

Tausta ja yleiskuvaus

KOMAS 2 "Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen" koostui alunperin kolmesta työpaketista, joita edelleen tarkennettin erillisiksi osaprojekteiksi. Lisäksi kehittämistä yhteensovitettiin uuteen sote-malliin ja lainsäädäntöön. Alkuperäiset työpaketit olivat:

- Palvelutuotannon ohjaus
- Rakenne ja johtamisjärjestelmä
- Valmistelun tukitoimet

Nämä jakautuivat edelleen yhdeksäksi osaprojektiksi, joista kukin jo itsessään oli hyvin laaja kokonaisuus. Toteutetut KOMAS 2-osaprojektit olivat

- Rakenne ja johtamisjärjestelmä
- SOTE-valvontapilotti
- Henkilöstöpolitiikan hankekokonaisuus (ml. 1. HR-tiedolla johtamisen nykytila, 2. kuntapilotti, 3. HR-tietojärjestelmät ja tietoaallas)
- TKIO
- Tiedolla johtaminen ja tietoaallas
- Järjestäjän tiedolla johtaminen
- Palvelutuotannon organisointi ja siirtosuunnitelmat
- Asiakaskokemuksen johtaminen
- Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät

Alla alkuperäisen suunnitelman mukaiset kokonaisuudet, joita EI kattavasti saatu edistettyä KOMAS-hankkeen aikana.

- Palveluverkkosuunnitelma (tehty lähinnä aiemmassa valmistelussa tuotetun materiaalin koonti ja hyödyntämisarvio)
- Suunnitelma strategisten hankintojen järjestämisestä
- Suunnitelmat hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä yhdessä kuntien kanssa
- Maakunnan turvallisuusasiat ja riskienhallinta
- Maakunnan kokonaisarkkitehtuuri suunnitteluvälineenä käytössä (aiemmassa valmistelun materiaalin läpikäynti)

Tavoitteet

Alkuperäisenä tavoitteena oli, että uuden hyvinvointialueen toiminta olisi aiempaa asukaslähtoisempää, demokraattisempaa ja avoimempaa, tietolähtoisempää ja tuloksellisempaa.Tavoitteena oli myös pohjustaa käynnistyvän maakunnan päätöksenteon, organisoitumisen, johtamisen ja järjestämisen valmistelua ja näin nostaa toimeenpanovalmiutta ja ymmärrystä toimeenpanon moninaisuudesta. Lisäksi haluttiin varmistaa, että Pirkanmaalla voidaan siirtää sote- ja pela-palvelujen järjestämisvastuu maakunnalle lainsäädännön mukaisessa aikataulussa sekä hyödyntää mahdollisimman laajasti edellisessä uudistusvalmistelussa tuotettua materiaalia.

Tavoiteet on pääosin saavutettu ja työ on jatkunut liki suoraan hyvinvointialuevalmistelussa. Ymmärrys hyvinvointialueen ylärakenteista ja niiden toiminnasta sekä moninaisista valmistelutarpeista kasvoivat. Tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä hyvinvointialueen toimeenpanossa.

Osaprojektien toteutuksen tavoitteista (tuotos, aikataulu, kustannukset) voidaan yleisesti todeta, että ne pääosin saavutettiin suunnitelman mukaisina. Aikataulu oli tiukka ja ehdoton, mutta siinä pysyttiin. Jonkin verran on jouduttu tinkimään alkuperäisistä tuotostavoitteista lähinnä niiden laajuuden osalta.

KOMAS 2 budjetti oli yhteensä 3,746M€. Talouden toteuma oli noin 1,921M€ eli 51%. Talouden toteumien osalta KOMAS 2 epäonnistui ja hyödyntämättä jäänyt rahoitus oli huomattava 1,825 M€.Talouden matalat totemat voidaan osaltaan nähdä myöhemmin hyvinvointialueelle kumuloituvana tekemisenä ja tekemättä jääneenä hyvinvointialuetta palvelevana työmääränä.

Tuotokset

Jokainen osa-alue 2 osaprojekti on tuottanut ne ydinsisällöt ja keskeiset tuotokset, jotka ne itselleen asettivat suunnitelmissaan. Kukin niistä palvelee hyvin hyvinvointialueen käynnissä olevaa toimeenpanoa. Alla osaprojekteittain niiden esiin nostamat keskeiset tuotokset.

