



YHTEISILLÄ SÄVELILLÄ KOHTI UUTTA SOTEA

Kuvaus palveluketjujen ja-kokonaisuuksien (PKPK) kehittämisestä.

VSSHP:n jatkuvan parantamisen elementtejä ja kokeilukulttuuria sisältävän PKPK -työn toimintamalli.

TIIVISTELMÄ

Kaipaatko selvempiä säveliä PKPK-työhön. Niin mekin kaipasimme. Käsissäsi on kuvaus VSSHP:n sote-rakennehankkeen jatkuvan parantamisen elementtejä ja kokeilukulttuuria sisältävien PKPK -projektien toteuttamisesta; suunnittelusta käytännön toteutukseen. Koe kokonaisuuden hallinnan raikas tuulahdus ja sukella strukturoidun suunnittelun maailmaan.

Susanna Laivoranta-Nyman ja Petri Kaipiainen, 25.2.2022

Sisällys

Johdanto	2
Osa 1 PKPK-projektin suunnittelusta sen käynnistämiseen	2
Palvelukokonaisuus	3
Aihe ja toimeksianto.....	3
Näkökulman valinta	4
Vetäjä.....	4
Projektiryhmä	4
Oikeat osajat ja avainhenkilö(t)	4
Ryhmän koko	5
Projektiryhmän kokoukset	5
Kokousten aikataulutus	5
Projektiryhmän yhteinen sähköinen alusta.....	5
Kokousten etukäteissuunnittelu.....	5
Kokousten sisältö.....	5
Osa 2 Projektiryhmän työn vaiheet	6
Kokousteema 1: Tilanneanalyysi ja hyvien olemassa olevien käytäntöjen tunnistaminen	7
Kokousteema 2: Palvelukokonaisuuden mallintaminen; yhteinen kokonaiskuva	8
Kokousteema 3A: Olemassa olevat käytännöt; esittelyt ja kehitettävän mallin valinta	9
Kokousteema 3B: Palvelukokonaisuuden pullonkaulat; kehittämisen pilotti-ideointi	9
Kokousteema 4A: Valitun toimintamallin kuvaaminen ja määrittely	9
Kokousteema 4B: Pullonkaulaa / -kauloja korjaavan pilotin suunnittelu	10
Kokousteema 5A: Toimintamallin käyttöönoton valmistelu ja suunnittelu.....	10
Kokousteema 5B: Pilotin käynnistys ja toteutus	10
Kokousteema 6A: Toimintamallin käyttöönottojen tuki ja koordinointi	10
Kokousteema 6B: Pilotin arviointi ja johtopäätökset toiminnan jatkamisesta	11
Kokousteema 7: Valittujen toimintamallien käytön vakiinnuttaminen ja seuranta	11
Pohdintaa	11
Lopuksi	12

Johdanto

Kädessäsi on kuvaus jatkuvan parantamisen elementtejä ja kokeilukulttuuria sisältävän PKPK -projektityön toimintamallista. Kuvaus syntyi Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin (VSSHP) sote-rakennehankkeen palveluketjujen ja -kokonaisuuksien (PKPK) mallintamisen osaprojektien ”sivutuotoksena”. Hanke toteutettiin pääosin vuoden 2021 aikana. Tavoitteena oli palveluketjujen ja -kokonaisuuksien mallintamisen lisäksi saada aikaan muutoksia käytännön toimintatapoihin palveluketjujen sujuvoittamiseksi. Erityistä huomiota kiinnitettiin projektin mahdollisten onnistuneiden saavutusten olemassaoloon ja jatkumiseen myös projektin päättymisen jälkeen. Projektityön tärkeänä elementtinä oli tiivis vuoropuhelu tarkasteltujen palvelukokonaisuuksien eri toimijoiden ja verkostojen kanssa.

Kuvaus koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa käsittelee projektin suunnittelua ja sen käynnistämisen valmistelua ja toinen osa kuvaa projektiryhmän käytännön työtä. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan PKPK-projektin aihetta, siihen liittyvää toimeksiantoa ja aiheen tarkastelun näkökulman valintaa. Samoin käsitellään projektiryhmän valintaan ja projektiryhmän kokousten suunnitteluun liittyviä asioita. Toisessa osassa kuvataan projektiryhmän työn vaiheet.

Käytämme tässä toimintamallin kuvauksessa VSSHP:n PKPK-työtä esimerkkinä. Lisäksi kerromme havainnoistamme ja ajatuksistamme toimintamalliin liittyen.

Kuva 1. VSSHP:n PKPK-työn toimintamalli



Osa 1 PKPK-projektin suunnittelusta sen käynnistämiseen

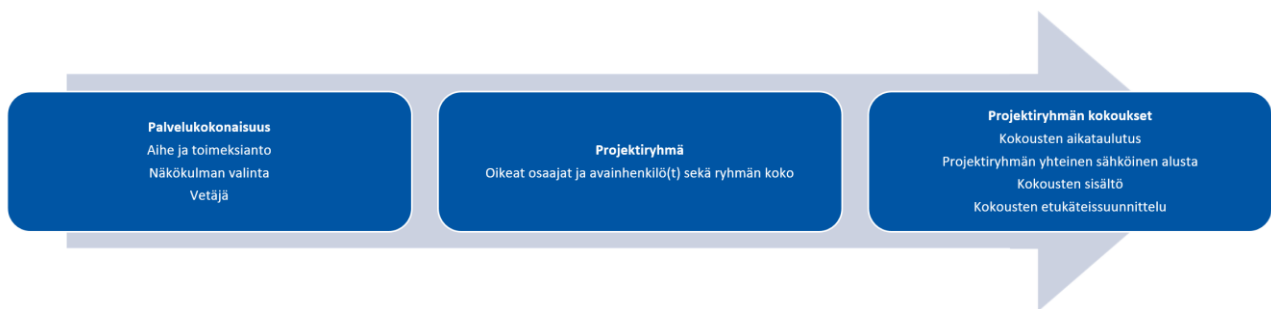
VSSHP:n hallinnoiman STM:n rakenneuudistushankkeen palveluketjujen ja -kokonaisuuksien mallintamisen osahanke koostui neljästä erillisestä osaprojektista, jotka olivat:

- 1) monialaista tukea tarvitsevien lasten ja nuorten perustason palvelut,
- 2) perustason mielenterveys- ja päihdepalvelut,
- 3) ikääntyneen sosiomedisiininen kriisi ja akuutit palvelut sekä
- 4) palvelujärjestelmän (palveluketjut ja –kokonaisuudet) rajapintoihin liittyvät yleiset asiat.

