvista vaatimuksista hyvinvointialueen roolista ja vastuista palveluiden järjestämisessä.

Valmistelutyössä tarkennetaan hyvinvointialueen valmistelun keskeiset tavoitteet, tehtäväalueet, tuotokset ja niiden aikataulu. Laaditaan hyvinvointialueen projektisuunnitelmarunko (=Järjestämisvastuun siirtosuunnitelman runko), joka sisältää hyvinvointialueen käynnistymisen kannalta välttämättömät valmistelukokonaisuudet. Näitä ovat esim. seuraavat:

1. johtamis- ja ohjausmallit sekä päätöksentekijöiden vastuut
2. toiminnan suunnittelu ja budjetointi
3. palveluiden organisointi, niiden sisällöt sekä yhdyspinnat palveluiden välillä
4. palvelustrategia sekä palveluiden tuotantoa ohjaavat periaatteet
5. yhteistyö ja integraatio kaupunkien muiden palveluiden kanssa
6. hallinnollisten tukipalveluiden toteutus

Osa-alueen 2 alla valmistellaan yllä listattuja johtamisen ja ohjauksen kokonaisuuksia. Tarkempi kuvaus näistä kohdassa 3.

D. Järjestämisvastuun siirron ja siihen kuuluvien sitoumusten ja sopimusten siirron valmistelu hallituksen esityksen tarpeiden mukaisesti

Sote-palveluiden järjestämisvastuun siirtyessä kaupungeilta hyvinvointialueelle siirtyy samalla järjestämisvastuuseen kuuluvat sitoumukset ja sopimukset hyvinvointialueelle. Keskeisimpiä näistä ovat henkilöstöön, sopimukseen, kiinteistöihin sekä muuhun omaisuuteen liittyvät sitoumukset ja sopimukset. Hallituksen esityksen pohjalta aloitetaan näiden kartoitus siirtojen toteutuksen valmisteleminen. Samalla laaditaan alustava toimeenpanosuunnitelma siirtojen toteuttamiseksi.

Henkilöstön osalta keskeisimpinä asioina ovat siirtyvän henkilöstön kartoitus sekä siirtyvään henkilöstöön liittyvän tiedon kerääminen ja analysointi henkilöstömäärien ja työsopimusten ehtojen ymmärtämiseksi. Sopimustensiirron osalta tulee selvittää siirtyvien sopimusten määrät, sopimusten sisällöt sekä niiden ehdot. Kiinteistöjen osalta selvitetään käytössä olevien kiinteistöjen määrä, käyttötarkoitus ja käyttöehdot.

Valmistelutyössä luodaan alustava luonnos valmistelutoimielimen työjärjestykseksi. Muodostetaan kokonaiskuva väliaikaishallinnon toteuttamiseen ja erityisesti väliaikaisen valmistelutoimielimen toimintavaltuus- ja esteellisyyskysymyksiin liittyvistä juridisista reunaehdoista huomioiden Vantaa-Kerava –hyvinvointialueen erityiset toiminnalliset ja hallinnolliset tavoitteet.

Lakien hyväksymisen jälkeen järjestämistehtävän siirron valmistelu

E. Hyvinvointialueen järjestäjäorganisaation rakentaminen tehtyjen suunnitelmien pohjalta

Mikäli lait hyväksytään, aloitetaan järjestäjäorganisaation rakentaminen. Vahvistettujen lakien pohjalta tehdään tarvittavat tarkennukset valmisteluvaiheessa tehtyihin suunnitelmiin ja aloitetaan hallinto-organisaation rakentaminen, päätöksentekojärjestelmän määrittely ja johtamismallin kuvaaminen. Samalla aloitetaan toimeenpanosuunnitelman valmistelu hyvinvointialueen toiminnan käynnistämiseksi ja järjestämistäsiirron valmistelun valmistelemiseksi hyvinvointialueelle. Lisäksi pannaan toimeen järjestämistäsiirron kuuluvien sitoumusten ja sopimusten siirron valmistelu hallituksen esityksen mukaisesti.

Rakennettava järjestäjäorganisaatio toimii siirtymäkauden hallintona lakien voimaan astumiseen saakka ja vastaa hyvinvointialueen ensimmäisen palvelustrategian ja budjetin valmistelusta. Strategia ohjaa hyvinvointialueen järjestämistäsiirron haltuunottoa ja määrittelee painopistealueet hyvinvointialueen kehitykselle. Budjetti määrittelee reunaehdot palveluiden järjestämiselle ja palveluiden tuotannolle.

2.3 Aikataulu ja vaiheistus

Hankehallintoon ja -koordinaatioon liittyvä työ aloitetaan välittömästi alueellisen valmistelun ja kehittämistoimenpiteiden alkaessa ja se jatkuu koko hankkeen ajan huomioiden rakenneuudistushankkeen sekä tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus - hankkeen toteutusaikataulut huomioiden.

Vapaaehtoista alueellista valmistelua tehdään tällä hetkellä tiedossa olevan aikataulun mukaisesti vuosien 2020-2021 aikana ja valmistelutyössä huomioidaan lainsäädännön valmistelun eteneminen. Työsuunnitelmia tarkennetaan hankehallinnon johdolla tarpeen mukaan valtakunnallisten vaatimusten mukaisesti.

Ennen hallituksen esitystä toteutetaan alueellisten tarpeiden kartoitus keskittyen Vantaan ja Keravan palvelutarpeisiin, palveluiden johtamiseen ja organisoitiin, sekä yhdyspintojen kehittämiseen kaupunkien muiden palveluiden kanssa. Hallituksen esityksen jälkeen aloitetaan hyvinvointialueen järjestäytymisen valmistelu. Tässä lähtökohtana ovat tunnistetut Vantaan ja Keravan alueelliset tarpeet sekä hallituksen esitys. Hallituksen esityksen jälkeen aloitetaan myös Järjestämistäsiirron kuuluvien sitoumusten ja sopimusten kartoittaminen ja niiden siirron valmistelu.

Mikäli lait hyväksytään, aloitetaan hyvinvointialueen järjestäjäorganisaation rakentaminen valmisteltujen suunnitelmien pohjalta. Tuolloin käynnistetään myös yksityiskohtainen valmistelu hyvinvointialueen toiminnan käynnistämiseksi ja palveluiden järjestämistäsiirron valmistelun valmistelemiseksi. Samalla aloitetaan

järjestämisvastuuseen kuuluvien sitoumusten ja sopimusten siirto sekä hyvinvointialueen palvelustrategien ja budjetin valmistelu.

2.4 Vaikutukset

Alueellisen valmistelun tehtävänä on Vantaan ja Keravan alueellisten tarpeiden tunnistaminen sekä hyvinvointialueen vaatimien rakenteiden ja kyvykkyyksien valmistelu järjestämisvastuun siirtämiseksi hyvinvointialueelle toimintaa määrittävien lakien mennessä läpi. Maakuntien ja hyvinvointialueiden organisoitumiseen liittyviä kysymyksiä on hankesuunnitelmaa tehtäessä avoinna, joten hankkeen valmistelun ja kehitystyön ytimessä ovat sellaiset ratkaisut, joita voidaan hyödyntää ja toimeenpanna lopullisesta järjestämisratkaisusta riippumatta. Hankehallinnon ja -koordinaation tehtävänä on tukea ja koordinoita hankesuunnitelmissa kuvattujen alueellisen valmistelun ja kehitystoimenpiteiden toteutusta sekä hyvinvointialueen rajat ylittävää työskentelyä.

Alueellisen valmistelun seurauksena sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuu voidaan siirtää hyvinvointialueelle lakien vaatimalla tavalla, huomioiden Vantaan ja Keravan alueelliset tarpeet ja olemassa olevat tuotantorakenteet. hyvinvointialueelle valmistellut palvelustrategia ja budjetti mahdollistavat toiminnan johtamisen ja ohjaamisen heti järjestämisvastuun siirryttyä. Lisäksi valmistelulla turvataan alueen palveluiden tuotanto järjestämisvastuun siirron tapahtuessa.

Hankehallinnolla ja -koordinaatiolla turvataan hyvinvointialueen valmistelun eteneminen vaaditussa aikataulussa sekä määriteltyjen kehitystoimenpiteiden toteutuminen suunnitellussa ja resursseja tehokkaasti käyttäen. Hankehallinto vastaa myös kehitystoimenpiteiden keskinäisestä koordinoinnista varmistaen niiden tukevan toisiaan sekä hyvinvointialueen rajat ylittävistä yhteistyöstä tukien maakunnallisten kehityshankkeiden tavoitteiden saavuttamista.

Osa-alueen vaikutuksena on tukea rakenneuudistuksen keskeisiä tavoitteita sote-palveluihin liittyvien kustannusten hillitsemisessä ja tuottavuuden parantamisessa.

2.5 Kustannukset

Vapaaehtoisen alueellisen valmistelun sekä hankehallinnon ja -koordinaation osa-alueen kokonaisbudjetti hankesuunnitelma versiossa 1.0 oli 936 000€, josta omarahoituksen osuus on 187 200€. Hankehallinnon ja -koordinaation osuus kokonaisbudjetista on 420 000€. Rakenneuudistushankkeella ja tulevaisuuden sote-keskus -hankkeella on yhteinen hankehallinto ja tämän kustannukset katetaan molempien hankkeiden budjeteista sille varatun budjetin mukaisesti.

Keväällä alueellisen valmistelun edetessä ja suunnitelmien tarkentuessa sekä ministeriöltä tulleiden uusien ohjeiden mukaisesti hankebudjettia muutettiin siten, että osa-alueen 1 kokonaisbudjetti on 1 336 000 €, josta omarahoituksen osuus on 267 200 €. Liitteestä 1 löytyy vuonna 2021 tarkennettu osa-alueen 1 taloussuunnitelma.

3 Osa-alue 2 – Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen

3.1 Tavoitteet

Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen käsittää tavoitteita ja toimenpiteitä, jotka tukevat ja edistävät järjestämisvastuun siirtymistä alueelle sekä mahdollistavat vaikuttavuusperusteisen palveluiden järjestämismallin rakentamisen Vantaan–Keravan sote-alueelle. Tämän hankkeen puitteissa nojataan soveltuvin osin edellisen vaalikauden uudistuksen valmistelussa tehtyyn valmisteluun ja jatketaan silloin aloitettua työtä. Tässä hankkeessa johtamista ja ohjausta kehitetään kokonaisuutena, johon liittyy sekä parhaiden ja vaikuttavimpien käytäntöjen tunnistaminen ja jalostaminen, tietojohdaminen että palveluiden järjestämisen optimointi tuotantorakenteen näkökulmasta. Johtamisen kannalta olennainen ulottuvuus eli ihmisten johtaminen, ml. valmentava johtaminen, työntekijäkokemuksen kehittäminen ja esimiestyö toteutetaan yhteistyössä alueen tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelman kanssa.