Rakenne ja johtamisjärjestelmä: Näkemys hyvinvointialueen strategian roolista, esitys valtuuston strategiaprosessiksi, skenaariopohjainen strategiaprosessi, hahmotelma hyvinvointialueen perusrakenteista ja ylätason organisoinnista kolmitoimintoiseksi malliksi. Konsepti aktiivisesta palveluiden järjestämisestä, hyvinvointialueen toimielinmallin vaihtoehdot sekä valiokuntamallin analyysi.

SOTE-valvontapilotti: Valvontasuunnitelman runko, valvontatiedon tiedonhallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmän sekä valvonnan laatujärjestelmän valmistelun aloitus. Henkilöstön perehdytys- ja täydennyskoulutussuunnitelmakokonaisuus on selvitetty.

Henkilöstöpolitiikan hankekokonaisuus: HR-tiedolla johtamisen sisällön kuvaava viitekehys, Pirkanmaan HR-tiedolla johtamisen nykytila 2021, Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelma, työvuorosuunnittelun ja lomasuunnittelun yhdenmukaistaminen, keskitetyn toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun prosessimallin kehittyminen, HR-tietojen-käsitemalli, käyttäjäryhmät ja tietotarveanalyysi.

TKIO: Yhteistyölle luotiin rakenne, joka edustaa kattavasti sote ja sotu-toimijoita (mm. YFO). Tutkimusta ja sote-kehitystä on kyketty toisiinsa ja sitä tukevia rakenteita on luotu. Toteutettiin viisi T&K -yhteistyötilaisuutta, joisa yhteensä lähes 300 osallistujaa. Rakenteiden ylläpitorahoitusta on järjestetty vuodelle 2022, osin 2023.

Tiedolla johtaminen ja tietoaallas: Projekti onnistui suhteellisen hyvin tuotostavoitteissaan erinäisistä ja yllättävistä haasteista huolimatta. Tiedolla johtamisen ympäristön luonti ja sinne ensimmäisten datalähteiden tuonti ja niistä raporttien jalostus. Lisäksi tärkeää alkuvalmistelua tehty jatkokehitystä varten, jota Pirkanmaan kaltaisessa sirpaleisessa potilastietojärjestelmäympäristössä tarvitaan paljon. Suunnitelma välttämättömistä toimista, joiden avulla Pirkanmaan muita potilastietojärjestelmiä saadaan datojen osalta sisällytettyä rakennettuun tiedolla johtamisen ympäristöön (kustannusarvio vuodelle 2022 2 M€).

Järjestäjän tiedolla johtaminen: määriykset strategisen tietojohdamisen osalta (tietojen hyödyntämisen tasot, strateginen tilannekuva, yhteisen tietopohjan ja tietojen hyödynnettävyyden varmistamistyö).

Palvelutuotannon organisointi ja siirtosuunnitelmat: Ehdotus Pirkanmaan hyvinvointialueen palvelutuotannon ylätason organisaatorakenteeksi ja johtamisjärjestelmäksi sekä ehdotukset hyvinvointialueen ja kuntien välisistä yhteistyörakenteista.

Asiakaskokemuksen johtaminen: hahmotettu asiakaskokemuksen johtamisen merkitys ja se on liitetty Pirkanmaan hyvinvointialueen konseptikuvaukseen. Laadittu viitekehyskuvaus, johtamisen elementit, johtamisen roolit (järjestäjä/tuottaja) ja tiekartta asian edistämiseksi jatkovalmistelussa.

Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät: hyvinvointialueen talouden prosesseja on kehitetty ja määritelty (ja otettu käyttöön hyvinvointialueella loppuvuodesta) sekä laadittu prosesseista vastuumatriisit Monetra Pirkanmaan kanssa.