Osaprojektien aiheet pohjautuivat Varsinais-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämissuunnitelmaan, joka on viime vuosina ohjannut alueen organisaatorajat ylittävää alueellista sote-kehittämistä.

Keskeinen lähtökohta palveluketjujen ja -kokonaisuuksien kehittämisessä on perustaa työ käytettävissä olevaan, sekä näyttöön että käytännön kokemukseen perustuvaan, tietoon. Koko projektin aihetta ja sen osia käsittelevän kokonaisuuden suunnittelu ja hallinta edellyttää riittävän ajankohtaisen tiedon olemassaoloa. Projektin keskeisten henkilöiden on hyvä perehtyä aiheeseen tutustumalla esim. sekä kotimaisiin että kansainvälisiin aihetta käsitteleviin yleiskatsauksiin, aiheesta julkaistuihin raportteihin, ajankohtaiseen lainsäädäntöön ja muuhun hyödylliseen aineistoon. Näiden lisäksi on tärkeä tuntea tai selvittää nykytilanneanalyysia varten tarvittavat tietokanavat.

Kuva 2. VSSHP:n PKPK-työn toimintamallin osa 1 ”PKPK-projektin suunnittelusta sen käynnistämiseen”



Palvelukokonaisuus

Aihe ja toimeksianto

Palvelukokonaisuudet ovat nimensä mukaisesti laajoja asiakokonaisuuksia ja pitävät sisällään useita palveluja eri palvelualueilta palvelujen eri tasoilta. Projektin alussa onkin tärkeä hahmottaa, kuka on projektin toimeksiantaja, mihin tarkoitukseen PKPK-työtä tehdään ja mitä sillä tavoitellaan? Onko tarkoitus mallintaa ja kuvata jo olemassa olevaa palvelukokonaisuutta vai luoda kokonaan uusi palvelukokonaisuus?

VSSHP:n PKPK-työssä mallinnettiin nykytilannetta ylätasolla, etsittiin siitä kehityskohteita ja suunniteltiin sekä toteutettiin näihin pieniä palveluketjuja sujuvoittavia toimintamuutoksia. Toteutimme siis edellä kuvatun kahden mallinnustavan välimuodon. Pääsääntöisesti kuvasimme olemassa olevaa kokonaisuutta, mutta samalla mietimme, miten alueen eri toimintatavoista hyväksi havaittuja saisi edelleen kehitettyä ja niiden käyttöä laajennettua tai millaisilla piloteilla voisimme testata palveluketjussa havaitun pullonkaulan / pullonkaulojen korjaamista. Päädyimme tällaiseen välimuotoiseen toimintatapaan, koska tehtäväksi annossa korostettiin palveluketjua sujuvoittavia käytännön toimintamuutoksia. Lisäksi toimintatavan valintaan vaikutti halu välttää hanketuotosta, joka kuvaisi nykytilanteen, mutta olisi hankkeen päätyttyä jo vanhentunutta (huomioiden jatkuvasti muuttuva nykytilanne) tai joka kuvaisi tavoitetilan tulevaisuuteen, mutta olisi liian ideaalinen tai irrallaan käytännön realiteeteista ja siten olisi mahdoton toteuttaa.

Näkökulman valinta

VSSHP:n PKPK-työssä tarkasteltavien palvelukokonaisuuksien kuvauksilla tavoiteltiin riittävän kattavan kokonaiskuvan muodostamista käsitelystä palvelukokonaisuudesta ja eri toimijoiden yhteisymmärrystä sen nykytilanteesta. Sen jälkeen keskityttiin palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen pullonkauloihin. Tarkoituksena ei ollut kuvata kaikkia palvelukokonaisuuksien tai palveluketjujen osia, vaan sen sijaan keskittyä niiden valikoituihin kohtiin. Työssä haettiin ko. kohtien hyviä toimintakäytänteitä ja mahdollisia parannus- / pilottimahdollisuuksia palveluketjujen sujuvoittamiseksi. Tavoitteena oli, että hyväksi todettuja toimintakäytäntöjä olisi mahdollista ottaa käyttöön Varsinais-Suomessa mahdollisimman laajasti. Samalla mietittiin, miten hyväksi todettua toimintatapaa voisi edelleen kehittää.

Vetäjä

VSSHP:n PKPK-osahanketta, sisältäen neljä aiemmin mainittua osaprojektia, veti projektipäällikkö yhdessä 80 % projektikoordinaattorin kanssa. Koimme työparityöskentelyn useamman projektin samanaikaisessa vetämisessä hedelmälliseksi. Tämä mahdollisti projektiryhmissä esiin nousseiden asioiden yhdessä pohtimisen ja työstön. Ajatukset ja ideat rikastuivat niitä yhdessä työstettäessä. Samalla säästettiin pääosin perustyössään kiinni olevien muiden projektiryhmäläisten aikaa valmistelemalla heidän ajatustensa perusteella esiin nousseita asioita taas seuraavassa projektiryhmässä jatkojalostettavaksi.

Kokemustemme mukaan PKPK-projektin toteuttamista helpottaa, jos vetäjäksi valittava henkilö tuntee tarkasteltavan kokonaisuuden ja hänellä on kokemusta projektinhallinnasta. Olosuhteista ja mahdollisuuksista riippuen voi jompaa kumpaa näistä ominaisuuksista painottaa. Projektille on lisäksi eduksi, jos vetäjä on jo valmiiksi esim. oman tehtävänsä puolesta mukana projektille olennaisissa verkostoissa.

Projektiryhmä

Oikeat osaajat ja avainhenkilö(t)

VSSHP:n PKPK-työssä neljän eri asiakokonaisuuden (PKPK LAPE, MT ja päihde, Ikääntyneet ja Yleinen) työstöä varten perustettiin kullekin oma projektiryhmä, johon valittiin käsiteltävien asiakokonaisuuksien osaajia eri palvelualoilta. Kussakin projektiryhmässä oli projektipäällikön ja –koordinaattorin lisäksi vähintään yksi ns. avainhenkilö, jolle oli varattu 20 – 50 % työajasta tähän hanketyöhön. Projektiryhmän avainhenkilö(t) työstivät käsiteltyä asiaa projektiryhmäkokousten väleissä yhdessä projektipäällikön ja –koordinaattorin kanssa.

Avainhenkilöinä on hyvä olla käsiteltävän palvelukokonaisuuden jonkun tai joidenkin palvelujen käytännön työn tunteva, palvelujen kehittämisestä kiinnostunut henkilö.