Hanke hyödyntää edellisen vaalikauden uudistuksen valmistelussa syntyneitä työtä ja valmistelua erityisesti Uusimaa2019 -hankkeen osalta. Uusimaa2019-hankkeessa tunnistettiin tietomallinnus ja siihen liittyvä tietoallasteknologia tehokkaaksi keinoksi hallita laajoja tietomassoja säilyttäen samalla joustavat työskentelymahdollisuudet (Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen – Sote-järjestäjän työkalupakki, Timo Aronkytö & Tiina Mäki 2019). Alueen rakenneuudistushanke on soveltuvilta osin jatkoa tälle työlle. Useat alueen avainhenkilöt ovat olleet keskeisissä tehtävissä edellisen vaalikauden uudistuksen mukaisessa valmistelussa, ja tämä tukee merkittävästi silloin kertyneen tiedon ja osaamisen hyödyntämistä hankkeessa.

Tämän osa-alueen lopputuloksena on kokonaisvaltainen alueen johtamista tukeva kokonaisuus.

Osa-alueen tavoitteet toimenpidekokonaisuuksittain ryhmiteltynä ovat:

F.Vaikuttavuusperusteisen järjestämis- ja ohjausmallin valmistelu

F.1. Hyvinvointialueen organisoitumisen ja johtamismallin valmistelu

Täsmennetään osa-alueen 1 alla valmistelussa alustavassa projektisuunnitelmassa (=Järjestämisvastuun siirtosuunnitelman runko) tunnistettuja hyvinvointialueen (sis. Pela) käynnistämisen edellyttämiä järjestämisvastuun siirron edellyttämiä valmistelukokonaisuuksia, kuten

- Hyvinvointialueen strategia
- Hyvinvointialueen poliittinen päätöksenteko
- Hyvinvointialueen rahoitus ja talousohjaus
- Hyvinvointialueen organisaatio ja johtamisjärjestelmä (sis. organisaatio rakenne ja hallintosääntö)
- Hyvinvointialueen henkilöstö
- Hyvinvointialueen tukipalveluiden siirron ja toimintamallien arviointi ja valmistelu (tilat, siivous, ruokahuolto ym.)
- Hyvinvointialueen alueellisen yhteistyön mallien valmistelu (hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, kunnat, järjestöt, ERVA, HUS, neuvottelumenetetty)

- Muutoksen johtamienn ja viestinnän suunnittelu

F.2 Vaikuttavuuden kehittäminen

- Asiakslähtöisyys: potilas/asiakslähtöisten vaikuttavuus- ja tyytyväisyystiedon kerääminen ja hyödyntäminen niin asiakaskohtaisessa palvelussa kuin palvelutuotannon (sis. oma ja osto) kehittämisessä
- Palvelutuotannon vaikuttavuus: näyttöön perustuvan hoidon/palvelun toteutumisen seuranta. Vaikuttamattomien hoitomuotojen (oma ja ostopalvelu) pois jättäminen (deimplementaatio).
- Organisaatioiden välisten palveluketjujen vaikuttavuusmittariston kehittäminen

G. Palvelujen järjestämisen optimointisuunnitelman laatiminen

- Luodaan syvällisempi ymmärrys palveluiden järjestämisen ja palveluverkon nykytilasta (ml. tuotantotavat, asiakasvolyymit, saavutettavuus, toimintamallit ym.)
- Toteutetaan kuvaus väestön palvelutarpeista ja toimintaympäristön tarpeista
- Valmistellaan tulevaisuuden kehittämistarpeiden kuvaus ja optimaalisen tuotantorakenteen suunnitelma huomioiden käytettävissä olevat resurssit ja alueen asukkaiden tarpeet.

H. Tietojohtamisen kehittäminen hyvinvointialueella

- Suunnittelu- ja seurantajärjestelmän rakentaminen vaikuttavuusperusteisen toiminnan tarpeisiin.
- Tietojohtamisen vaatimusten määrittely perustuen vaikuttavuusperusteisen järjestämis- ja ohjausmallin tarpeisiin
- Työkalujen vaatimusmäärittely ohjaamaan niiden rakentamista ja hankintaa sekä käyttöönottosuunnitelman valmistelu.

I. Vetovoimaisen sote-keskuksen konseptointi (henkilöstö- ja asiakaskokemus)

I.1 Vetovoimainen työntaja (Vakesoten pito- ja vetovoima)

- Uuden hyvinvointialueen henkilöstöpolitiikan ja -hallinnon linjausten valmistelu
- Hallinnollisen johtamisjärjestelmän rakentaminen
- Henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen ja rekrytoinnin helpottaminen (veto- ja pitovoimaisen työntekijäkokemuksen ja rekrytoinnin kehittäminen)

I.2 Henkilöstön osaaminen ja työn tuottavuus

- Henkilöstön osaamisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin varmistaminen tulevan hyvinvointialueen näkökulmasta
- Korostaa toiminnan palveluhenkisyyttä, asiakaskeskeisyyttä ja asukaskeskeisyyttä (järjestäjä-kuntalainen näkökulma)
- Parantaa Sote-keskuksessa tehdyn työn tuottavuutta soveltuvilla mittareilla määriteltynä (sis.mm. työhyvinvoinnin ja palveluketjujen kehittämisen)

I.3 Osallisuus rakenteiden valmistelu tulevalle hyvinvointialueelle

- Vetovoimaisen sote-keskuksen tavoitteiden saavuttamiseksi asukkaat ja asiakkaat osallistuvat ja vaikuttavat palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen, toteuttamiseen ja arviointiin. Tätä toteutetaan mm. asiakaskokemuksen hyödyntämisen sekä yhteiskehittäjyyden kautta.

3.2 Toimenpiteet

Johtamisen ja ohjauksen kehittämisestä vahvistetaan rakenneuudistuksen osalta neljän toimenpidekokonaisuuden avulla. Toimenpiteiden tarkempi sisältö on kuvattu alla.

F. Vaikuttavuusperusteisen järjestämis- ja ohjausmallin valmistelu

- F.1. Hyvinvointialueen organisoitumisen ja johtamismallin valmistelu
- F.2 Vaikuttavuuden kehittäminen

G. Palvelujen järjestämisen optimointisuunnitelman laatiminen

H. Tietojohtamisen kehittäminen hyvinvointialueella

I. Vetovoimaisen sote-keskuksen konseptointi

I.1 Vetovoimainen työntaja (Vakesoten pito- ja vetovoima)

I.2 Henkilöstön osaaminen ja työn tuottavuus

I.3 **Osallisuus rakenteiden valmistelu tulevalle hyvinvointialueelle**

F.Vaikuttavuusperusteisen järjestämis- ja ohjausmallin valmistelu

Tavoitteiden saavuttamiseksi alueella aloitetaan hyvinvointialueen järjestämis- ja ohjausmallin valmistelu. Tähän kuuluu palveluiden tavoitteiden ja toteutusperiaatteiden määrittely, palveluiden järjestämisen suunnittelu, asiakkaiden ja tuottajien ohjausmallien kehittäminen sekä vaikuttavuuden seurannan ja ohjaamisen mittariston määrittely. Tässä hyödynnetään merkittävästi kansallisia ja kansainvälisiä kokemuksia ja tutkimuksia, mm. valtioneuvoston kanslian julkaisut *Vaikuttavuus SOTE- ja kasvupalveluiden ohjauksessa (VASKO)* sekä *Reitti vaikuttavuusperustaiseen ohjaukseen SOTE- ja työllisyyspalveluissa*. Näiden julkaisujen sisältöjä ja soveltamiskeinoja avataan ja referoidaan hankesuunnitelmassa vain rajatusti, jossa suunnitelman laajuus ja luettavuus pysyy kohtuullisena.

Yhdessä määritellyt tavoitteet ja toteutusperiaatteet luovat pohjan ja ohjaavat vaikuttavuusperusteisen toiminnan valmistelua. Ne kuvaavat mitä palveluiden järjestämismallin uudistamiselle halutaan saavuttaa, mitkä ovat Vantaan ja Keravan alueelliset tarpeet toteutukselle sekä määrittelevät reunaehdot vaikuttavuusperusteisen toimintamallin toteutukselle.

Palveluiden järjestämisen suunnittelussa määritellään kuinka palveluiden järjestäminen organisoidaan vaikuttavuusperusteisen toiminnan järjestämiseksi ja ohjaamiseksi. Siinä määritellään rakennettava organisaatio ja johtamismalli sekä siihen liittyvät ydinprosessit, kuten palvelutuotannon seuranta ja johtaminen sekä palveluketjut. Samalla tunnistetaan osaamis- ja kyvykkyyksivaatimukset vaikuttavuusperusteisen järjestämismallin toimeenpanosuunnitelman valmistelemiseksi.

Näiden lisäksi määritellään asiakkaiden ja tuottajien ohjausmallit. Asiakasohjauksessa tavoitteena on asiakkaiden ohjautuminen heille tarkoituksenmukaisimpien palveluiden

piiriin järjestämisen tavoitteiden mukaisesti. Tuottajaohjauksen tarkoituksena on varmistaa hyvinvointialueella tarvittavien palveluiden saatavuus ja saavutettavuus, sekä näiden palveluiden vaikuttavuus käytettävissä olevat resurssit huomioiden.

Vaikuttavuusperusteisen järjestämis- ja ohjausmallin valmistelukokonaisuus on jaettu kahteen alakohtaan

F.1. Hyvinvointialueen organisoitumisen ja johtamismallin valmistelu

- Valmistellaan tunnistettuja järjestämisvastuun siirron edellyttämiä kokonaisuuksia:
 - Hyvinvointialueen strategia
 - Hyvinvointialueen poliittinen päätöksenteko
 - Hyvinvointialueen rahoitus ja talousohjaus
 - Hyvinvointialueen organisaatio ja johtamisjärjestelmä (sis. organisaatio rakenne ja hallintosääntö)
 - Hyvinvointialueen Henkilöstö
 - Hyvinvointialueen tukipalveluiden siirron ja toimintamallien arviointi ja valmistelu (tilat, siivous, ruokahuolto ym.)
 - Hyvinvointialueen alueellisen yhteistyön mallien valmistelu (hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, kunnat, järjestöt, ERVA, HUS, neuvottelumenetty)
 - Muutoksen johtamienn ja viestinnän suunnittelu
- Vaadittavien organisaatio- ja johtamismallien, sekä ydinprosessien määrittelyn jälkeen vaikuttavuusperusteisen toiminnan kehittäminen toteutetaan osana joka päiväistä palvelutuotantoa järjestäjäorganisaation ja tuotannon yhteistyössä nelivaiheisessa prosessissa: **Palveluketjujen määrittely ja rajapintojen tunnistaminen muihin palveluihin**; Määritellään tuotettujen palveluiden sisältö ja rajat, palvelutuotannon tavoitteet sekä muiden palveluiden vaikutusten huomiointi.