Keskeiset hyödyt

Osaprojektien tuotokset toimivat mahdollistajina tuottaen pidemmän aikavälin hyötyä, joiden realisoitumista on vielä tässä vaiheessa hankala arvioida. Joka tapauksessa yhtenä merkittävänä hyötynä voidaan nostaa jo edellisessä uudistusvalmistelussa tuotetun materiaalin hyödyttäminen, päivittäminen ja jatkojalostaminen monelta osin uuden työn pohjaksi. Keskeinen hyöty lienee myös nyt valmisteltujen sisältöjen suora hyödyttäminen hyvinvointialueen toimeenpanossa. Hankkeen aikana on tuotettu laajasti näkemystä strategisesta prosessista ja päätöksenteon eri vaihtoehdoista. Varmistettu osaltaan järjestäjän kokonaisuuden hallinta ja toimenpiteiden yhdensuuntaisuus yhdessä palvelutuotannon kanssa. Luotu vankkaa perustaa asukkaan ympärille rakennetun tietolähtöisen hyvinvointialueen kehittymiselle. Ymmärrys hyvinvointialueen ylärakenteista ja niiden toiminnasta on lisääntynyt. Hankkeen aikana näkemys moninaisista valmistelutarpeista sekä etenemisen ja päätöksenteon eri vaihtoehdoista on kasvanut. Osa valmistelluista sisällöistä on jo "siirtynyt valmistelijoiden mukana" hyvinvointialueen toimeenpanoon.

Alla osaprojekteittain esiin nostettuja hankeen synnyttämiä ja jo realisoituneita hyötyjä.

Rakenne ja johtamisjärjestelmä: ymmärrys ja hahmotus hyvinvointialueen mahdollisista ylärakenteista ja niiden toiminnasta kasvoi. Tulokset ovat hyödynnettävissä suoraan hyvinvointialueen toimeenpanossa. Hyödyt realisoituvat hyvinvointialueen valtuuston vuonna 2022 organisoitumiseen, toimintamalleihin ja strategiaan liittyvien päätösten kautta. Tavoitteena on ollut, että hankkeen tuotokset ovat hyödynnettävissä ko. asioiden valmistelussa ja tuottavat punnittuja ja uudistavia ratkaisuja ja pohjustavat hyvinvointialueen onnistunutta käynnistymistä.

SOTE-valvontapilotti: Pilotilla on valtakunnallista merkitystä. Hankkeessa valmistuneita rakenteita ja järjestelmiä voidaan hyödyntää valtakunnallisesti. Hyvinvointialueen kattava yhdenmukainen ja laadukas valvontatyö voidaan aloittaa, kun valvontaa säätelevä lainsäädäntö tulee voimaan. Hyödyt toteutuvat todennäköisesti. Valvonnan ja kehittämisen hanke tukee palvelutuotannon laadun kehittämisessä ja omavalvontasuunnitelmien valmistelussa.

Henkilöstöpolitiikan hankekokonaisuus: Ymmärrys siitä, mitä tietoja hyödynnetään johtamisen tukena hyvinvointialueella. Tiedolla johtamisen toimintasuunnitelma, joka ohjaa Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittämistä tulevina vuosina. Kuntien lähiesihenkilöiden osaaminen on lisääntynyt. Kuntapilotissa saatiin tietoa, miten työvuorosuunnittelu ja lomasuunnittelu on toteutunut aikaisemmin pilottikunnissa. Tietoa ja kokemusta keskitetyn toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun käytännön toteutuksesta. Vapautettu aikaa esihenkilöille henkilöstön ja palvelun lähijohtamiseen, vapautettu myös työntekijöiden työaikaa asiakastyöhön. Mahdollistettu tarvittava osaaminen ja henkilöstömäärä paremmin jokaiseen työvuoroon ja sitä kautta tuotettu palvelua asiakasturvallisemmin. Työaikaergonomiaa noudattamalla vähennetty työnkuormittavuutta. Käyttämällä olemassa oleva työntekijäresurssi optimaalisesti sijaiskustannukset pienentyneet. Oikeudenmukaisuuden kokemus lisääntyi, kun suunnittelun teki yksikön ulkopuolinen henkilö. Toimintamallin kehittämistä on tavoitteena jatkaa PirSOTE:n jatkohankkeessa ja ottaa käyttöön tulevaisuudessa asteittain hyvinvointialueella. HR-tietojen johtamisella ja tietoaltaaseen liittyvän kehitystyön avulla luotiin pohja henkilöstötietojen jatkokehittämiselle sekä tietoaltaaseen saattamiselle. Etenkin tietojen priorisointi muodostaa pohjan sille, mitkä tiedot ovat tiedon johtamisen ja hyödyntämisen näkökulmasta niitä, joiden kehittämistä ja tietoaltaaseen saattamista tulee valmistella ensimmäisenä.