Projektin tarkastelunäkökulma huomioiden on oleellista valita projektiryhmään sopiva moniammatillinen ja monialainen kokoonpano. Jos jo etukäteen on tiedossa käsiteltävän palvelukokonaisuuden hyvä tai hyviä alueellisia toimintakäytänteitä, helpottaa projektityötä, jos ko. toimintakäytännön tuntija on projektiryhmän jäsenenä. Näkökulmasta riippumatta ryhmässä on tärkeää olla vähintään yksi sosiaali- ja terveyspalvelujen asiantuntija. Ryhmään on hyvä valita myös käsiteltävän asian jonkun tai joidenkin palvelujen sekä käytännön, että hallinnon työn osaajia tarkoitukseen sopivassa suhteessa.

Väestön alueellinen jakauma huomioiden Varsinais-Suomessa Turun osallistuminen projektiryhmätyöhön oli oleellista. Oletamme, että vastaava tilanne on myös muilla alueilla, joissa alueella on yksi merkittävästi muita toimijoita suurempi ns. keskuskaupunki. Turun väkimäärä oli 31.12.2020 194 391 käsittäen noin 40 % koko Varsinais-Suomen väestöstä.

Koimme hyödylliseksi, että projektiryhmiin kuului prosessiosaaja, vaikka ensisijaisena tavoitteena ei ollutkaan rakentaa ja kuvata palveluprosesseja. Mikäli PKPK-työssä kuvataan myös prosesseja, korostunee prosessiosaajan ja -kuvaajan kuuluminen projektiryhmään.

Ryhmän koko

Projektiryhmän koko on sen toiminnan kannalta keskeinen asia. Ryhmään on tärkeää saada kattavasti käsiteltävän palvelukokonaisuuden eri palveluja tuntevia osajia, mutta toisaalta ryhmän liian iso koko voi vaikeuttaa tai jäykistää sen toimintaa. VSSHP:n PKPK projektiryhmissä oli projektipäällikön ja –koordinaattorin lisäksi 9-12 muuta jäsentä. Projektiryhmää kootessa voi tulla tarve sisällyttää ryhmään asemansa tai tehtävänsä puolesta henkilöitä, joiden tiedetään olevan lähtökohtaisesti kiireisiä ja niin muodoin työpanoksen asteen voidaan arvella jäävän vähäiseksi. Tällaisen henkilön pienelläkin panostuksella voi kuitenkin olla ryhmän toiminnan tai projektin lopputuloksen kannalta suuri merkitys.

Oman kokemuksemme mukaan on hyvä, jos ryhmään voidaan sen työskentelyn aikana tarvittaessa ottaa uusia asiantuntijoita. Tämä kuitenkin vaatii uusien jäsenten erillisen etukäteisperehdytyksen siten, että he pääsevät muun projektiryhmän kanssa samalle kartalle, eikä koko projektiryhmän aikaa tarvitse käyttää asioiden kertaamiseen.

Projektiryhmän kokoukset

Kokousten aikataulutus

Projektiryhmän kokoonpanon varmistuttua on hyvä sopia kokousaikataulut valmiiksi projektin pituudesta riippuen esim. puoleksi vuodeksi eteenpäin. VSSHP:n PKPK-työssä hankeaika oli noin yksi vuosi. Ensimmäisen puolen vuoden kokoukset vaativat pääsääntöisesti aikaa 3 h / kokous, mutta jälkimmäisen puolen vuoden osalta melko usein riitti noin 2 tunnin kokous. Pidimme projektiryhmän kokoukset pääsääntöisesti etänä Teamsillä. Myös ”paikan päällä” -kokouksiin tarjottiin etäosallistumismahdollisuus. Hybridityöskentelyssä kaikilla, sekä läsnä että etänä osallistuvilla, projektiryhmäläisillä oli kannettavat tietokoneet käytössä. Tämä mahdollisti yhteisten sähköisten työkalujen hyödyntämisen ja helpotti työskentelyä.

Projektiryhmän yhteinen sähköinen alusta

Projektiryhmälle on hyvä perustaa yhteinen sähköinen alusta (esim. Teams-työtila), jonne voi kerätä kokousmuistiot, kokousten oheismateriaalit, etukäteen ennen kokouksia tutustuttaviksi sovitut ja muut yhteiset aineistot. Yhteinen sähköinen alusta helpottaa tiedon jakamista ja samalla vähennetään tarvetta sähköposteille.

Kokousten etukäteissuunnittelu

Hyvin tehty etukäteissuunnittelu mahdollistaa kokousten onnistumisen ja niiden tavoitteiden saavuttamisen.

Kokouksen esivalmisteluihin kuuluu mm. tarvittavien tiedostojen vieminen yhteiselle alustalle etukätestutustusta varten, kokousten välillä tapahtuneiden pienpalaverien tulosten ja tuotosten käsittely ja valmistelu kokousta varten, mahdolliset projektiryhmän jäsenten erikseen sovitut tai spontaanisti tapahtuvat kuulemiset erityisistä asioista sekä mahdolliset kokouspaikkaan tai kokouskäytäntöön liittyvät valmistelut ja muutokset. Lisäksi tulee valita kokouksen työskentelytavat, kokoustyökalut ja niiden tekninen ympäristö, esim. Flinga, Google drive tms. sekä suunnitella ja tehdä tarvittavat fasilitointimateriaalit.

Etukäteissuunnittelu on keskeinen ja aikaa vievä sekä ajatusten vaihtoa ja usein ideoimista edellyttävä tehtävä. Jos mahdollista, se on hyödyllistä tehdä yhdessä työparin tai projektiryhmän avainhenkilöiden kanssa.

Kokousten sisältö

Vanha sanonta, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, pätee PKPK-kokouksiinkin. Etukäteen mietitty ja valmisteltu kokousstruktuuri niin visuaalisen ilmeen kuin kokouksen kulunkin osalta helpottaa ja nopeuttaa projektiryhmän työtä.

VSSHP:n PKPK-työssä käytimme etukäteen tehtyä power point –esitystä kokouksen juoksutukseen ja kyseinen esitys liitettiin aina kokouksen muistioon. Tämä helpotti myös muistion tekoa, kun esitykseen

kirjattujen asioiden osalta riitti viittaus siihen. Power point -esityksen aloituskuvasa käytimme ns. kronologiapallukoita. Koko hankeajan kaikki sovitut projektiryhmän kokoukset näkyivät aloituskuvasa siten, että ko. kokouksen tiedot olivat vielä korostettuna. Näin visualisoimme projektiryhmäläisille sitä, missä vaiheessa hanketta projektissa kulloinkin olimme.

Kuva 3. Esimerkki projektiryhmän kokousten ns. kronologiapallukoista



Toisena diana projektiryhmän kokouksissa käytimme lähes aina taulukkoa projektiryhmän jäsenistä. Sen avulla käytiin läpi paikallaolijat ja toisaalta sen avulla eri organisaatiosta projektiryhmään osallistuville palautui mieleen ryhmän jäsenet.

Ajattelimme, että mm. edellä mainituilla kokousstruktuureilla voidaan helpottaa omasta työstään aina pieniksi yksittäisiksi kokoushetkiksi irrottautuvia asiantuntijoita, projektiryhmän jäseniä, palauttamaan mieleen työstettävä PKPK kokonaisuus ja sukeltamaan kokousajaksi projektimaailmaan.

Kävimme jokaisen kokouksen aluksi läpi lyhyen kertauksen siitä, mihin asti edellisessä kokouksessa asiassa oli päästy ja mitä sen jälkeen on asian eteen tehty. Aina kokouksen lopuksi sovimme askelmerkit seuraavaan kokoukseen. Mitä tehdään ja kuka tekee? Seuraavat askeleet muotoutuivat usein vasta kokouksessa käsiteltyjen asioiden perusteella, mutta niiden tekoa helpotti, jos niitä oli jo etukäteenkin alustavasti mietitty.

Havaintojemme mukaan strukturoitu kokous helpottaa projektiryhmän työtä, mutta siihen tulee kuitenkin sisällyttää mahdollisuus poiketa tarvittaessa suunnitellusta järjestyksestä. Spontaaneille esiin nouseville asioille ja ideoille on tärkeä varata mahdollisuus pitämällä struktuurista huolimatta ohjelma joustavana ja riittävän väljänä. Tauoista on hyvä ilmoittaa kokouksen alussa ja tauot on hyvä pitää sovitusti. Tauon pitämisestä kysyminen kesken kokouksen sisältää riskin kokouksen jatkumisesta ilman taukoa; useimmiten mielipide kokouksen suoraan jatkamisesta vaikuttaisi olevan ensiksi lausuttu toive. Taukojen merkitys lienee etä- esim. TEAMS -ympäristössä pidetyissä kokouksissa vielä fyysisiä kokouksiakin merkittävämpi tehokkaan ajatustyön turvaamiseksi.

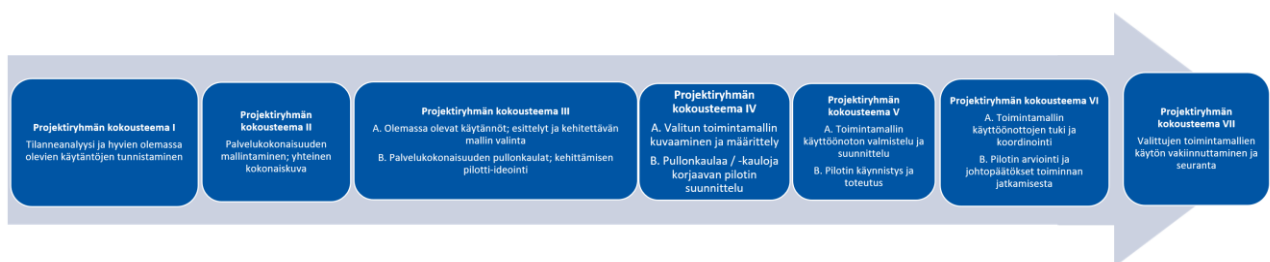
Osa 2 Projektiryhmän työn vaiheet

Tämä osa käsittelee projektiryhmän työn vaiheita eli kokousten sisältöä ja projektin kulkua. Jokaiselle kokoukselle on suunniteltu etukäteen oma teemansa ja kokoukset noudattavat etukäteen mietittyä järjestystä. Kokousteemojen 1 (Tilanneanalyysi) ja 2 (Palvelukokonaisuuden yleinen mallintaminen) jälkeen kokoukset jakautuvat sisällöllisesti kahteen eri linjaan palvelukokonaisuuden tarkastelunäkökulmasta riippuen. Kokousteemat eroavat sisällöllisesti riippuen siitä, onko tarkoitus tarkastella ja kehittää jo olemassa olevaa hyvää toimintakäytäntöä vai onko tarkastelun kohteena jokin tai jotkin palveluketjun kriittiset osa(t) / pullonkaula, jonka poistamiseen haetaan pilotti-idea.

On mahdollista ja jopa todennäköistä, että esittelemiämme kokousteemoja ei saada käsiteltyä yksittäisten projektikokousten aikana tai kokouksessa ilmenee tarve selvittää jotain asiaa lisää asioiden etenemisen mahdollistamiseksi. Tämä aiheuttaa tarpeen pienemmille ”välipalaverille/satelliittipalaverille”, joiden kokoonpano muodostuu käsiteltävän asian mukaan. Tällaisen satelliittipalaverin aika voidaan yleensä sopia jo projektiryhmän kokouksen lopuksi. Tämä välipalaverien tarve ja sen vaatimat käytännöt on hyvä

hahmottaa jo projektin suunnitteluvaiheessa. Käytännössä projektiryhmäkokousten välille tulee olla mahdollista aikatauluttaa näitä välipalavereita joko yksi tai tarvittaessa jopa useampia. Ainakin projektin johdolla ja avainhenkilöillä tulisi olla näihin lisäkokouksiin mahdollisuus. Näiden palaverien tuloksia voidaan käsitellä projektin vetäjän kanssa erikseen ennen seuraavaa projektikokousta (jollei projektin vetäjä osallistu palaveriin) tai ne voidaan sopia esiteltäviksi suoraan seuraavassa projektikokouksessa. Hankkeemme ensimmäisen puolen vuoden aikana projektiryhmät kokoontuivat noin 3 viikon välein ja toisella puoliskolla noin 4-5 viikon välein. Tällä aikataululla saimme myös välipalaverit onnistumaan.

Kuva 4. VSSHP:n PKPK-työn toimintamallin osa 2 ”Projektiryhmän työn vaiheet”



Kokousteema 1: Tilanneanalyysi ja hyvien olemassa olevien käytäntöjen tunnistaminen

Tämä on projektiryhmän käytännön työn aloittava kokous. Kokouksen alussa on hyvä käydä läpi lyhyt, mutta ytimekäs esittäytymiskierros ja antaa jokaisen projektiryhmän jäsenen kertoa omasta näkökulmastaan valitun palvelukokonaisuuden suhteen. Työn aloittaa valitun palvelukokonaisuuden nykytilan kartoitus eli tilanneanalyysin tekeminen. Sen käytännön toteutuksesta on ohjeita PKPK -käsikirjassa¹.

Tämä selvitystyö vaatii kokonaisuuksien ja palvelujen perusteiden hahmottamista, koska samoja palveluja toteutetaan todennäköisesti alueellisesti eri nimikkeiden alla ja palveluja on usein koostettu palvelukokonaisuuksiksi vaihtelevin osin ja perustein.

Tilanneanalyysin tekemisessä kannattaa hyödyntää jo olemassa olevia aiempia selvityksiä. VSSHP:n PKPK-työssä hyödynnettyjä materiaaleja olivat:

- 1) VSSHP:n soten järjestämissuunnitelmatyö
- 2) THL: n raportti: Tiedosta arviointiin, sosiaali- ja terveyspalvelut Tyks-eristyisvastuualueella
- 3) Aiempien sote-valmistelujen tuotokset
- 4) VSSHP: n vuosittaiset kuntaneuvottelut
- 5) Muualla jo kuvatut palvelukokonaisuudet ja -ketjut
- 6) VSSHP: n PTH: n yhteinen tilannekuvakysely keväällä 2020.

Lisäselvitysten ja kartoitusten tekemisessä voi hyödyntää asiaa koskevien alueellisten verkostojen aineistoja ja asiantuntijoita. Voi olla hyödyksi myös keskustella ja järjestää tapaamisia muiden sote-alueiden vastaavien toimijoiden kanssa.

Olennaista on, että projektiryhmän työn aloitusvaiheessa mietitään tarkasti projektin tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi. Tilanneanalyysi kannattaa rajata mahdollisimman tarkoituksenmukaiseksi ja välttää kartoitusten tekemistä vain kartoituksen vuoksi. Alueen hyvät käytännöt kannattaa pyrkiä selvittämään

¹ Koivisto J, Liukko E, Tiirinki H ym. Palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen määrittelyn, ohjauksen ja seurannan käsikirja. Terveystieteiden tutkimuskeskus, 11/2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-581-0>

mahdollisimman laajasti, koska on todennäköistä, että hyviä toimintamalleja tai niiden osia on jo käytössä ja testattuina, eikä pyörää kannata lähteä tieteen tahtoen keksimään uudelleen.

Nykytilan tilanneanalyysiin ei siis kannata käyttää liikaa resursseja, mutta toisaalta se on tärkeä tehdä palvelukokonaisuuden jatkotyöstön kannalta riittävällä tarkkuudella. Projektiryhmän eri palvelualueiden osaajien tulee jakaa tilanneanalyysi ainakin pääpiirteissään eli löytää siitä yhteisymmärrys. Näin luodaan pohja PKPK-työlle. Eri näkökulmien kuuleminen ja niistä keskustelu luo projektiryhmässä luottamusta ja turvallisen ympäristön erilaisten näkemysten esittämiseen. Jatkuvan parantamisen elementtejä ja kokeilukulttuuria sisältävässä PKPK –työssä tarvitaan tiedon lisäksi uteliaisuutta, kekseliäisyyttä ja ideointia. Projektiryhmän kokousten tavoitteena ei ole vain koota eri osaajien tietoja yhteen ($1+1=2$), vaan samoin kuin monialaisessa työssä yleensäkin, tavoitteena on yhdessä rikastuttaa ymmärrystä ja löytää uusia ratkaisuja ($1+1>2$). Kaikkien projektiryhmäläisten näkemysten esiintuomista voi auttaa esim. yhdessä työstettävät joko perinteiset tai sähköiset työkalut (esim. Flinga).

Kokousteema 2: Palvelukokonaisuuden mallintaminen; yhteinen kokonaiskuva

Tämän kokousteeman tarkoituksena on luoda yhteinen käsitys palvelujärjestelmästä ja valitun palvelukokonaisuuden sijoittumisesta siihen. On hyvä miettiä, mitä mallinnuksella tavoitellaan ja millä tasolla se on tarkoituksenmukaista toteuttaa. VSSHP:n PKPK-työssä mallinnuksen tarkoituksena oli saada kaikki asianosaiset samalle kartalle ja pyrkiä saavuttamaan yhteinen toimialasta riippumaton kieli ja ymmärrys projektiryhmän asiantuntijoiden välille. Emme siis tavoitelleet palvelukokonaisuuden tai –ketjun kaikkien osien kuvaamista, vaan loimme yhdessä riittävän kokonaiskuvan ja sen jälkeen keskityimme kokonaisuuden tai ketjun valittuihin osiin. Kokemuksemme perusteella yhteisen ymmärryksen rakentumista helpotti asioiden kertaaminen ja niiden käsittelyä strukturoidusti sekä avoin, ilmava ja spontaanit kysymykset, ihmettelyt sekä kyseenalaistamiset salliva kokousilmapiiri.

Palveluketjujen ja –kokonaisuuksien kehittämisessä tavoitellaan sekä horisontaalista että vertikaalista integraatiota. Olemassa oleva sote-palvelujärjestelmä on monimutkainen kokonaisuus. Tarkoituksenmukaisten elementtien integraatio edellyttää kehitystyötä tekemiltä ammattilaisilta omien palvelualueiden ja palvelukokonaisuuksien hallitsemisen lisäksi käsitystä myös muiden toimialueiden palvelusisällöstä, niiden toimintatavoista ja -kulttuurista sekä käsitystä palvelujen sijoittumisesta yhteiseen kokonaisuuteen.

On tavallista, että projektiryhmän eri alojen asiantuntijat hahmottavat toimintaansa ensisijaisesti omien työtehtäviensä kautta ja on tavallista, että jo pelkästään yhdenkin toimialan / palvelusektorin sisällä omat tehtävät voivat olla niin rajautuneita, että käsitys oman tehtävän sijoittumisesta potilaan hoidon ja palvelujen kokonaisuuteen jää hahmottumatta riittävällä tavalla tai muodostumatta. Sosiaalipalvelujen ja terveyspalvelujen toimintakulttuurit ovat yleisesti vieraita toisilleen ja palvelujen nimet ja palvelukokonaisuuksien sisällöt ja nimikkeistöjen hierarkiat eri palvelualueiden sisällä ja välillä hahmottuvat usein epäselvästi. Tämän ajan erityispiirteenä on suunnittelun tapahtuminen etäyhteyksin esim. Teams -ympäristössä, jolloin tarve palvelukokonaisuuden yhteiselle mallinnukselle on korostunut entisestään. Mallinnus toimii yhteisenä karttana tai ikkunana palvelukokonaisuuden hahmottamiselle, ennen sukeltamista sen pienempiin yksityiskohtiin.

VSSHP:n PKPK-projektiryhmien työn käynnistyttyä kävi ilmeiseksi, että keskustelua, suunnittelua ja ideoimista helpottaisi, jos olisi olemassa yksi yhteinen, pysyvä, käsitteiltään yhdenmukainen ja viralliseen nimikkeistöön perustuva sekä kontekstista riippumaton yksittäisiä palveluketjuja tai palvelukokonaisuuksia laajempi koko palvelujärjestelmää kuvaava malli. Projektityössä loimme tällaisen palvelujärjestelmän yleisen mallinnuksen ja sitä hyödyntäen mallinnettiin myös ns. LAPE sekä MT ja päihdepotilaiden palvelukokonaisuus. Sekä yleistä mallia että palvelujen tason mallinnuksia tarjotaan julkaistavaksi kevään 2022 aikana.

Kokousteema 3A: Olemassa olevat käytännöt; esittelyt ja kehitettävän mallin valinta

Tässä vaihtoehdossa (linja A) on valittu projektiryhmän näkökulmaksi keskittyminen olemassa olevaan hyvään toimintakäytäntöön tai sen osaan.

Tämän kokouksen tarkoituksena ja tavoitteena on muodostaa projektiryhmälle yhteinen käsitys alueen selvitystyön / tilanneanalyysin yhteydessä havaituista hyvistä ja mahdollisesti kehittämisen- ja laajentamiskelpoisista toimintamalleista. Selvittämiseen osallistuneet projektiryhmän jäsenet esittelevät hyviksi todettuja malleja ja projektiryhmän tarkoituksena on pohtia, soveltuisiko jokin tai jotkin malleista tai niiden osista yleisesti kehitettäväksi ja laajennettaviksi koko hyvinvointialueen käyttöön.

Mallien laajentamispotentiaalien kartoittamisessa jo tässä vaiheessa on tärkeä huomioida valittavan toimintamallin vaatimat resurssit. On turha työstää hienoa mallia, josta suunnittelun jälkeen todetaan, että resursseja sen käytännön toteuttamiseen ei alueella ole. Mieluummin tulee valita seuraavaksi paras toimintamalli, joka on myös käytännössä toteutettavissa. Vaihtoehtoisesti ”hyvillä” resursseilla toimivaksi todettua toimintamallia voidaan lähteä jatkokehittämään edelleen siten, että sitä voitaisiin hyödyntää myös alkuperäisestä jonkun verran vähäisemmällä, mutta realistisesti saavutettavin, resurssein.

Kokousteema 3B: Palvelukokonaisuuden pullonkaulat; kehittämisen pilotti-ideointi

Tässä vaihtoehdossa (linja B) on valittu projektiryhmän näkökulmaksi keskittyminen valitun palvelukokonaisuuden tai -ketjun kehittämiseen ja sujuvoittamiseen tunnistamalla tilanneanalyysissä ja mallien alueellisessa kartoituksessa esiin nousseita kriittisiä kohtia eli ”pullonkauloja” ja etsimään jonkun tai joidenkin niiden poistamiseksi pilotti-idea. Oleellista on tunnistaa valitun palvelukokonaisuuden tai palveluketjun toiminnalle merkityksellisiä palvelualueen sisäisiä käytäntöjä, palvelualueiden välisiä yhteistyötapoja ja esim. tiedon kulkua. Yhtä tärkeää on tarkastella kokonaisuutta asiakkaan / potilaan silmin. Kokemusasiantuntijan osallistumista projektityöhön voi / tulee harkita.

On tarpeen rajata käsittelyyn otettavien tunnistettujen pullonkaulojen lukumäärä mahdollisimman realistiseksi ja pohtia, mihin keskittymällä voidaan palvelukokonaisuuden tilannetta parhaiten parantaa. Sekä pullonkaulojen että niitä korjaavien pilotti-ideoiden osalta on tärkeää saada projektiryhmän kaikkien jäsenten ajatukset esiin. Tässä tarvitaan fasilitointia ja sopivia menetelmiä siihen. Ensin tulee kerätä sekä pullonkaulat että pilotti-ideat mahdollisimman laajasti. Sen jälkeen nämä tulee priorisoida ja tehdä valinta / valinnat, mikä tai mitkä pullonkaulat valitaan jatkotarkastelun kohteiksi ja millä pilotti-idealla sitä lähdetään poistamaan. Pienikin toteutunut palveluketju sujuvoittava muutos on parempi kuin mittavat ja käytännön suhteen epärealistiset loppuraporttien arkistoihin hautautuvat suunnitelmat.

Kokousteema 4A: Valitun toimintamallin kuvaaminen ja määrittely

Valitun toimintamallin kuvaamis- ja määrittelytapa tulee valita. Tässäkin, samoin kuin koko palvelukokonaisuuden kuvauksessa tulee miettiä, mitä toimintamallin kuvauksella ja määrittelyllä tavoitellaan ja mikä tapa näiden tavoitteiden saavuttamista parhaiten tukee. Erilaisia kuvaukseen (visualisointiin) ja mallinnukseen sopivia työkaluja on useita ja tärkeä onkin valita kulloiseenkin asiakokonaisuuteen niistä parhaiten sopivat.

VSSHP:n PKPK-työssä hyödynsimme mm. monilaisen konsultaatio- ja arviointitiimin kuvauksessa luomaamme palvelukokonaisuuden mallinnuskuvaa. Toimintamallin / tietyn palvelun strukturoitua määrittelyä varten loimme ns. määrittelykortin. Siihen saimme inspiraatiota ja arvokkaita ajatuksia sekä Pokemon-maailmasta että Siun soten tekemästä palvelujen määrittelytyöstä. Eri toimintamallit ja palvelut ovat pelkästään nimiensä perusteella, ainakin osin, vaikeasti hahmotettavissa ja palvelujen kohderyhmien, tavoitteiden, tarkoitusten ja sisällön avautumista helpottaa niiden kuvaaminen strukturoidusti vallitsevia virallisia yhtenäisiä nimikkeitä käyttäen. Mietimme myös perinteisten prosessikuvausten hyödyntämistä, mutta emme nähneet niitä tässä kohtaa tarkoituksenmukaisiksi.

Kokousteema 4B: Pullonkaulaa / -kauloja korjaavan pilotin suunnittelu

Tämän kokouksen aiheena on kohdassa 3B valitun pilotin tarkempi suunnittelu ja kuvaus. Samalla kun projektiryhmä on jo aiemmin valinnut pilottikohteen, tulee sen miettiä, keitä osajia pilotin tarkemmassa suunnittelussa tarvitaan. Todennäköistä on, että kaikkien projektiryhmäläisten ei ole tarpeen osallistua siihen ja että toisaalta tarvitaan joitain uusia osajia pilottikohteen käytännön toimijoista. Koko projektiryhmälle tässä kohtaa on hyvä tuoda arvioitavaksi, kommentoitavaksi ja sparrattavaksi etukäteen valmisteltu pilottisuunnitelma, jossa on tarpeen huomioida ainakin pilottiin osallistuvat toimijat, pilotin vaatimat resurssit, alustavat pilotin tuloksia kuvaavat mittarit sekä pilotin hallinnoinnin, ohjauksen ja johtamisen järjestäminen.

Kokousteema 5A: Toimintamallin käyttöönoton valmistelu ja suunnittelu

Valitun toimintamallin käyttöönotossa / -otoissa korostuu sekä tiedotus että mahdollisimman laaja-alaisesti eri työntekijäryhmien ja esimiestahojen kanssa käytävä vuoropuhelu. Vaikka toimintamallien kehittämistä tekevät ja siihen osallistuvat sekä ko. mallin käytännön toimijat että esimiehet, on selvää, että kaikessa kehittämisessä ei voi olla kaikki ko. työtä tekevät mukana. Tämä korostuu jatkossa vielä enemmän, kun pienempien organisaatioiden sijaan sote-palveluja järjestetään nykyisiä organisaatioita selvästi suuremmilla hyvinvointialueilla. Tällöin on tärkeää perustella toimintamallin käyttöönotto hyvin. Tulee viestiä selkeästi uuden toimintamallin tarkoitus ja merkitys. Tulee kuvata mahdollisimman yksinkertaisesti mitä tavoitellaan. On tärkeää tietää, mikä tulee muuttumaan ja miksi.

Jo mallin käyttöönoton suunnitteluvaiheessa on hyvä perehtyä yleisesti muutosta edistäviin ja hidastaviin tekijöihin ja pyrkiä joko vahvistamaan tai minimoimaan niiden vaikutuksia.

Viestinnässä ja sen suunnittelussa kannattaa hyödyntää mahdollisuuksien mukaan viestinnän ammattilaisen palveluja. Myös informaation tapa (infotilaisuudet paikan päällä, Teams -tilaisuudet), niiden sisällöt ja materiaalit tulee sopia ja suunnitella. Tiedusteluja ja kysymyksiä varten tulee sopia tietty henkilö tai yhteystaho.

Kokousteema 5B: Pilotin käynnistys ja toteutus

Pilotin käynnistykseen ja toteutukseen liittyy paljon eri asioita riippuen pilotin sisällöstä ja laajuudesta. Näitä ovat mm. pilotin aikataulu, aloitus, aloitukseen liittyvät käytännön suunnitelmat ja alkukartoitus valittujen mittareiden osalta. Lisäksi pilottiin osallistuvien työntekijöiden roolit ja tehtäväkuvat tulee määrittää ja sopia. Varsinkin pilotin alussa tulee lisäksi varautua myös erinäisten vastaan tulevien etukäteissuunnittelun ulkopuolisten asioiden selvittämiseen ja ratkaisemiseen. Pilottitiimi voi olla uusi ns. toiminnallinen yksikkö, joka koostuu usein ainakin osittain toisilleen vieraista ihmisistä. Ryhmän ”tiimiytymistä” edistäviä asioita kannattaa miettiä heti, kun ryhmä on muodostettu. Pilottitiimille tulee miettiä tarvittava tuki ja sen johtamisesta sekä integraatiosta muuhun toimintaympäristöön sopia. Sitä mitkä kaikki pilotin käynnistykseen ja toteutukseen liittyvistä asioista onnistuvat projektiryhmän kokouksessa, riippuu projektiryhmän kokoonpanosta ja pilotin luonteesta. VSSHP:n PKPK-työssä pilotin käynnistykseen ja toteutukseen liittyvät asiat työstettiin pääasiassa pienemmässä pilottityöryhmässä ja tuotiin kommentoitavaksi ja sparrattavaksi projektiryhmälle.

Kokousteema 6A: Toimintamallin käyttöönottojen tuki ja koordinaointi

Tämä kokousteema keskittyy valitun toimintamallin käyttöönoton tukeen ja koordinaatioon. Kohdassa 5A suunniteltiin käyttöönottoa ja siihen liittyviä asioita kokonaisuutena. Tässä on tarkoituksena varmistaa käyttöönottoon liittyvien ohjeiden ja menetelmien yhdenmukaisuus ja uuden toiminnan yhdenmukainen aloittaminen eri paikoissa. Tavoitteena on, että valittu toimintamalli tai palvelu toteutuu käyttöönottojen jälkeen mahdollisimman yhdenmukaisesti. Käyttöönottoa / -ottoja tuetaan yhteisillä ohjeilla (esim. määrittelykortti) ja mahdollisilla työkaluilla (esim. strukturoidut lomakkeet tai tarkastuslistat). Mikäli valittu

toimintamalli on jo alueen osassa paikoista käytössä, on hyvä jossain kohtaa myös varmistaa, että toimintatavat niiden osalta ovat yhtenevät. Samalla nousee esille hyvinkin toimintatavan eri toteutusversioista vielä pienempiä yksityiskohtia, joita kannattaa monistaa ja jakaa muille. Toisaalta on tärkeä luopua käytänteistä, joiden tilalle on jo löydetty alkuperäistä parempia toteutustapoja.

Kuten edellä on korostettu, käyttöönottoon tulee varata riittävästi resursseja jo projektisuunnitelmassa. Kannattaa harkita erillistä, toimintamallin jo tuntevaa ”jalkauttajaa” käyttöönottoa tukemaan. Sen avulla varmistetaan, että toiminnot käynnistyvät yhdenmukaisesti sekä helpotetaan ja mahdollisesti myös nopeutetaan uuden toiminnan alkuvaiheita. Tämä mahdollistaa henkilöstön työpanoksen ohjautumista ensisijaisesti perustyön tekemiseen eikä uuteen toimintamalliin liittyvien käytännön muutosten ratkomiseen.

Kokousteema 6B: Pilotin arviointi ja johtopäätökset toiminnan jatkamisesta

Tämän kokouksen tarkoituksena on muodostaa käsitys pilotin avulla testatun uuden toimintamallin käyttökelpoisuudesta ja mahdollisesta laajentamisesta esim. alueellisesti.

VSSHP:n PKPK työssä emme tähän vaiheeseen vielä osaprojekteissamme päässeet. Etukäteisesti kuitenkin suunnittelimme, että ennen tätä kokousta tulisi kerätä ja alustavasti analysoida sovittujen mittarien tulokset. Itse kokouksessa kuultaisiin pilottiin osallistuneiden sanallisia arvioita ja kokemuksia ja käytäisiin pilotin kokemuksista keskustelua koko projektiryhmässä.

Johtopäätöstä varten tulisi arvioida pilotin käyttökelpoisuus ja soveltuvuus koko hyvinvointialuetta ajatellen. Sen lisäksi tulisi arvioida saavutettua terveyshyötyä, vaikuttavuutta ja kustannusvaikuttavuutta.

Johtopäätöksenä voi olla, että 1) pilotoitu toimintamalli otetaan käyttöön sellaisenaan tai osittain, 2) pilotti on osittain tai kokonaisuutena arvioiden onnistunut, mutta vaatii vielä jatkokehittämistä ennen lopullista käyttökelpoisuuden uudelleenarviointia tai 3) pilotoitua toimintaa ei oteta käyttöön.

Kokousteema 7: Valittujen toimintamallien käytön vakiinnuttaminen ja seuranta

Mikäli hyvän toimintamallin käyttöä on laajennettu tai onnistunut pilotti toteutettu hankerahoituksella, on hyvissä ajoin ennen hankkeen loppumista varmistettava resurssit mahdollistamaan toiminnan pysyvä jatkuminen.

Uudesta toimintamallista tiedottaminen ja informointi on hyvä sisällyttää uusien työntekijöiden perehdytykseen. On hyvä sopia määrävälein tehtävistä uuden toimintamallin väliarvioinneista. Niiden yhteydessä on mahdollisuus käydä läpi uuden toimintamallin käytön laajentumisen yhteydessä esiin tulevia asioita ja reagoida herkästi mahdollisiin korjaustarpeisiin.

Pohdintaa

Ennen kun PKPK-projekti etenee toimeksiannosta toteutukseen, on hyvä tarkastella toimeksiantoa kriittisesti. Onko aihe riittävän selkeä, jotta käsiteltävän kokonaisuuden voi ylipäätään hahmottaa esim. 1-2 vuoden pituiseksi projektiksi. Mitä projektilla tavoitellaan? Syntyykö projektin vetäjälle käsitys tehtävän kokonaisuudesta? Missä määrin tehtävän hahmottaminen jää projektikokousten tehtäväksi? Tarkastellaanko ja pyritäänkö kehittämään jo valmiita kokonaisuuksia ja jo määriteltyjä asioita vai onko tarkoituksena kehittää alusta asti uutta? Onko erityistä aikataulullista painetta projektin määräaikaisuuden lisäksi? Onko jotain erityisiä odotuksia tulosten suhteen? Sisältääkö aihe jo lähtökohtaisesti ristiriitaisuuksia? Näiden asioiden huomiointi ja käsittely suunnittelun alkaessa vaikuttaa olennaisesti koko projektiin aina osallistujien valinnasta sen toteuttamiseen asti.

Tässä oppaassa olemme esittäneet jatkuvan parantamisen elementtejä ja kokeilukulttuuria sisältävän PKPK-projektityön toimintatavan. Etukäteen mietitty struktuuri sekä suunnittelussa että käytännön toteuttamisessa auttaa saamaan projektin alkuun ja sen avulla voi alustavasti hahmottaa työn vaatimaa

ajankäyttöä ja projektityöntekijöiden yksilöllistä projektityöhön suunniteltavaa prosenttiosuutta muusta työajasta.

Valmis struktuuri mahdollistaa projektin suunnittelemista kokonaisuutena. Se myös mahdollistaa joustoa projektin läpivientiin kokousten järjestyksen ja kokousten sisällön suhteen. Työn etenemisen ei tarvitse orjallisesti noudattaa etukäteen tehtyjä suunnitelmia. On helpompi tilanteen mukaan muuttaa suunnitelmaa, kun on jokin runko kokonaisuudelle olemassa. Uusia asioita voi joustavasti sijoittaa jo valmiiseen struktuuriin ja jo käsiteltävien aiheiden järjestyksiä voi joustavasti vaihdella. Projektin toimintamalli siis mahdollistaa joustavasti työn edetessä syntyvien uusien oleellisten ennakoimattomien asioiden tai kokonaisuuksien sisällyttämistä projektikokonaisuuteen, kunhan se todennäköisyys on jo alun suunnitteluvaiheessa huomioitu.

Valmiiseen struktuuriin liittyy vaara projektin etenemisestä ”junamaisesti” pitkin etukäteen suunniteltuja raiteita, jos edellä mainittuun joustoon ja ilmavaan kokousilmapiiriin ei kiinnitetä erityistä huomiota. Tässä asiassa kokousten etukäteissuunnittelulla ja kokousten johtamisella on erityisen suuri merkitys.

VSSHP:n jatkuvan parantamisen elementtejä ja kokeilukulttuuria sisältävä PKPK-toimintamalli syntyi projektityömme ohessa, joten se ei luonnollisesti sisältänyt itse mallin arviointiin tai kehittämiseen liittyviä elementtejä. Tulevaisuudessa toimintamallia voidaan niin haluttaessa kehittää liittämällä siihen erillinen projektin sisäistä arviointia (esim. kyselyt ym.) ja sen toimintaa kuvaavia mittareita sisältävä kehittämisosio.

Lopuksi

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmät sekä niiden muodostama yhteinen palvelujärjestelmä ovat monimutkaisia kokonaisuuksia. Palvelujen sisältö ja koostaminen palvelukokonaisuuksiksi vaihtelee alueellisesti. Samoin vaihtelevat palvelujen nimikkeet ja samoistakin palveluista käytetään paikasta riippuen eri nimikkeitä. Samoja palveluja voidaan tuottaa eri ammattiryhmien toimesta ja myös kriteerit palvelujen saamiseksi vaihtelevat. Palveluketjuja ja -kokonaisuuksia on kuvattu eri yhteyksissä vuosien ajan. Tälle työlle on, ainakin osittain, luonteenomaista toimintaympäristön monimutkaisuus, käsitteistön kirjavuus, hankesidonaisuus sekä työn päättymisen hankkeen ja hankerahoituksen päättyessä. Osa hankkeiden tuloksista jää pelkkiin loppuraportteihin ja moni hyvä idea tai käytäntö jää hyödyntämättä tai jatkojalostamatta.

VSSHP:n jatkuvan parantamisen elementtejä ja kokeilukulttuuria sisältävän PKPK-toimintamallin kolme keskeisintä periaatetta pyrkivät kaikki osaltaan kumoamaan edellä kuvattuja ilmiöitä. Nämä kolme periaatetta ovat: 1) yhteisen kokonaiskuvan ja yhteisen kielen muodostaminen projektiryhmässä käsiteltävästä palvelukokonaisuudesta heti työn alkaessa, 2) strukturoitu, hyvin etukäteen suunniteltu projektin käytännön toteutus ja 3) palveluketjujen käytäntöjä sujuvoittavat toimintamuutokset, joita on mahdollisuus jatkaa tai hyödyntää myös projektin päättyttyä.