F.1 Vaikuttavuuden kehittäminen

Vaikuttavuuden kehittämistä tarkastelemme seuraavien kolmen aihealueen kautta:

- **Asiakaslähtöisyys, asiakaslähtöinen tieto**; Asiakaslähtöisten lopputulosmuuttujien (PROM, *engl. patient-related outcome measures*, systemaattinen hyödyntäminen, asiakastytyväisyysmittareiden hyödyntäminen (esimerkkinä PREM, *engl. patient-related experience measures* tai geneerinen NPS).
- **Ammattilaislähtöinen tieto ja taito**; Näyttöön perustuvien hoitokäytäntöjen toteutuminen, tehottomaksi todettujen hoitokäytäntöjen poistaminen (esimerkiksi kansallisten Vältä viisaasti -suositusten mukaisesti), omien käytäntöjen arvioinnissa hyvinvointihyödyn osoittaminen ja kustannusvaikuttavien toimintojen laajentaminen ja kustannusvaikuttamattomien poisto.
- **Organisaation palveluketjujen arviointi**; Asiakkaan palveluketjun vaikuttavuuden arviointi ja mittariston kehittäminen ja käyttöönotto.

Näistä kussakin suunnittelaan seuraavat työkokonaisuudet:

- **Tiedonkeruun mahdollistaminen ja tavoitetason asettaminen;** tiedonkeruun toteuttamisen suunnittelu mittaamisen mahdollistamiseksi, tavoitteiden sekä käytettävissä olevien että tarvittavien resurssien määrittely.
- **Järjestäjän ja vaikuttavuusmittaristojen työkalujen valmistelun** toimenpiteessä luodaan perusteet vaikuttavuusperusteiselle sote-palveluiden järjestämiselle ja johtamiselle. Tässä osakokonaisuudessa keskitytään vaikuttavuusmittaristojen vaatimien työkalujen vaatimusten tunnistamiseen ja valmisteluun.
- **Analysointi ja raportointi;** analytiikan ja raportoinnin suunnittelu mahdollistamaan parhaiden ja vaikuttavimpien käytäntöjen tunnistaminen ja niiden käytön toteutuminen.
- **Vaikuttavan palvelun toteutumisen seuranta, uusien käytäntöjen kuvaaminen ja tuominen osaksi toimintaa, vaikuttamattomien käytäntöjen poistaminen käytöstä;** dokumentoinnin ja viestinnän tapojen, keinojen ja kanavien määrittely, uusien toimintatapojen turvallisen ja tehokkaan jalkauttamisen suunnittelu, oman (oma analytiikka) ja ulkopuolisen tiedon (tutkimustieto, hoitosuositukset) käyttäminen toiminnan kehittämiseksi.

G. Palvelujen järjestämisen optimointisuunnitelman laadinta

Useaan tässä hankekokonaisuudessa tavoiteltavaan tulokseen liittyy olennaisesti palveluiden järjestämisen ja tuotantorakenteen suunnittelu. Tämä työ linkittyy myös sote-keskushaun puolella tehtävään työhön, jonka kehityskohteita ovat esimerkiksi palveluiden saatavuus ja saavutettavuus sekä palveluohjauksen tehokkuus ja palvelutarpeisiin vastaavuus.

Kustannusten kasvun hillitsemisen kannalta tuotantorakenteen optimointi on keskeinen vaikutuskeino myös Vantaan–Keravan sote-alueella. Tällä hetkellä alueen eräänä ongelmana on korkean kustannustason palveluiden tarpeen kasvaminen, joka osaltaan johtuu puutteista varhaisessa tunnistamisessa ja mahdollisimman pitkään edullisempien palveluiden hyödyntämisessä. Rakenneuudistuksen myötä tavoitteena on päästä eroon reaktiivisesta ostopalvelujen hankkimisesta ja optimoida tuotantorakenne kokonaisuutena kaikki eri palvelukanavien mahdollisuudet huomioiden.

Kokonaisuuden tavoitteena on luoda riittävä ymmärrys palvelutuotannon nykytilasta, tulevaisuuden tarpeista sekä tuotantorakenteen optimoinnin perusteista, jotta hankkeessa voidaan saavuttaa todellista edistymistä asukkaiden palvelutarpeeseen vastaamisen, kustannusten hillitsemisen ja vaikuttavuusperusteisen terveydenhuollon suhteen.

Tehtäväalueen tavoitteena on kehittää palvelujen strategisen hankinnan ohjausta ja hallintaa. Tehtäväalueelle kuuluu myös tuottajaohjauksen ja laadunvalvonnan mallin luominen hyvinvointialueelle.

Palvelujen järjestämisen optimointisuunnitelman laatiminen sisältää mm. seuraavia tehtäviä:

- Muodostetaan arvio nykytilasta ja asukkaiden tarpeista sekä palvelutarjonnan vastaavuudesta tarpeiden kanssa.

- Suoritetaan palveluverkko- ja rakenneselvitys sekä tulevaisuuden palvelutarveselvitys, joka sisältää konkreettisen optimointisuunnitelman muodostaminen alueen strategian mukaisesti.
- Arvioidaan nykyiset tuotantotavat ja määritetään niiden kehittämistoimenpiteet
- Luodaan palvelujen strategisen hankinnan ja hallinnan (sis. järjestämisen ja tuottamisen sekä tuottajaohjauksen ja laadunvalvonnan) toimintamalli, tietopohja ja ohjaustapa käyttöön hyvinvointialueelle
- Tuotetaan Vakesoten palvelujen järjestämissuunnitelma
- Suunnitellaan mittarit, joiden avulla toiminnan muutos voidaan validoida.
- Osallistutaan Uudenmaan alueen verkostomaiseen kehittämiseen erikseen valituissa kohteissa.

Useita toimialoja kattavien palveluketjujen prosessien kirkastaminen ja rajapintojen toiminnan kehittäminen on keskeisessä roolissa tämän osion tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Monet sote-palveluiden palveluketjut vaativat asukkaan asian hoitamista useilla eri palvelualueilla sekä sosiaali- että terveystieteiden prosesseissa ja näistä vastaavien ammattilaisten toimesta.

Esimerkiksi perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon rajapintojen, varhaisen palvelutarpeiden tunnistamisen ja palvelujen piiriin ohjaamisen kannalta juuri siirtymät organisaation osien välillä vaativat erityistä huomiota. Kokonaiskuvassa tavoitteena on saada asukkaan sote-palveluiden käyttö sujuvaksi ja kokonaisvaltaisia tarpeita vastaavaksi, jolloin moniammatillinen yhteistyö koko alueella on kehityksen ja onnistumisen ytimessä.

H. Tietojohtamisen kehittäminen hyvinvointialueella

Alueellisen yhteistyön kehittäminen jatkaa edellisellä vaalikaudella aloitettua työtä ja edistää alueen yhteistyön syventämistä sekä kehitystyön tulosten tuomista hyödynnettäviksi Uudenmaan sekä valtakunnan tasolla.

Arvio tietojohtamisen kypsyystasosta suoritetaan alueella SoteDigi Oy:n toimesta vuoden 2020 alkupuoliskon aikana. Selvityksen tulokset eivät ehdi valmistua niin, että ne olisivat hyödynnettävissä tässä hankesuunnitelmassa.

Alueellinen tietojohtamisen kehittäminen kytketään STM:n Toivo-ohjelmaan ja Virta-hankkeeseen, joihin liittyvään yhteistyöhön alue sitoutuu.

Alueellisten yhteistyömallien suunnittelu ja rakentaminen pohjautuu alueella aiemmin tehtyyn työhön ja keskittyy mallien kehittämiseen monialaisen henkilöstön osallistamisen sekä yhteissuunnittelun avulla.

Suunnittelu- ja seurantarjestelmiä kehitetään osana tietojohtamisen kokonaisuutta. Vaikka alue tekee yhteistyötä edellä mainitun Virta-hankkeen puitteissa, vaaditaan alueella myös omatoimista kehittämistä ja palveluiden, prosessien ja välineiden yhteensovittamista.

Alueen sisäisessä kehittämisessä työskentään johtamisen mittaristo kokonaisuutta palveluittain, jonka yhteydessä myös nostetaan tiedolla johtamisen työkalujen hyödyntämisen kyvykkyyttä.

Alue selvittää myös toiminnan ja talouden suunnitteluun ja ohjaukseen liittyvien ratkaisujen ja valmistelee niiden käyttöönottoa tämän hankkeen puitteissa.

Tiedolla johtamisen onnistumiseksi alue kirkastaa tietojohtamisen tavoitetilan ja laatii sen saavuttamiseksi vaadittavan kokonaissuunnitelman. Suunnitelma tulee sisältämään mm. ylätason kuvauksen tietojohtamisen tulevaisuuden hyödyntämisestä sekä konkreettisesti kuvauksen eri tietolähteiden hyödyntämisestä ja niiden välisten yhteenliittymien tarpeista.

Osa tätä työtä on myös tiedolla johtamisen työvälineiden tarpeiden määrittely. Tähän työhön osallistetaan tietojohtamisen ratkaisuja työssään tarvitsevia sidosryhmiä, jotta työnkuvat ja käyttäjälähtöiset palvelutarpeet ohjaisivat ratkaisujen suunnittelua ja määrittelyä.

Hankkeen edetessä tullaan tunnistamaan potentiaalisia kohteita erilaisten ratkaisujen pilotointiin ja näiden pilottien kautta voidaan erilaisia vaihtoehtoja testata nopeasti, ketterästi ja kustannustehokkaasti ennen suurempiin investointeihin johtavien päätösten tekemistä.

Kehitysvammaisten ihmisten terveystalvueluita kehitetään Uudenmaan alueiden yhteistyönä, tavoitteena löytää Uudenmaan kuntia palveleva kokonaisratkaisu, jonka toimenpanoon kaikki voivat sitoutua. Sisällöllisesti keskeisiä asioita ovat kehitysvammapsykiatrisen osastohoidon keskitetty järjestäminen, kehitysvammapoliklinikatoiminnan hoitoprosessien ja –käytäntöjen yhtenäistäminen, hoitopolkujen ja hoidon porrastuksen suunnittelu sekä sote-integraation varmistaminen kehitysvammapalveluissa. Tälle osahankkeelle palkataan projektipäällikkö Espoon organisaatioon, ja muut kunnat osallistuvat omalla työpanoksellaan.

Tässä luvussa kuvattujen tavoitteiden saavuttamiseksi hankesuunnitelmaan sisältyy myös tarvittavien asiantuntijapalveluiden hankkimista esimerkiksi palvelumuotoilun ja analytiikan osalta Vantaan ja Keravan oman henkilöstön tukemiseksi. Tämän työn arvo ei riipu valitun teknisen alustan ja ratkaisun valinnasta, vaan ohjaa myöhemmin tekniseen toteutukseen ja käyttöönottoon kohdistuvia resursseja.

I. Vetovoimaisen sote-keskuksen konseptointi

Vetovoimaisella sote-keskuksella tarkoitetaan kaikkien niiden tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta, jotka vaikuttavat sote-keskuksen ja koko sote-alan houkuttelevuuteen ja vetovoimaisuuteen. Tämän vetovoimaisuuden eteen tehtävän työn tulee kohdistua sekä nykyiseen alalla olevaan ammattihenkilöstöön, että alalle hakeutumista harkitsevien tulevaisuuden ammattilaisiin. Rakennehakuun kuuluvaan kokonaisuuteen liittyy erityisesti vetovoimaisen sotekeskuksen järjestäjänäkökulma sekä digitaliset ratkaisut (osa-alue 3). Henkilöstö- ja asiakaskokemus tulevat olemaan jatkossa entistä suuremmassa roolissa ja niistä kerättävä informaatio on myös yksi järjestäjän keskeisistä mittareista.

Vetovoimaisessa sote-keskuksessa korostuu työntekijän kokemus oman työpaikkansa merkityksellisyydestä, oman osaamisen kehittämisestä, työhyvinvoinnin varmistamista, vapauden ja vastuun tasapainosta sekä yhteisöllisyyden kokemuksesta. Näihin voidaan vaikuttaa erityisesti viiden eri tekijän kautta: johtaminen ja esihenkilötyö, yhteiskehittäminen, digitaaliset ratkaisut, muutosten juurruttaminen sekä seuranta ja mittarit.

Sekä konkreettisesti operatiivisessa johtamisessa että muutosjohtamisessa esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa työntekijäkokemukseen vaikuttamisessa. Muutosten läpiviemi

edellyttää johtamis- ja esimiestaitoja, joita voidaan kehittää valmennuksen ja oikeiden työkalujen avulla.

Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan henkilöstön ja sidosryhmien osallistamista nykytilan ymmärryksen muodostamiseen sekä tulevien yhteisesti jaettujen toimintamallien suunnitteluun ja käyttöönottoon. Sitoutuminen muutokseen paranee ja muutosvastarinta vähenee olennaisesti, kun työntekijät ja esim. kolmannen sektorin toimijat kehittävät yhdessä toimintaa ja suunnittelevat itseään koskevia muutoksia.

Sujuva asiakaskokemus ja tehokkuus edellyttävät, että sekä ammattilaiset että asiakkaat hyödyntävät nykyaikaisia digitaalisia ratkaisuja.

Muutosten juurruttaminen varmistetaan toimintamallien uudistuksen suunnittelulla yhdessä, henkilöstön osaamisen varmistamisella, esihenkilöiden tukemisella sekä inhimillisellä muutosviestinnällä.

Seuranta ja mittarit mahdollistavat kehityksen validoinnin ja myös itse johtamiseen liittyvän tiedolla tiedon hyödyntämisen. Muutoksille asetetaan tavoitteet, joita seurataan säännöllisesti ja systemaattisesti yhdessä kehitetyn mittariston avulla.

Palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden parantaminen sekä asukkaiden palvelutarpeiden varhainen tunnistaminen ovat käsi kädessä kehitettäviä teemoja. Varhaisen tunnistamisen toteutumista ja oikeanlaisten palveluiden tarjoamista voidaan kehittää sekä eri monialaisten toimijoiden yhteistyötä ja rajapintoja kehittämällä että digitalisaation mahdollisuuksia hyödyntämällä. Vaikka edistynyt analytiikka tulee tulevaisuudessa mahdollistamaan uusia asioita, on edelleen eri toimijoiden välinen yhteistyö avainasemassa esimerkiksi lapsiperheiden tai ikääntyvien sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelutarpeiden tunnistamisessa sekä tarjoamisessa ja mielenterveytyön ennakkoivassa ja vaikuttavassa kohdentamisessa.

Yhden yhteydenoton toimintamalli tähtää siihen, että ottaessaan yhteyttä palveluja tarjoavaan tahoon, alueen asukas kokee asioivansa suoraan oikean paikan kanssa valitsemastaan kanavasta riippumatta. Tähän vaikutetaan kehittämällä tarkoituksenmukaiset palvelukanavat niin fyysisiin kuin digitaalisiin ympäristöihin, tuomalla ne asukkaiden tietoisuuteen ja rohkaisemalla asukkaita etenkin digitaalisten kanavien hyödyntämiseen. Tällöin palveluja tarjoavien tahojen on jo toteutettava saumatonta yhteistyötä, jossa asukkaan tarvitsemat palvelut tuodaan häntä lähelle sekä fyysisessä että digitaalisessa mielessä ilman palvelukokemuksen katkeamista.

Tavoitteiden saavuttamiseksi asukkaat ja asiakkaat tullaan hankkeessa osallistamaan palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen, toteuttamiseen ja arviointiin. Luodaan osallisuusrakenteista malli, jonka tuleva hyvinvointialue voi ottaa käyttöönsä. Hankkeessa tullaan käyttämään hyödyksi Vantaan ja Keravan olemassa olevia osallisuuden toimintamalleja ja ottamaan kokemusasiantuntijat mukaan palveluiden kehittämiseen.

Tulevaisuuden Sote-keskuksen palvelujen kehittäminen on osa Tulevaisuuden Sote-keskus ohjelmaa ja Sote-keskus konseptointi kokoaa yhteen kaikki Vantaa Kerava asukkaan asialla hankkeen kehittämistoimenpiteet mallintaen palvelut toimintamalleiksi.

3.3 Aikataulu ja vaiheistus

Osa-alueen aikataulu on alla olevassa kuvassa.

Kuva 1 Osa-alueen 2 aikataulu

	2020				2021			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
TOIMENPIDE								
F.Vaikuttavuusperusteisen järjestämis- ja ohjausmallin valmistelu								
G.Palvelujen järjestämisen optimointisuunnitelman laatiminen								
H.Tietojohdamisen kehittäminen hyvinvointialueella								
I.Vetovoimaisen sote-keskuksen konseptointi								

3.4 Tulokset

Osa-alueen tulokset luovat kokonaisuudessaan perustan palveluiden järjestämisen vaikuttavuusperusteiselle.

Vaikuttavuusperusteisen järjestämis- ja ohjausmallin valmistelu tuottaa vaikuttavuusperusteisten palveluiden järjestämisen vaatimusten määrittelyn sekä alueen tämän hetken valmiustason kartoittamisen. Tämä nykytilan sekä vaatimusten perusteellinen ymmärtäminen mahdollistaa konkreettisten toimenpidesuunnitelmien luomisen, jotta palveluiden järjestäminen ja ohjaus voidaan tulevaisuudessa toteuttaa näiden periaatteiden mukaisesti. Ohjausmallin ja mittaristojen määrittely luo perusteet esimerkiksi hoitoketjujen vaikuttavuusperusteiselle määrittelylle ja näiden toimintamallien käyttöönotolle ja hyödyntämisen laajentamiselle toisissa palveluissa ja hoitoketjuissa.

Palvelujen järjestämisen optimointisuunnitelman laatimisen tulokset tuottavat kattavan kuvan palveluiden järjestämisen nykytilasta. Tämä työ tukee siten olennaisesti myös vaikuttavuusperusteisen toiminnan kehittämistä palvelujen konkreettisen järjestämisen näkökulmasta. Tuloksena olevat kuvaus nykytilasta sekä tulevaisuuden kehittämistarpeista mahdollistavat tavoitehakuisten suunnitelmien luomisen ja toteuttamisen. Palveluverkon nykytilan kuvaus yhdistettynä väestön palvelutarpeiden kuvaukseen mahdollistaa palvelujen tarjonnan ja tarpeiden kohtaamisen tarkastelun, ongelmakohtien tunnistamisen sekä muutossuunnitelmien laatimisen.

Tietojohtamisen kehittäminen tähtää tietojohtamisen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen erityisesti myös vaikuttavuusperusteisuus huomioiden. Kun järjestämis- ja ohjausmallin tarpeista muodostetaan kokonaiskuva tässä hankkeessa, saadaan siitä johdettua myös tietojohtamisen vaatimuksiin kattavampi kuva. Näiden vaatimusten perusteella tehdään työkalujen vaatimusmäärittely, joka ohjaa niiden sekä niiden toteuttamista sekä hankintapäätösten tekoa. Näin tuloksena on myös tietojohtamisen resurssien tehokas kohdentaminen alueen tarpeisiin ja tavoitteisiin perustuen.

Vetovoimainen sote-keskus tähtää työntekijäkokemuksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Keskeisiä tuloksia kehitystyöllä on henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen sekä rekrytoinnin helpottaminen tekemällä työpaikasta ammattilaisten silmissä aidosti houkuttelevan ja vetovoimaisen vaihtoehdon. Kun henkilöstö on motivoitunutta ja sitoutunutta toteuttamaan palveluita asiakaslähtöisesti tuloksena on myös työn tuottavuuden kasvaminen.

Täten työ yhdistyy saumattomasti myös vaikuttavuusperusteisen toiminnan kehittämiseen koska tavoitteet niissä ovat periaatteellisella tasolla samat: mahdollisimman vaikuttavien palveluiden tarjoaminen käytettävissä olevilla resursseilla. Viime kädessä tuloksena on myös hoidon laadun nouseminen sekä kliinisillä että asiakkaiden raportoimilla mittareilla arvioituna.

Rakenneuudistuksen puitteissa tehtävä vetovoimaisen sote-keskuksen konseptointi tukee alueen Tulevaisuuden sote-keskushanketta erityisesti henkilöstökokemuksen, johtamisen ja organisaation kehittämisen näkökulmasta. Sote-keskuksen operatiiviset tavoitteet neuvonta ja asiakasohjaus, vastaanottopalvelut, lasten, nuorten ja perheiden palvelut sekä mielenterveys- ja päihdepalvelut toteutetaan sote-keskushankkeen puitteissa. Rakenneuudistus kuitenkin tukee näiden tavoitteiden toteutumista useiden rakenneuudistuksen toimenpiteiden kautta.

3.5 Vaikutukset

Vaikuttavuusperusteinen järjestämis- ja ohjausmalli

Toimenpiteen vaikutuksena kustannusvaikuttavuudesta tulee alueen toimintaa ohjaava pääperiaate. Vaikuttavuusperusteisen järjestämis- ja ohjausmallin kehittämisen vaikutuksena saavutetaan kasvanut kyky tuottaa potilaille ja asiakkaille parasta mahdollista hyvinvointia, terveyshyötyä ja toimintakykyä – eli vaikutuksia – käytettävissä olevilla resursseilla.

Vaikuttavuusperusteisuuden vaikutus on myös toiminnan periaatteiden ja kulttuurin vieminen aidosti asiakas- ja potilaslähtöiseksi, jossa toiminnan ja mittaamisen keskiössä ovat asiakkaalle relevantit hyvinvointivaikutukset. Lisäksi vaikuttavuusperusteisuus toimii organisaation läpinäkyvänä ja jaettuna tavoitteena, voimakkaana arvona ja yhdistävänä kulttuuripohjana, joka yhdistää kaikkia ammattilaisia sekä sosiaali- että terveyspalveluiden puolella.

Tällä toimenpiteellä Vantaan–Keravan sote-alue tavoittelee vaikutuksena lisäksi entistä sujuvampaa yhteistyötä myös yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa, joten vaikuttavuusperusteisuus muodostaa keskeisen pohjan yhteisten tavoitteiden ja toiminnan reunaehtojen kuvaamiselle.

Järjestäjän ja vaikuttavuusmittaristojen työkalujen valmistelun toimenpiteessä luodaan perusteet vaikuttavuusperusteiselle sote-palveluiden järjestämiselle ja johtamiselle. Tässä osakokonaisuudessa keskitytään vaikuttavuusmittaristojen vaatimien työkalujen vaatimusten tunnistamiseen ja valmisteluun.

Eri tietotarpeiden tunnistaminen ja käytettävissä olevien tietolähteiden kartoittaminen on keskeinen perusta paitsi tietojohtamiselle myös vaikutusperusteiselle toiminnalle. Tietojen saatavuus ja yhteismitallisuus vaikuttavat olennaisesti tulosten laatuun ja vaikuttavuuden avulla johtamiseen. Hankkeessa tunnistetaan ja määritellään tiedonkeruun perusteet ja varmistetaan perusteiden saatavuus ja laatu kokonaisvaltaisen validoinnin ja pilottiprojektien avulla.

Palveluiden järjestämisen optimointi

Nykytilan ja tulevaisuuden tavoitetilan kuvaaminen mahdollistaa muutoksen suunnittelun ja johtamisen. Siten toimenpiteen keskeinen vaikutus on toiminnan aito muuttuminen palveluiden järjestämisen kokonaisuudessa. Väestön palvelutarpeisiin vastaaminen oikeilla sote-palveluilla oikea-aikaisesti siten, että asukas kokee tulevansa kohdatuksi ihmisenä, on myös tämän toimenpiteen vaikutus.

Tietojohtamisen kehittäminen

Toimenpiteen vaikutuksina syntyy välittömiä muutoksia koko alueen strategiseen johtamiseen sekä päivittäiseen päätöksentekoon operatiivisella tasolla. Kehitettävät työkalut ja prosessit mahdollistavat strategisten tavoitteiden täyttymisen aiempaa paremman seuraamisen ja organisaation voimakkaamman ohjaamisen. Tiedolla johtamisen keskeinen vaikutus on myös päivittäisjohtamisen päätösten tukeminen luotettavalla ja helposti hyödynnettävällä tiedolla. Lisäksi tiedolla johtamisen työkalut mahdollistavat ongelmatilanteiden esiin nostamisen ja niihin reagoinnin aiempaa nopeammin ja oikeammilla toimenpiteillä.

Vetovoimainen sote-keskus

Vetovoimaisen sote-keskuksen kehittämisen vaikutukset tapahtuvat sekä asiantuntijoiden osalta inhimillisellä tasolla että organisaation tasolla. Asiantuntijoiden näkökulmasta vaikutuksia ovat parempi työhön sitoutuminen ja innostuminen, toimintaympäristön kehitykseen panostaminen ja sairauspoissaolojen väheneminen.

Organisaation näkökulmasta vaikutuksia ovat rekrytoinnin helpottuminen hakijoiden määrän ja ammattitaidon kasvamisen myötä, työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen sekä toiminnan tuloksellisuuden kasvu.

Osa-alueen taloudelliset vaikutukset ovat merkittäviä. Kustannusvaikuttavuuden kehittäminen yhdessä tiedolla johtamisen tuoman palvelutarpeiden paremman näkyvyyden ja ennakoinnin kautta auttaa kohdistamaan resurssit parhaiten hyvinvointia edistävällä tavalla, joten väestötasolla vaikutuksena on mm. mahdollisimman matalan kustannustason puitteissa mahdollisimman pitkälle asukkaan tarpeisiin vastaava hoito. Tällöin reaktiivista kalliimpien palveluiden hankkimista voidaan vähentää ja saada merkittäviä kustannussäästöjä.

3.6 Kustannukset

Johtamisen ja ohjauksen kehittämisen osa-alueen kokonaisbudjetti oli hankesuunnitelma versiossa 1.0 1 760 000€, josta omarahoituksen osuus on 352 000€. Kokonaisbudjetti jakautui seuraavasti osa-alueen kehittämistoimenpiteiden kesken:

- Vaikuttavuusperusteisen järjestämis- ja ohjausmallin valmistelu 500 000€
- Palvelujen järjestämisen optimointisuunnitelman laatiminen 400 000€
- Tietojohtamisen kehittäminen hyvinvointialueella 460 000€
- Vetovoimaisen sote-keskuksen konseptointi 400 000€

Henkilöstömenoja kokonaiskustannuksista on 686 400€, joista palkattavan henkilöstön osuus on 475 200€ ja työpanoksen siirron osuus on 211 200€. Palveluostojen osuus on 880 000€. Muihin kustannuksiin on varattu 193 600€.

Kehittämistyön edetessä ja suunnitelmien tarkentuessa eri kehittämistoimenpiteille budjetoituja osuuksia kokonaiskustannuksista voidaan muuttaa mm. siirtämällä työpanosta kehittämistoimenpiteelle, mikäli tällä turvataan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Keväällä 2021 kehittämistyöedetessä ja suunnitelmien tarkentuessa sekä ministeriön uusien ohjeiden valossa hankesuunnitelmaa päivitettiin siten, että osa-alueen 2 kokonaisbudjetti on 2 160 000 €. Omarahoitus osuus tästä on 432 000€.

Liitteenä 2 on taloussuunnitelma, jossa päivitettyt luvut.

3.7 Yhteydet valtakunnallisiin tai alueellisiin kehittämishankkeisiin

Osa-alue toteutetaan tiiviissä yhteistyössä SoteDigin sekä kansallisen Toivo-ohjelman VIRTIA-hankkeen verkostossa muiden osallistujien kanssa. Kehittämisessä huomioidaan kansallinen tietosisältöjen koordinaatio ja luodaan mahdollisimman yhdenmukaisia ratkaisuja muiden alueellisten ja kansallisten toteutusten kanssa.

Osa-alueessa selvitetään lisäksi mahdollisuudet liittyä HUS:n tietoaltaaseen sekä arvioida Apotti-kehityksen ja yhteistyön mahdollisuuksia koko alueella.

3.8 Skaalaus ja levittäminen

Hankkeessa tehdyn työn tulokset ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä voidaan skaalata ja levittää eri tavoin alueellisesti ja kansallisesti. Tiedolla johtamisen työkaluja kehitetään tavoilla, jotka voidaan skaalautuvasti ottaa käyttöön muuallakin HUS:n alueella.

Vaikuttavuusperusteisen toiminnan skaalaaminen alueen sisällä sekä kansallisesti on mahdollista yleisten periaatteiden noudattamisen sekä hankkeessa syntyvien kokemusten jakamisen kautta.

Tulokset vetovoimaisen sote-keskuksen konseptoinnin osalta ovat erittäin hyvin sovellettavissa ja skaalattavissa kansallisesti. Toimenpiteessä pureudutaan kansallisesti jaettuun ongelmaan sote-palveluiden henkilöstökokemukseen sekä mm.

vetovoimaisuuteen työnantajana, joten tuloksia voidaan hyödyntää myös toisten alueiden työskentelyssä.

Vaikuttavuusperusteisen järjestämis- ja ohjausmallin valmistelussa syntyvät toimintamallit ja käytännöt ovat luonteeltaan sellaisia, että ne ovat laajasti hyödynnettävissä sekä muualla Uudellamaalla että valtakunnallisesti. Näin ne tukevat myös valtakunnallisia tavoitteita vaikuttavuusperusteisten toimintamallien käyttöönotosta kaikkialla Suomessa.

Tietojohtamista kehitetään erityisesti vaikuttavuusperusteisen sosiaali- ja terveydenhuollon tarpeet huomioiden ja siinä määritellään mm. vaatimuksia tarvittaville työkaluille. Näin ollen se tukee toimintamallien mahdollistamisen ohella vaatimusmäärittelyä tietojärjestelmille ja raportointityökaluille.

4 Osa-alue 3 – Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla

Pitkälle tulevaisuuteen kantavien palveluiden rakentamisessa digitalisaatio tulee olemaan keskeisessä roolissa myös Vantaan–Keravan sote-alueella.

Tulevaisuudessa uudet digitaaliset mahdollisuudet vaikuttavat läpi koko sosiaali- ja terveydenhuollon palveluketjujen ja palvelukanavien aina itse asiantuntijatyön tekemiseen ja johtamiseen saakka. Digitalisaatio kokonaisuudessaan tulee dramaattisesti muuttamaan tapoja järjestää, tuottaa ja käyttää sosiaali- ja terveysterveystilaita.

Näin ollen digitaalisten palvelukanavien ja palveluiden kehittäminen on olennainen osa alueen toiminnallisen muutoksen kehittämistä.

Vantaan–Keravan sote-alue haluaa olla tässä kehityksessä aktiivisena toimijana sekä alueen oman kehitystyön että yhteistyöhankkeiden kautta. Yhteistyötoiminta liittyy sekä Uudenmaan alueen tasoiseen yhteistyöhön, valtakunnallisiin hankkeisiin sekä globaalien mahdollisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen.

Yhteistyön suunnittelussa on huomioitava myös eri toimijoiden vaihtelevat lähtötilanteet valmiudessa kehittää ja hyödyntää digitaalisia palveluita. Alue hakee aktiivisesti mahdollisuuksia tehdä kustannus- ja aikataulutehokasta yhteistyötä eri tahojen kanssa, mutta samalla turvata myös alueen erityispiirteet huomioivien palveluiden joustavan kehittämisen.

Digitaalisen kehityksen nopea tahti asettaa vaatimuksia kaikkien organisaatioiden kyvylle uudistua ja kehittää digitaalisia palveluita uusilla tavoilla. Kehitystyön on toisaalta oltava ketterää nopean oppimisen mahdollistamiseksi mutta samalla turvattava mm. asukkaiden yksityisyys, potilasturvallisuus ja muut julkista toimijaa sitovat velvollisuudet.

4.1 Tavoitteet

Osa-alueella on kolme keskeistä tavoitetta:

- Taata digitalisaation mahdollisuuksien kattava hyödyntäminen tulevaisuudessa
- Tarjota pohja sekä tietojohdamisen että digitaalisten palveluiden kehittämislle
- Tukea Tulevaisuuden sote-keskushanketta erityisesti digitaalisilla palveluilla

Digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntäminen voidaan jakaa edelleen alatavoitteisiin:

- Luoda yhteisesti jaettu, kattava ja kauas tulevaisuuteen kantava visio digitalisaation mahdollisuuksista ja alueen tavoitetilasta.
- Nykytilan riittävä ymmärtäminen tarvittavien muutosten hahmottamiseksi
- Nykytilasta tulevaisuuden kuvaan vievän tiekartan laatiminen

Tietojohdamisen ja digitaalisten palveluiden kehittämisen tavoita jakaantuu seuraaviin alatavoitteisiin:

- Luoda pohja vaikuttavuusperusteiselle sote-palveluiden järjestämiselle ja johtamiselle
- Ymmärtää tietojohtamisen ratkaisujen tuomat mahdollisuudet ja tehdä valinnat käytettävistä ratkaisuista

Tulevaisuuden sote-keskushankkeen tukemisen tavoitteena on:

- Suunnitella ja toteuttaa sote-keskushankeesta tulevien digitaalisiin palveluihin liittyvät tarpeet
- Osallistua aktiiviseen yhteistyöhön rakenneuudistuksen ja sote-keskushankkeen välillä jatkuvat vuoropuhelun ylläpitämiseksi.

4.2 Toimenpiteet

Osa-alue on Vantaan–Keravan sote-alueen rakenneuudistuksen kannalta keskeisessä asemassa. Niinpä osa-alueen toimenpiteitä on useita ja ne on jaoteltu seuraavasti:

- J. Digitalisaation tavoitteiden ja mahdollisuuksien kirkastaminen
- K. Uudenmaan yhteisten ICT-ratkaisujen mahdollisuuksien selvittäminen
- L. Digitaalisten palveluiden mahdollisuuksien kirkastaminen ja pilotointi
- M. Alueen toimintamallien ja prosessien yhtenäistäminen

Digitalisaation tavoitteiden ja mahdollisuuksien kirkastaminen on Vantaalla ja Keravalla käynnissä jo muiden palvelualojen suhteen. Kokonaisuudessaan osa-alueen kehityskohteena on digitalisaation tavoitteiden ja mahdollisuuksien ymmärtäminen sekä yhteisesti jaetun ja pitkälle tulevaisuuteen kantavan tavoitetilan kirkastaminen.

Alueen yhteistyön kehittäminen nähdään alueiden strategisen kehityksen sekä tämän kehitystyön vaatimien resurssien kannalta niin merkittävänä, että sote-palveluiden tarpeet on olennaista saada mukaan tähän visiotyöhön. Tämän rakenneuudistuksen valmistelutyöstä halutaan ohjata resursseja niin, että hankkeessa voidaan tuoda tämän tavoitetilan määrittelyyn myös sosiaali- ja terveydenhuollon ääni vahvasti mukaan.

Lisäksi digitalisaation tavoitteiden keskeisenä syötteenä on alueella tehtävän Tulevaisuuden sote-keskuksen hankkeesta nousevien teemojen ja tarpeiden huomioiminen kokonaisvaltaisen kehityksen turvaamiseksi.

Uudenmaan yhteisten ICT-ratkaisujen mahdollisuuksien selvittäminen tähtää alueellisen yhteistyön edistämiseen. Vantaan–Keravan sote-alue haluaa liittyä paitsi valtakunnalliseen ja Uudenmaan alueen yhteiseen kehittämiseen, myös varmistua siitä, että ICT-ratkaisut mahdollistavat myös alueellisten erityispiirteiden tuomien vaatimusten toteuttamisen.

Tässä osiossa tavoitteena on jatkaa ylätasoa arkkitehtuurityön valmistelua, joka sisältää edellä luodusta tavoitetilasta johdettujen ratkaisujen vaatimukset. Tämän hankesuunnitelman puitteissa luodaan myös selvitys mahdollisuudesta liittyä Uudenmaan yhteisiin kehityshankkeisiin, esimerkiksi HUS:n tietoaltaseen.

Toisekseen tässä hankkeessa jatketaan tietojärjestelmien konsolidoinnin ja hankinnan valmistelua pohjautuen aiemmin tehtyyn määrittely- ja valmistelutyöhön.

Digitaalisten palveluiden mahdollisuuksien kirkastaminen ja pilotointi on alueen rakenneuudistuksen kannalta keskeinen panostus konkreettisten asukkaiden ja

asiantuntijoiden käyttöön tulevien palveluiden kehittämisen kautta. Tarkoituksenmukaisten ja kohderyhmilleen aidosti merkityksellisten digitaalisten palveluiden luominen edellyttää yhteistyötä sidosryhmien kanssa sekä digitaalisten palveluiden tavoitteen kirkastamista. Tässä hankkeen osassa keskitytään sellaisten mahdollisuuksien tunnistamiseen, joihin voitaisiin kehittää kustannustehokkaita ja kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisia digitaalisia palveluita.

Mahdollisuuksien tunnistamisen jälkeen hankkeessa valitaan potentiaalisimmat kehityskohteet ja konseptoidaan niihin liittyviä palveluita. Palvelukonseptit luodaan eri sidosryhmiä osallistaen yhteissuunnittelun avulla.

Teknisten vaatimusten kartoittaminen tapahtuu yhtä aikaa konseptien luomisen kanssa, jotta palveluissa voidaan synnyttää suoraan myös teknisessä mielessä toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Valittuja kehityskohteita pilotoidaan matalan kustannustason menetelmillä ja ketterän kehittämisen (Lean / Agile) periaatteita noudattaen.

Alueen toimintamallien ja prosessien yhtenäistäminen parantaa asukkaiden kokeman palvelun laatua, helpottaa asiantuntijoiden työtä ja tekee kokonaisuudesta helpommin johdettavan myös kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden näkökulmista.

Tässä hankkeen osassa tullaan luomaan perusteet yhtenäisten käytäntöjen ja prosessien luomiselle sekä kuvaamaan niiden yhdistämisestä ja yhdenmukaistamisesta seuraavat konkreettiset vaatimukset ja toimenpiteet.

Olellaisessa asemassa tässä toimenpiteessä on myös Tulevaisuuden sote-keskushankkeen tukeminen ja sen kehitystyöhön osallistuminen yhteistyössä.

Vaikuttavuusperusteisten toimintamallien määrittely hoitopoluissa luo perusteet myös tietojohdantiselle. Yhtenäisistä prosesseista saadaan yhteismitallista dataa, mikä mahdollistaa vertailukelpoisuuden alueen sisäisten toimijoiden välillä sekä kansallisella tasolla toisten alueiden ja sote-yksiköiden välillä.

Uusia toimintatapoja ja prosesseja testataan pilottiprojektien avulla erikseen valituissa palveluissa tai terveydenhuollon hoitopoluissa. Pilottiprojektien tarkoituksena on synnyttää kokemuksia mahdollistaa aito kehittyminen oppimisen kautta. Käyttönoton laajentaminen uusiin hoitopolkuihin ja palveluihin piloteista saatujen kokemusten perusteella hyödyttää alueen kehittämistä kokonaisvaltaisesti.

Yhteistyön lisääminen eri toimijoiden välillä on keskeistä erityisesti toimialat ja organisaatorajat ylittävien palveluketjujen toiminnan optimoinnin kannalta. Hankkeessa tunnistetaan ja osallistetaan myös sekä yksityisen että kolmannen sektorin toimijat yhteiseen kehittämiseen. Esimerkiksi eri seurat ja järjestöt voivat olla keskeisessä roolissa alueen sote-palveluiden täydentäjinä ja rajapintoina erityisesti eri erityisryhmien kanssa.

Tässä hankesuunnitelmassa pyritään siihen, että tavoitteet digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämisestä eivät jäisi pelkästään selvitysten tekemiseen ja tavoitteiden määrittelyyn vaan myöhemmin valikoituja kehityskohteita voitaisiin kokeilla myös käytännössä kevyiden ja ketterien pilottiprojektien muodossa.

Valmistelun aikana nämä mahdollisuudet liittyvät erityisesti toimintamallien ja prosessien yhtenäistämiseen sekä digitaalisten palveluiden konseptointiin.

Mahdollisia ja jo tunnistettuja aiheita pilottiprojektien teemoihin ovat mm. seuraavat:

- Palveluohjauksen kokonaisuuden toteuttaminen
- Uusien ja aiemmin valmisteltujen digitaalisten kanavien palvelujen jatkokehitys

4.3 Aikataulu ja vaiheistus

Osa-alueen aikataulu on alla olevassa kuvassa.

	2020				2021			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
TOIMENPIDE								
J.Digitalisaation tavoitteiden ja mahdollisuuksien kirkastaminen								
K.Uudenmaan yhteisten ICT-ratkaisujen mahdollisuuksien selvittäminen								
L.Digitaalisten palveluiden mahdollisuuksien kirkastaminen ja pilotointi								
M.Alueen toimintamallien ja prosessien yhtenäistäminen								

Kuva 2 Osa-alueen 3 aikataulu

4.4 Tulokset

Osa-alueen keskeisinä tuloksina varmistetaan erityisesti:

- Kustannustehokkaiden ja merkityksellisten digitaalisten ratkaisujen kehittäminen
- Vaikuttavuusperusteisen sote-palveluiden johtamisen ja järjestämisen edellyttämien järjestelmien ja prosessien luominen

Digitalisaation tavoitteiden ja mahdollisuuksien kirkastamisen tuloksena syntyy alueen yhteisen tahtotilan ja siihen vievien toimenpiteiden kokonaisuus. Konkreettiset tulokset ovat:

- Yhteisesti jaettu visio digitalisaation tulevaisuudesta, tavoitteista ja mahdollisuuksista
- Nykytilan riittävä kuvaaminen toimenpidesuunnitelman laatimisen tukemiseksi
- Konkreettinen toimenpidesuunnitelma vision kuvaamaan tavoitteeseen pääsemiseksi.

Järjestäjän ja vaikuttavuusmittaristojen työkalujen valmistelu tuottaa perusteet vaikuttavuusperusteiselle sote-palveluiden järjestämiselle ja johtamiselle, sekä varmistaa konkreettisten tulosten syntymisen ja skaalausmahdollisuuksien tunnistamisen pilottiprojektien kautta. Tulokset ovat:

- Työkalujen ja mittaristojen vaatimien tietojen ja tietolähteiden kuvaus
- Tiedonkeruun perusteiden määrittely vaikuttavuusperusteisen toiminnan mahdollistamiseksi
- Kokemukset vaikuttavuusmittariston käytöstä erikseen määritellyssä hoitopolussa
- Kokemuksen perusteella tunnistetut mahdollisuudet vaikuttavuusperusteisen toiminnan skaalaamisesta alueella

Uudenmaan yhteisten ICT-ratkaisujen mahdollisuuksien selvittäminen tuottaa perusteet tarkoituksenmukaisten ja kustannustehokkaiden ratkaisujen hankinnalle ja toteuttamiselle tulevaisuudessa. Toimenpiteen konkreettiset tulokset ovat:

- Sote-palveluiden vaatiman ylätasoin arkkitehtuurityön edistäminen
- Selvitys mahdollisuudesta ja edellytyksistä liittyä HUS:n tietoaaltaseen
- Selvitys Apotin sekä suoraan että kehitystyön kautta tarjoamista mahdollisuuksista

Digitaalisten palveluiden mahdollisuuksien kirkastaminen ja pilotointi tähtää perusteiden luomiseen digitaalisten palveluiden kehittämiseksi. Nämä palvelut voivat olla sekä ammattilaisten että asukkaiden käyttöön tulevia palveluita tai kokonaan uusia palvelukanavia. Toimenpiteen tulokset ovat:

- Tavoitteiden ja mahdollisuuksien kuvaus digitaalisten palveluiden käyttöönotolle
- Potentiaalisten kehityskohteiden tunnistaminen asukkaiden ja ammattilaisten digitaalisille palveluille
- Eriksien valittujen digitaalisten palveluiden pilottiprojektien onnistunut läpiviemi ja skaalausmahdollisuuksien tunnistaminen.

Alueen toimintamallien ja prosessien yhtenäistäminen tähtää merkittävään uudistukseen sekä Vantaan ja Keravan välisessä yhteistyössä, niin myös rakenneuudistuksen sekä Tulevaisuuden sote-keskushankkeen välisen yhteistyön takaamiseen. Toimintamallien ja prosessien yhtenäistämisen tulokset ovat:

- Sote-keskuksen edellyttämien palveluiden tunnistaminen, edistäminen ja kehittäminen
- Yhteistyön kannalta keskeisten toimijoiden tunnistaminen ja osallistaminen yhteiskeittämiseen
- Vaikuttavuusperusteisten toimintamallien määrittely erikseen valituissa palveluissa.
- Yhtenäistämisen kannalta potentiaalisten palveluketjujen tunnistaminen
- Parhaiden toimintamallien löytäminen ja hiominen rajattujen pilottiprojektien kautta.
- Tarvittavien toimenpiteiden kuvaus yhtenäisten prosessien käyttöönottamiseksi

4.5 Vaikutukset

Osa-alueen vaikutukset alueen sote-palveluiden digitalisaation, tietojohdamisen ja vaikuttavuusperusteisen toiminnan edistämiseen ovat merkittävät.

Digitalisaation tavoitteiden ja mahdollisuuksien kirkastaminen luo kestävän ja pitkälle tulevaisuuteen kehitystä ohjaavan pohjan digitalisaation mahdollisuuksien tunnistamiselle ja hyödyntämiselle. Digitalisaation murroksen mahdollisuudet ovat sote-

kentässä vielä vajaasti hyödynnettyjä, mutta tällä rakenneuudistuksella tullaan tekemään tämä alueen kehityksen kannalta keskeistä ja uraauurtavaa työtä. Kokonaiskuva ja selkeä tiekartta turvaavat resurssien oikean kohdentamisen eri hankkeisiin ja projekteihin sekä tunnistamaan ennakkoluulottomasti eri ratkaisujen hyödyntämisen mahdollisuudet. Nopeasti kehittyvät globaalit palvelut ja joustavat arkkitehtuuriratkaisut luovat aivan uusia ketteriä ja kustannustehokkaita mahdollisuuksia myös julkisen toimijan palvelukehitykselle ja tässä työssä alue haluaa olla kehityksen kärjessä.

Uudenmaan yhteisten ICT-ratkaisujen mahdollisuuksien selvittäminen turvaa kaikkien potentiaalisten yhteistyömahdollisuuksien tunnistamisen ja niihin liittymisen mahdollisuuksien hyödyntämisen rakenneuudistuksen puitteissa. Uudenmaan alueella on useita merkittäviä kehityshankkeita, joihin liittymisen sekä yhteiskehittämisen mahdollisuudet halutaan tutkia kattavasti parhaiden päätösten ja tulevaisuuden tarpeiden ennakoinnin turvaamiseksi. Tässä hankkeessa rakennettu yleiskuva digitalisaation tulevaisuudesta ja konkreettisten digitaalisten palveluiden tunnistaminen tukevat sekä toisiaan että ohjaavat Uudenmaan alueellisen yhteistyön kulkua.

Digitaalisten palveluiden mahdollisuuksien kirkastaminen ja pilotointi tuottaa konkreettisia vaikutuksia asukkaiden ja asiantuntijoiden palveluiden kehittämisen osalta. Toimenpiteessä tehtävä työ yhdistyy saumattomasti Tulevaisuuden sote-keskushankkeeseen mahdollistaen tästä tulevien kehitystarpeiden huomiointin ja niihin vastaamisen. Sekä asukkaiden sote-palveluiden käyttöön että sote-palveluiden asiantuntijoiden työhön liittyvien palveluiden konseptointi ja pilotointi vaikuttaa suoraan näiden kohderyhmien toimintaan palveluiden käyttäjinä ja toimijoina.

Alueen toimintamallien ja prosessien yhtenäistäminen on alueen rakenneuudistuksen eri toimenpiteiden ja tavoitteiden läpi leikkaava teema. Toisaalta kahden organisaation yhteistyön kehittäminen, toisaalta alueelliseen yhteistyöhön liittyminen tuo merkittäviä mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen ja yhtenäistämiseen. Yhtenäiset prosessit esimerkiksi tiedon käsittelyssä ja tietojärjestelmien käytössä ovat edellytykset paitsi vaikuttavuusperusteiselle toiminnalle myös kaikelle tietojohdantiselle. Ilman yhtenäisiä käytäntöjä ei saada yhteismitallista ja vertailukelpoista dataa vaikuttavuuden ja tietojohdantamisen edellyttämillä tavoilla. Prosessien yhtenäistämisen keskeisin vaikutus on siis luoda perusteet kaikelle tietojohdantiselle alueella.

Edellisten vaikutusten ohella osa-alueen tavoitteet ovat myös taloudellisia. Digitalisaation tavoitetilan kirkastaminen ja ketterien pilottien tekeminen turvaavat kustannustehokkaan palvelukehityksen sekä resurssien kohdentamisen saatujen tulosten perusteella oikeisiin kohteisiin. Toimenpiteiden tulosten ja vaikutusten skaalaamisen näkökulmasta taloudelliset vaikutukset tähtäävät resurssien oikeaan kohdentamiseen, toiminnan tehostamiseen ja säästöpotentiaalinn tunnistamiseen. Prosessikehityksen osana tullaan tunnistamaan mahdollisuuksia mm. poistaa päällekkäistä työtä sekä tunnistaa ja vähentää prosesseissa tapahtuvaa odotusta ja tyhjäkäyntiä ja siten tehostaa toimintaa sekä ajan, tehokkuuden että taloudellisten mittarien valossa. Vaikuttavuusperusteisuus tarkoittaa myös kustannusvaikuttavuutta, eli sitä, kuinka rajallisilla resursseilla voidaan tuottaa mahdollisimman paljon inhimillistä hyvinvointia. Kustannusten oikea kohdentaminen on kustannusvaikuttavuuden keskeinen taloudellinen vaikutus.

4.6 Kustannukset

Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen osa-alueen kokonaisbudjetti oli hankesuunnitelmaversio 1.0 1 900 000€, josta omarahoituksen osuus on 380 000€. Kokonaisbudjetti jakautuu seuraavasti osa-alueen kehittämistoimenpiteiden kesken:

- Digitalisaation tavoitteiden ja mahdollisuuksien kirkastaminen 300 000€
- Uudenmaan yhteisten ICT-ratkaisujen mahdollisuuksien selvittäminen 400 000€
- Digitaalisten palveluiden mahdollisuuksien kirkastaminen ja pilotointi 500 000€
- Alueen toimintamallien ja prosessien yhtenäistäminen 400 000€

Keväällä 2021 kehittämistyöedetessä ja suunnitelmien tarkentuessa sekä ministeriön uusien ohjeiden valossa hankesuunnitelmaa päivitettiin siten, että osa-alueen 3 kokonaisbudjetti on 1 100 000 €. Omarahoitusosuus tästä on 220 000 €.

Liitteenä 2 on taloussuunnitelma, jossa päivitettyt luvut.

4.7 Yhteys alueen tulevaisuuden sote-keskushankkeeseen

Vantaan–Keravan sote-alueen kehittäminen koostuu tämän rakenneuudistuksen sekä erikseen kuvatun Tulevaisuuden sote-keskuksen kokonaisuuksista. Näiden hankkeiden tavoitteet, toimenpiteet, tulokset ja vaikutukset on luotu tiiviissä yhteistyössä hankesuunnitelmien valmistelun aikana. Hankkeiden keskinäinen yhteistoiminta on olennaisen tärkeää kummankin kokonaisuuden onnistuneen toteutuksen ja tavoiteltujen tulosten saavuttamisen kannalta.

Eryteisesti rakenneuudistuksen osa-alue 3 linkittyy sote-keskushankkeeseen siten, että rakenneuudistus mahdollistaa sote-keskuksen kehitystyöstä nouseviin digitaalisiin palveluihin liittyviin tarpeisiin vastaamisen. Tässä hankkeessa toteutetaan tulevaisuuden sote-keskuksen digipalvelut, niiden operoimiseen vaadittavat kyvykkyydet ja digipalveluiden käyttönotot sekä levittäminen.

Tämän suunnitelman yhteys sote-keskushankkeeseen näkyy konkreettisesti useissa tämän osa-alueen toimenpiteissä. **Digitalisaation tavoitteiden ja mahdollisuuksien kirkastamisessa** sote-keskushankkeessa tehtävä määrittely- ja suunnittelutyö on yksi tavoitekuvan muodostamiseen käytetyistä keskeisistä syötteistä. Vaikuttavuuden osalta rakenteelliset ja järjestelmiin liittyvät tavoitteet täytetään rakenneuudistuksen puolella, mutta yhteistyö sote-keskuksen kanssa on olennaista prosessien ja toimintamallien yhtenäistämisen, skaalaamisen ja yhteismitallisen datan keruun mahdollistamiseksi.

Ainoastaan rakenneuudistuksen ja sote-keskushankkeen välisellä yhteistyöllä voidaan taata hankkeen tavoitteiden toteutuminen toimintaprosessien ja toimintamallien yhtenäistämisestä koko alueen tasolla.

Edelleen digitaalisten palveluiden mahdollisuuksien kirkastamisessa ja pilotoinnissa yhteistyö sote-keskushankkeen kanssa on kriittistä. Sote-palveluiden operatiiviseen kehittämiseen liittyvät pilottiprojektit suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä sote-keskushankkeen kanssa.

Hallinnollisesti yhteys rakenneuudistus- ja tulevaisuuden sote-keskushankkeen välillä on vahva yhteisen hankehallinnon ansiosta. Hankehallinnossa varmistetaan, että hankkeet ja niiden puitteissa toteutettavat toimenpiteet etenevät sujuvasti ja kehitystyöhön osallistuva henkilöstö tuntee eri hankkeiden sisällöt.

4.8 Yhteydet valtakunnallisiin tai alueellisiin kehittämishankkeisiin

Tulevaisuuden sote-keskuksen toimintamallien edellyttämässä digitaalisissa työkaluissa hyödynnetään ratkaisuja, jota tukeutuvat valtakunnallisiin määrittelyihin tai ovat osa kansallisten tietojärjestelmäpalvelujen kokonaisuutta. Hankkeessa toteutettavissa kansalaisten asiointipalveluissa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan kansallista Suomi.fi –ratkaisua.

Hankkeessa pyritään yhteistyöhön SoteDigin tarjoamien palveluiden ja hankintamahdollisuuksien osalta mutta samalla varaudutaan siihen, että hankkeen lyhyen keston ja tiukan aikataulun takia tätä kautta voidaan tehdä vain rajallista yhteistyötä.

Yhteistyömahdollisuuksien selvittäminen HUS:n tietoaltaan ja Apotti-kehityksen ja suhteen edistää myös tämän osa-alueen yhteyksiä valtakunnallisiin ja alueellisiin hankkeisiin.

4.9 Skaalaus ja levittäminen

Digitaalisten palveluiden mahdollisuuksien kirkastaminen ja pilotointi on osa-alueen tulosten ja vaikutusten skaalaamisen ja levittämisen kannalta keskeinen toimenpide. Taustalla olevat ongelmat ovat pitkälti yhteisiä koko maassa liittyen esimerkiksi palveluiden saatavuuteen ja saavutettavuuteen, asiakasohjaukseen sekä asukkaiden ja ammattilaisten väliseen yhteistyöhön ja viestintään.

Niinpä digitalisaation tavoitetilan kirkastamisen sekä digitaalisten palveluiden pilotoinnin toimenpiteissä saavutetut tulokset tarjoavat arvokasta tietoa ja ratkaisumahdollisuuksia kansallisella tasolla. Esimerkiksi digitaaliset palvelut tulevat vastaamaan sekä alueen asukkaiden että sote-alan ammattilaisten tarpeisiin sekä eri sidosryhmien keskinäiseen toimintaan, joihin liittyvät ongelmat ja tarpeet ovat kansallisesti suuressa määrin jaettuja.

Järjestäjän ja vaikuttavuusmittariston työkalujen kehitystyön tuloksia ja niissä syntyneitä oppeja voidaan hyödyntää Uudellamaalla muiden samoja tietojärjestelmiä hyödyntävien alueiden kesken. Erityisesti niitä voidaan hyödyntää Apotti-järjestelmän kehitystyössä. Tunnistettuja järjestäjän ja vaikuttavuusmittariston mittareita sekä niiden käytön mahdollistamiseksi tarvittavien lähtötietojen määrittelytietoja voidaan hyödyntää Uudenmaan maakunnan hyvinvointialueiden lisäksi valtakunnallisesti vaikuttavuusperusteisen toiminnan rakentamiseksi.

Yhdessä sidosryhmien kanssa toteutettavien ja eri kohderyhmille kehitettävien digitaalisten palveluiden kehitystyössä tunnistettuja kohderyhmäkohtaisia vaatimuksia voidaan hyödyntää valtakunnallisesti kiihdyttämään asiakaslähtöisten digitaalisten palveluiden laajempaa käyttöönottoa ja hyödyntämistä.

5 Osa-alue 4

Osa-alueessa 4 on yksi toimenpide, jonka tiivistelmä on kuvattu alla.

O. Erikoissairaanhoidon järjestämisen, ohjauksen ja yhteistyön kehittäminen

Alue osallistuu yhdessä muiden Uudenmaan alueiden kanssa Helsingin koordinoimaan yhteishankkeeseen, jolle haetaan rahoitusta osana Helsingin hankehakemusta rakenneuudistushaun osa-alueessa 4. Osahankkeen sisältö on kuvattu tarkemmin Helsingin hankehakemuksessa ja -suunnitelmassa. Helsinki vastaa myös osahankkeen hallinnoinnista ja koordinoinnista.

Uudenmaan alueella on pitkä historia valtakunnallisesti urauurtavasta organisaatioiden välisestä yhteistyöstä. Uusimaa2019-hanke toimi kansallisena veturina edellisen hallituskauden valmistelutyössä niin palveluiden järjestämisen kuin tiedolla johtamisenkin suunnittelutyössä. Apotti-tietojärjestelmää otetaan käyttöön niillä Uudenmaan alueilla, jotka ovat arvioineet hyötyvänsä uudeltaisesta järjestelmäkokonaisuudesta. Erilaisia toimintamalleja ja parhaita käytäntöjä vertaillaan keskenään ja otetaan käyttöön aktiivisesti eri palvelualueilla.

Yhteistyötä palveluiden kehittämiseksi jatketaan nyt kansalliseen sote-uudistukseen liittyvissä kehittämishankkeissa. Yhteistyö on jaettu kahteen osaan: 1) Erikoissairaanhoidon järjestämisen, ohjauksen ja yhteistyön kehittämiseen sekä 2) verkostomaisen yhteistyön koordinointiin.

Erikoissairaanhoidon järjestämisen, ohjauksen ja yhteistyön kehittämisen -hankkeessa rakennetaan yhdessä Uudenmaan toimijoiden kanssa uudenlaista järjestämissopimusta ja yhteistyörakennetta HUS:n ja viiden palveluiden järjestäjän välille. Hankkeen tavoitteena on:

- Parantaa HUS:n ja jäsenkuntien ja viranhaltijoiden johdon vuoropuhelua sekä selkeyttää ja systematisoida näiden tahojen välisiä foorumeja.
- Lisätä HUS:n ja jäsenkuntien välistä yhteistyötä ja tiedonkulkua ja parantaa jäsenkuntien näkemysten huomioon ottamista jo asioiden valmisteluvaiheessa.
- Vahvistaa kuntien roolia strategisesti merkittävien asioiden (mm. strategisten tavoitteiden ja merkittävien kehittämishankkeiden suunnittelussa ja seurannassa)
- Muodostaa foorumit, joilla on mandaatti ottaa kantaa asioihin kuntien puolesta ("kuntia on kuultu valmistelussa").
- Varmistaa, että strategisesti merkittävien asioiden valmistelussa huomioidaan sekä toiminnallinen että taloudellinen näkemys.
- Kehittää palveluintegraatiota perus- ja erityistason välillä.
- Yhteisen tietopohjan kehittäminen jatkuvan seurannan tarpeisiin sekä toimintamallin muodostaminen toiminnan ja talouden seurantaan sekä operatiivisella että strategisella tasolla.
- Varmistaa, että perustettavien hyvinvointialueiden osalta tehtävät ratkaisut ja muutokset palvelurakenteissa on yhteen sovitettu HUS:n erikoissairaanhoidon palveluiden ja rakenteiden kanssa.

Erikoissairaanhoidon järjestämisen, ohjauksen ja yhteistyön kehittämisen lisäksi Helsingin koordinoiman osahankkeen puitteissa koordinoidaan alueen verkostomaista yhteistyötä, joka kohdistuu sekä Tulevaisuuden sote-keskus- että rakenneuudistushankkeen kehityskohteisiin. Valmisteluvaiheessa alustavasti

tunnistettuja yhteistyön kohteita ovat tulevaisuuden sote-keskuksen kehittäminen, hyvinvointialueen organisoituminen sekä kehitysvammaisten terveyspalveluiden järjestäminen. Verkostomaista yhteistyötä ohjaa viiden alueen ja HUS:n johdosta koostuva säännöllisesti tapaava ohjausryhmä ja sen tavoitteena on yhteen sovittaa kehitystyötä ja jakaa hyviä käytäntöjä ja kokemuksia. Alueen osuus osa-alueen budjetista on 72 220€.

Liite 1: Taloussuunnitelma osa-alue 1

osa-alue 1				
	Hankesuunnitelman mukainen budjetti Vuosi 2020-2021	TOTEUMA VUOSI 2020	TALOUSENNUSTE 2021	KOKONAISKULUT YHT. VUODET 2020-21 (sis. 400 000 € siirron osa-alueesta 3)
Henkilöstökulut, joista	365 040	80 306	575 132	655 438
Projektiin palkattu henkilöstö	252 720	51 783	485 628	537 412
Työpanoksen siirto	112 320	28 522	89 504	118 026
Palvelujen ostot yhteensä, josta	486 720	123 055	441 989	565 044
Asiantuntijapalvelut	430 560	123 055	386 989	510 044
Matkustus- ja majoituskulut	18 720		5 000	5 000
Koulutuspalvelut	37 440		40 000	40 000
Muut palvelujen ostot	0	0	10 000	10 000
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	18 720	1 679	15 331	17 010
		0		
Vuokrat	18 720	3 965	9 475	13 440
Muut kulut	37 440	69	35 000	35 069
Investointikulut yhteensä, josta	9 360	0	20 000	20 000
Aineettomat hyödykkeet				
Koneet ja kalusto		0	20 000	20 000
Muut investointikulut				
Kokonaiskulut	936 000	209 073	1 126 927	1 336 000
Omarahoitus	187 200	41 815	225 385	267 200
Haettava valtionavustus	748 800	167 258	901 542	1 068 800

Liite 2. Taloussuunnitelma osa-alue 2

osa-alue 2				
	Hankesuunnitelman mukainen budjetti 2020-2021	TOTEUMA VUOSI 2020	TALOUSENNUSTE 2021	KOKONAISKULUT YHT. VUODET 2020-21 (sis. 400 000 € siirron osa-alueesta 3)
Henkilöstökulut, joista	686400	37728	512 751	550 478
Projektiin palkattu henkilöstö	475200	34914	448 247	483 161
Työpanoksen siirto	211200	2814	64 504	67 318
Palvelujen ostot yhteensä, josta	880000	3144	1 485 000	1 488 144
Asiantuntijapalvelut	809600	3144	1 406 000	1 409 144
Matkustus- ja majoituskulut	35200		15000	15 000
Koulutuspalvelut	35200		64 000	64 000
Muut palvelujen ostot				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	35200	102	35876	35 978
Vuokrat	70400	0	0	0
Muut kulut	70400	0	70400	70 400
Investointikulut yhteensä, josta	17600	0	15000	15 000
Kokonaiskulut	1760000	40973	2 119 027	2 160 000
Omarahoitus 20%	352000	8195	423805	432 000
Haettava valtionavustus 80 %	1408000	32778	1 695 221	1 728 000

Liite 3. Taloussuunnitelma osa-alue 3

osa-alue 3				
	Budjetti Vuosi 2020-2021	TOTEUMA VUOSI 2020	TALOUSENNUSTE 2021	KOKONAISKULUT YHT. VUODET 2020- 2021 (800 000 € siirretty osa-alueille 1-2)
Henkilöstökulut, joista	741000	12020	199361	225 793
Projektiin palkattu henkilöstö	513000	12020	173737	200169
Työpanoksen siirto	228000	0	25624	25624
Palvelujen ostot yhteensä, josta	950000	996,89	842 839	845 122
Asiantuntijapalvelut	855000	996,89	803 039	805 322
Matkustus- ja majoituskulut	38000		5800	5 800
Koulutuspalvelut	57000		34000	34 000
Muut palvelujen ostot	0		10000	10 000
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	38000	782,76	15000	15 256
Vuokrat	76000	0	5000	5 000
Muut kulut	76000	0	0	0
Investointikulut yhteensä, josta	19000	0	24000	24 000
Aineettomat hyödykkeet	0		5000	5000
Koneet ja kalusto	19000		19000	19000
Muut investointikulut				
Kokonaiskulut	1900000	13800	1 086 200	1 100 000
Omarahoitus 20 %	380000	2760	217240	220 000
Haettava valtionavustus 80 %	1520000	11040	868960	880 000