TKIO: Luodut yhteistoimintarakenteet jäävät toimimaan hankkeen jälkeen. Osapuolten yhteisiä T&K -hankkeita sekä koulutuksen kehittämistoimia on käynnissä ja suunnitteilla. Hyvinvointialueen TKIO-toimintojen suunnittelua on tuettu. Peruspalveluiden kehittämisen edellytyksiä on parannettu.

Tiedolla johtaminen ja tietoaallas: Luotu pohja tiedolla johtamisen kehittämiselle hyvinvointialueella. Osaa raporteista voidaan rajatusti hyödyntää jo nyt, mutta suurin hyöty realisoituu, kun loputkin potilastieto- ja talousjärjestelmien datat saadaan samaan ympäristöön. Hyötynä myös, että työ jatkuu suoraan hyvinvointialueen puolella. Jatkokehityksellä on iso vaikutus siihen, kuinka hyvin hyvinvointialuetta ohjataan ja johdetaan ja kuinka päätöksiä pystytään organisaation eri tasoilla tekemään. Todellinen riski hyötyjen realisoitumiselle on, että ei löydy rahoitusta asian edistämiseksi. Pirkanmaan eri tietojärjestelmien kirjo ja niiden datoihin liittyvät monimuotoisuudet ja haasteet realisoituivat (merkittäviä panostuksia tarvitaan, jotta toiminnasta kertyvää tietoa voidaan aidosti hyödyntää toiminnan tukena). Projektin hyödyt jäävät merkittävän vajavaisiksi, jos jatkokehitystä ei voida tehdä. Tällöin toimivaa hyvinvointialueen läpileikkaavaa tiedolla johtamistakaan ei aidosti pystytä toteuttamaan.

Järjestäjän tiedolla johtaminen: Määritetty järjestäjän strategista tietojohdamista sekä tiedon roolia tulevan hyvinvointialueen ohjauksessa ja johtamisessa. Hyödyt realisoituvat jatkovalmistelussa hyvinvointialueen toimeenpanossa.

Asiakaskokemuksen johtaminen: Asian osalta luotu perusteet hyvinvointialueen toimeenpanolle. Hahmoteltu viitekehys luo pitkän tähtäimen vision asiakaskokemuksen johtamiselle - auttaa ymmärtämään asian strategisen ulottuvuuden ja kokonaisvaltaisuuden. Sen kautta on mahdollista viestiä johdolle ja henkilöstölle, mitä resursseja ja panoksia toiminta vaatii ja miten toiminta koskettaa hyvinvointialueen eri tasoja. Malli helpottaa projektien käynnistämistä ja niiden kiinnittämistä isoon kuvaan. Hyötyjä on jo osittain nähtävissä asian merkityksellisyyden tunnustamisena ja joidenkin asiakaskokemuksen johtamisen elementtien (mittarointi, asiakasraadit) pilotointisuunnitelmien suunnitteluna. Edesauttaa siirtymistä asiakaskokemuksen johtamisen elementtien yhteissuunnitteluun ja mallintamiseen, poistaa sirpaleista tekemistä, vähentää ja yhtenäistää tekemistä.

Palvelutuotannon organisointi ja siirtosuunnitelmat: Tuotetut ehdotukset huomioidaan Pirkanmaan hyvinvointialueen toimeenpanossa ja niiden pohjalta työtä on jo jatkettu.

Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät: Prosessit ja toiminta siirtynyt jo suoraan hyvinvointialueen toimeenpanon alle pysyväksi toiminnaksi.

Riippuvuudet

Merkittävin rajapinta on ollut KOMAS- ja PirSOTE-hankeen välillä (tulevaisuuden sotekeskus). Järjestäjän ohjausmallit, strategia, organisoituminen ja niihin liittyvät sisällöt on valmisteltu tiiviissä yhteistyössä PirSOTE-hankkeen kanssa. KOMAS OA 2 rahoituksella on toteutettu seuraavat kaikille yhteiset PirSOTE-työpaketit: Työpaketti 11 (Peruspalveluiden TKIO), työpaketti 12 (Sote-keskukset ja tiedolla johtaminen), työpaketti 15 (Sote-keskusten johtamisen uudistaminen).

Hyvinvointialueen käynnistymisen jälkeen osa-alueen sisältöjä on valmisteltu tiiviissä yhteistyössä hyvinvointialuevalmistelun kanssa ja suorana jatkumona hyvinvointialueelle.

^[1] Alkuperäiset työpaketit olivat: