



kimpassa  
allihopa

sote- ja  
maakuntaudistus  
Varsinais-Suomi

VARSINAIS-SUOMEN SOTE-UUDISTUS  
TUTKIMUS, KOULUTUS ja KEHITTÄMINEN  
**KEHITTÄMISEN ALATYÖRYHMÄN RAPORTTI**

Työryhmä  
6.6.2018

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. VALMISTELUTYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS</b>	3
1.1 TKI- valmistelutyöryhmän toimeksianto	3
1.2 Kehittämisen alatyöryhmän organisoituminen ja tehtävän toteutus	3
<b>2. TYÖRYHMÄN ESITYKSET</b>	4
2.1 Keskeiset käsitteet	4
2.2 Kehittämisen periaatteet	5
2.3 Kehittämisen tavoitteet	5
2.4 Maakunnan kehittämistoiminnon tehtävät	6
2.4.1 Johdon tuki strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa	7
2.4.2 Alueellinen tiedonhallinta	8
2.4.3 Kehittämisen ja innovaatiotoiminnan koordinaatio ja toimeenpanon tuki	8
2.5 Kehittämisen strategiset toimijat	10
2.6 Kehittämisen hallintamalli	10
2.7 Arviointi järjestäjän ja tuottajan tehtävistä	11
<b>Liitteet</b>	12
<b>Keskeinen taustamateriaali</b>	12

## 1. VALMISTELUTYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

### 1.1 TKI- valmistelutyöryhmän toimeksianto

Tutkimus, koulutus ja kehittäminen -valmistelutyöryhmä aloitti toimintansa joulukuussa 2016. Valmistelutyön tuloksena julkaistiin 22.1.2018 päivätty raportti “Varsinais-Suomen Sote-uudistus, tutkimus, koulutus ja kehittäminen valmisteluvaiheen raportti 1.0”.

Valmistelutyö jatkui uudelle kaudelle. Jatkotyöskentelyä varten perustettiin teemakohtaiset alatyöryhmät, joiden tehtävänä oli viedä operatiivista valmistelutyötä eteenpäin omalla vastuualueellaan.

Alatyöryhmät muodostettiin seuraavasti:

1. Tutkintoon johtava koulutus
2. Täydennyskoulutus
3. Tutkimus
4. Kehittäminen
5. Maakunnan sote-tietoallasstrategia

Työryhmien tavoitteena oli kevään 2018 aikana täsmentää valmisteluvaiheen raportissa kuvatut esitykset konkreettisiksi toimenpide- ja toteutussuunnitelmiksi. Lähtökohtana tarkastelussa on maakunnan järjestäjän ja tarpeen mukaan myös yhteistyöalueen näkökulmasta katsominen.

Kehittämistoiminnan osalta “sote-osaamiskeskuksen” tehtäviksi tunnistettiin seuraavia kokonaisuuksia: strategiatyö, kehittämisen koordinaatio ja tuki sekä kehittämistoiminta esim. valtakunnallisissa koko maakuntaa koskevissa hankkeissa. Työryhmä korosti myös tiedonhallinnan roolia ja yhteistyötä eri toimijoiden ja verkostojen kesken.

### 1.2 Kehittämisen alatyöryhmän organisoituminen ja tehtävän toteutus

Kehittämisen alatyöryhmän puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan asetti TKI-työryhmän puheenjohtaja, Kalervo Väänänen, Turun yliopisto. Osallistuminen työskentelyyn oli kaikille avointa ja mukaan otettiin ilmoittautuneet. Työskentelyyn osallistivat seuraavat henkilöt:

- Juuso Blomster, TYKS, juuso.blomster(a)tyks.fi
- Tapio Häyhtiö, Vasso, tapio.haytio(a)vasso.fi
- Anniina Kaittä, Raisio, anniina.kaittaa(a)raisio.fi (varajäsen Max Karukivi)
- Mari Kesälä, Tehy, mari.kesala(a)tyks.fi
- Camilla Laaksonen, Turku AMK, camilla.laaksonen(a)turkuamk.fi
- Pia Liljeroth, Novida, pia.liljeroth(a)novia.fi
- Karoliina Luukkainen, Varsinais-Suomen sote- ja maku -uudistuksen muutosorganisaatio/ Turun kaupunki, karoliina.luukkainen(a)turku.fi
- Kaisa Nissinen-Paatsamala, Salo, kaisa.nissinen-paatsamala(a)salo.fi
- Karolina Olin, Varsinais-Suomen liitto, karolina.olin(a)varsinais-suomi.fi 17.5.2018 alkaen
- Meeri Rusi, Turku AMK, meeri.rusi(a)turkuamk.fi (varajäsen Ursula Hyrkkänen)
- Päivi Sannola, Turun kaupunki, paivi.sannola(a)turku.fi, pj
- Miia Tuominen, Turun yliopisto, miia.tuominen(a)utu.fi, siht
- Aija Vanhanen, Salo, aija.vanhanen(a)salo.fi
- Timo Vähämurto, TYKS, timo.vahamurto(a)tyks.fi (varajäsen Pekka Makkonen), vpj

Toimeksiannon mukaisesti työryhmä lähti tarkentamaan edellä kuvattuja tehtäväkokonaisuuksia ja tarkastelemaan kehittämistä laajemmin mm. käsitteitä, tavoitteita, toimijoita ja kehittämisen hallintaa.

Valmisteluvaiheen tulokset on kuvattu tässä raportissa. Raportissa käsitellään lisäksi järjestäjän ja tuottajien kehittämistoiminnan välistä työnjakoa, nykyisiä kehittämistoimintoja sekä tunnistettuja (nyt puuttuvia) kehittämistoimintojen painopistealueita. Valtakunnallisten tahojen (mm. STM, VTM, THL, Sotedigi, Vimana, Tekes, Sitra) ja maakuntajärjestäjän välisen työnjaon määrittely oli raporttia kirjoitettaessa vielä niin keskeneräinen, että tähän ei pystytty ottamaan kantaa.

Työryhmä kokoontui viisi kertaa (1/2018–5/2018). Valmistelutyö eteni kokouskeskustelujen, taustakartoitusten ja välitehtävien avulla. Valmistelutyö on perustunut lähtökohdiltaan hallituksen lakiesitykseen maakuntien perustamisesta ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (HE 15/2017) sekä sosiaali- ja terveydenhuollon tuottamisesta (HE 52/2017). Raportin työstämisessä on hyödynnetty työryhmän edustajien ja heidän taustaorganisaatioidensa asiantuntijuuden lisäksi myös soveltuvia alueellisia ja kansallisia raportteja sekä muiden maakuntien valmisteluvaiheen materiaalia.

Valmistelutyön lähtökohdiksi asetettiin TKI -työryhmässä määritellyt tutkimuksen, koulutuksen ja kehittämisen ”sote-ote” painopisteet:

- asiakas-/potilaslähtöinen sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio koulutuksen, tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatio toiminnan ohjauksessa, rakenteissa, sisällöissä ja toteutuksessa
- henkilöstön osaamisen kehittäminen (täydennyskoulutus ja tutkintoon johtava koulutus)
- moniammatillinen, yhteinen koulutus
- koulutusorganisaatioiden välisen yhteistyön vahvistaminen
- tutkimukseen perustuva kehittäminen
- monitieteinen tutkimus, yhteiset tutkimusryhmät ja -hankkeet
- paikallisten ja kansallisten hyvien käytänteiden, mallien ja strategioiden hyödyntäminen

Maakunnan “sote-osaamiskeskuksesta” on tässä raportissa käytetty termiä “kehittämistoiminto”. Tavoitteena on kuvata tunnistettuja toimintokokonaisuuksia, ei niinkään ottaa kantaa missä maakunnan organisatorisessa yksikössä ko. tehtäviä toteutetaan.

## 2. TYÖRYHMÄN ESITYKSET

### 2.1 Keskeiset käsitteet

Raportin laatimisessa on käytetty soveltuvin osin sote- ja maakuntauudistuksen sanastoa (ks. <http://alueuudistus.fi/sotesanasto>) ja TKI valmisteluvaiheen raportissa määriteltyjä käsitteitä. Lisäyksenä edelliseen on määritelty seuraavat käsitteet:

**Kehittäminen:** Kehittäminen on systemaattista ja tavoitteellista toimintaa, jolla luodaan uusia tuotteita, palveluja, tuotantoprosesseja, menetelmiä ja järjestelmiä sekä kehitetään toimintaympäristöä tai parannetaan olemassa olevia olennaisesti.

**Kehittämiskokonaisuus/kehittämissalkku:** Kehittämiskokonaisuus on kaikista kyseisellä ajanhetkellä olevista kehittämisohjelmista ja toimenpiteistä muodostuva kokonaisuus, jossa strategiset päämäärät ovat yhteisiä, ja/tai ohjelmat käyttävät keskenään samoja resursseja, ja/tai muodostavat keskinäisiä riippuvuuksia ja joita johdetaan samanaikaisesti.

**Hanke/ohjelma:** Useasta kehittämisestä ja mahdollisista muista tehtävistä muodostuva kokonaisuus, jota johdetaan koordinoitusti. Ohjelman avulla tavoitellaan laajoja ja merkittäviä strategisia muutoksia ja viestitään niistä. Ohjelman konkreettinen sisältö tarkentuu vähitellen ja sen kesto on tyypillisesti pidempi kuin yksi vuosi.

**Projekti:** Projekti on kertaluonteinen työ, joka tehdään ainutkertaisen tuotteen, palvelun tai tuloksen aikaansaamiseksi. Sen onnistumisesta vastaa projektille erikseen nimetty omistaja ja ohjausryhmä ja sen toteutusta johtaa projektipäällikkö. Projektipäälliköllä on projektille nimetyt resurssit toteutusta varten.

**Lean ja lean startup:** Kehittäminen syntyy asiakkaiden tarpeista, asiakkaiden ja asiakastyötä tekevien rajapinnasta. Palveluiden ja tuotteiden kehitysmetodi, joka pyrkii äärimmäiseen asiakaslähtöisyyteen, lyhyempiin tuotteiden kehittämissykleihin sekä liiketoimintahypoteesin sekä iteratiivisen asiakaskysynnän ohjaamaan validoituun oppimiseen.

**Kokonaisarkkitehtuuri:** Kokonaisarkkitehtuuri on toiminnan, prosessien ja palvelujen, tietojen, tietojärjestelmien ja niiden tuottamien palvelujen muodostaman kokonaisuuden rakenne. Kokonaisarkkitehtuuria tarvitaan strategian toimeenpanossa ja johtamisessa, toiminnan ja palvelujen jatkuvassa kehittämisessä, muutosten ja monimutkaisuuden hallinnassa ja digitalisaation hallitussa hyödyntämisessä. Kokonaisarkkitehtuurityö on osa organisaation strategiatyötä, johtamisprosessia sekä talouden ja toiminnan suunnittelua.

## 2.2 Kehittämisen periaatteet

Työryhmässä tunnistettiin yleisiä linjauksia ja periaatteita, jotka ohjaavat nykyisen palvelutuotannon kehittämistä ja joiden painoarvo tulevaisuudessa on merkittävä. Nämä periaatteet työryhmä halusi nostaa esille “sote-ote” periaatteita täydentämään ja tarkentamaan tekemistä.

- Vallan ja vastuun tasapaino: maakunta sote palveluiden järjestäjänä vastaa tavoitteista, sote-toimijoiden johto vastaa tavoitteiden toteuttamisesta
- Tietopohjainen yhteistyö korostuu eri toimijoiden välillä
  - korkeakoulut, tutkimuslaitokset, kunnat, liikelaitokset, yritykset, järjestöt, valtio, kansainväliset toimijat jne.
- Tutkimustieto kytkeytyy kehittämisen kokonaisuuteen → näyttöön perustuvat palvelut
- Ammattilaiset ja kansalaiset ovat tasavertaisia toimijoita ja kehittävät toimintaa yhdessä
- Toimintamalleja kehitetään asiakaslähtöisesti
- Uutta teknologiaa ja tietoa hyödynnetään aktiivisesti
- Tarvitaan erilaista markkinointi- ja viestintäosaamista
- Palvelut ovat vaikuttavia ja kustannustehokkaita
- Jatkuvan parantamisen kulttuuri (lean)

## 2.3 Kehittämisen tavoitteet

Sosiaali- ja terveystalouden tavoitteena on tuottaa, edistää ja ylläpitää hyvinvointia ja terveyttä. Tämä on lähtökohta ja sitä konkretisoimaan on määritelty erilaisia strategioita ja ohjelmia.

Sote- ja aluehallintouudistuksessa on tavoitteena:

- Kansalaisten hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen
- Palveluiden laadun ja yhdenvertaisen saatavuuden takaaminen koko maassa
- Kustannusten hallinta
- Julkisen talouden kestävyden parantaminen
- Palveluiden horisontaalinen ja vertikaalinen integraatio

Valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi valtakunnalliset lainsäädäntöä täydentävät strategiset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseksi. Tavoitteiden tulee perustua väestön hyvinvointia ja terveyttä koskeviin seurantatietoihin ja palvelutarpeeseen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ja taloutta koskeviin seurantatietoihin. Lisäksi otetaan huomioon valtioneuvoston asettamat julkisen talouden finanssipoliittiset tavoitteet.

Maakunnan strategisissa tavoitteissa on määriteltävä mm. seuraavat asiat:

- Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisen valtakunnalliset strategiset tavoitteet
- Tavoitteet palvelujen integraation ja yhdenvertaisen saatavuuden, valinnanvapauden, asukkaiden osallistumisoikeuden, vaikutusmahdollisuuksien ja kielellisten oikeuksien turvaamiseksi sekä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi

- Tavoitteet maakuntien rajat ylittävälle alueellisten tehtävien työnjaolle
- Yleiset linjaukset laajakantoisista investoinneista, tuotantorakenteesta ja eri tuotantotapojen hyödyntämisestä ja tiedonhallinnan kehittämiskohteista
- Miten eri tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan

Sosiaali- ja terveysministeriö valmistelee tavoitteita yhdessä maakuntien kanssa. Kuhunkin yhteistyöalueeseen kuuluvien maakuntien on laadittava sosiaali- ja terveysministeriölle yhteinen ehdotus siitä, miten alueen palvelut ja niiden kehittäminen sekä maakuntien välinen yhteistyö pitäisi ottaa huomioon valtakunnallisissa tavoitteissa.

Sosiaali- ja terveysministeriön yhteydessä toimivan sosiaali- ja terveydenhuollon neuvottelukunnan tarkoitus on edistää strategisten linjausten toteutumista ja valtakunnallisten ja alueellisten toimijoiden yhteistyötä. Lisäksi neuvottelukunta kokoaa ja välittää tietoa sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistarpeista.

Maakunnan ja sosiaali- ja terveysministeriön vuosittaisissa neuvotteluissa käsitellään maakunnan sosiaali- ja terveydenhuollon keskeisiä tavoitteita, painopisteitä, palvelutuotannon työnjakoa ja yhteistoimintaa muiden maakuntien kanssa sekä omavalvonnan toteutumista. Neuvotteluissa arvioidaan lisäksi yhteistyösopimuksen ja valtakunnallisten tavoitteiden toteutumista, maakunnan palvelujen kehitystä ja alueellisia kehittämistarpeita, toimintaympäristön ja palvelujen tarpeen muutoksia sekä lakisäätöiden tehtävien rahoitustarvetta, kehittämistä ja tuottavuuden lisäämistä. Lisäksi arvioidaan maakunnassa toteutettavia kustannusten hallinnan kannalta välttämättömiä toimenpiteitä ja muita mahdollisia toimenpiteitä.

## 2.4 Maakunnan kehittämistoiminnan tehtävät

Kehittämislle ei ole käsitetasolla yhtä ainoaa määritelmää. Kehittämistä voidaan kuvata kuitenkin toimintana, jonka tavoitteena on saada aikaan muutos nykytilanteesta johonkin tavoiteltuun, parempaan tilanteeseen. Onnistunut kehittäminen edellyttää henkilöstön, työprosessien ja teknologioiden muodostaman kokonaisuuden saumatonta vuorovaikutusta. Kehittämisen tukitarpeet vaihtelevat toimijoittain ja tunnistetaan yhteisten prosessien ja avoimen keskustelun kautta. Siksi kehittämisen tarkka määrittely ei ole mielekäästä, vaan pääpaino on prosesseissa, toimintatavoissa ja työkaluissa, joilla tuetaan kehittämisen johtamista toimialasta riippumatta. Työmenetelmät ja -välineet valitaan sen mukaan mitä ollaan kehittämässä, esimerkkinä lean- kehitysmetodi tai kokonaisarkkitehtuurin mukainen kehittäminen.



Kuva 1. Esimerkki kehittämisen määritelmästä

Maakunta tarvitsee menestyäkseen vahvan järjestäjän, jonka tukena toimii laaja-alainen kehittäminen, innovointiin, ennakkointiin, tutkimukseen ja koulutukseen liittyvä toiminto. Järjestäjällä itsellään ei voi olla kaikkea tarvittavaa osaamista,

vaan se hyödyntää eri toimijoita ja verkostoja eri osaamisalueilla. Jokainen palveluntuottaja on kiinnostunut oman palvelunsa kehittämisestä ja vastaa siitä. Kokonaisuuden kannalta ratkaisevaa on miten kokonaisuutta ohjataan, koska se ratkaisee viime kädessä palvelujen toimivuuden yhteen.

Kehittämistoiminnot voidaan jakaa joko

- toimijoiden yhteisiin tai yhteistoimintaan liittyviin tai
- järjestäjän ja tuottajien sisäisten toimintojen kehittämiseen.

Kokonaisvaltaisen, sulavasti yhteen toimivan asiakaspalvelukokemuksen järjestäminen ja takaaminen ohjaa yhteistoimintaan liittyviä kehitystavoitteita maakunnassa. Tämän tavoitteen toteuttamiseksi tarvitaan mm.

- Kehittämisen ja innovaatiotoiminnan koordinaatio ja tuki
- Yhtenäisiä ohjaus- ja seurantamenetelmiä tuottajien toiminnan ohjaukseen ja arviointiin
- Yhteisiä tiedonhallintaratkaisuja joustavaan ja tietoturvalliseen tietojen jakamiseen järjestäjän ja tuottajaorganisaatioiden välillä
- Kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun takaamiseksi yhtenäisen tuotannonohjauksen toteuttaminen järjestäjän ja tuottajien hyödyntämien tietojärjestelmien välille

Työryhmä esittää kehittämisen teeman alle seuraavia tehtäväkokonaisuuksia:

1. Johdon tuki strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa
2. Alueellinen tiedonhallinta sekä
3. Kehittämisen ja innovaatiotoiminnan koordinaatio ja tuki.

Näitä tehtäväkokonaisuuksia avataan seuraavassa kappaleessa tarkemmin.

#### **2.4.1 Johdon tuki strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa**

##### *Toimintaympäristön analyysi ja ennakointi*

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla. Järjestäjän tehtävänä on tilata alueen väestön tarpeita vastaavat sosiaali- ja terveyspalvelut sekä kehittää palvelujärjestelmää siten, että se huomioi toimintaympäristössä sekä asiakkaiden tarpeissa tapahtuvat muutokset ja ennakoi niitä. Maakunnan ennakointitoiminta koostuu trendien ja heikkojen signaalien seuraamisesta sekä niihin perustuvista analyyseistä, globaalin ja kansallisen ennakointityön seuraamisesta, skenaarioiden luomisesta ja toteutumisen seuraamisesta sekä maakunnallisen tulevaisuustietoisuuden ja keskustelun ylläpitämisestä.

Maakunnan johdolle on tarjottava laadukasta ja kattavaa tietoa sekä analyysiä, joiden pohjalta oikeita linjauksia ja valintoja osataan palvelujärjestelmän kehittämiseksi toteuttaa. Alueellinen hyvinvointikertomus on keskeinen dokumentti väestön palvelutarvetta ja hyvinvointipuutteita analysoitaessa. Tämän lisäksi tullaan tarvitsemaan eri tasoisia ja kohdennettuja erillisselvityksiä, joiden kautta päästään analysoimaan syvemmin valittuja ja erityisiksi haasteiksi tunnistettuja teemoja. Järjestäjä myös hyödyntää liikelaitoksen asiantuntijoita sekä liikelaitoksen osana toimivan yliopistosairaalan ja muiden tutkimusorganisaatioiden tekemää tutkimusta.

##### *Strategia- ja johtamisprosessien koordinaatio*

Maakunnan toiminnan tavoitteet kirjataan osaksi eritasoisia sopimuksia; sopimuksia solmitaan valtioneuvoston ja maakunnan välille sekä maakunnan ja palveluntuottajien välille. Maakunnan sopimusten valmistelu- ja neuvottelut muodostavat maakunnan johtamisprosessin (vuosijohtaminen), johon yhdistyy harvemmillä aikavälillä strategiaproessin valmistelu. Johtamisprosessien/sopimusvalmistelun koordinaatio vaatii työpanosta. Koordinaatio sisältää toiminnan ja talouden suunnittelu- ja seurantaprosessit.

Kehittämistoiminto toimii johtamisen ja muutosjohtamisen tukirakenteena, joka tukee johtoa toiminnan suunnittelussa, päätösten toimeenpanossa ja muutoksen johtamisessa. Kehittämistoiminto valmistele strategiaan perustuen, mitä palveluita hoito- ja palveluketjuissa/palveluprosesseissa tulisi tuottaa. Strategiaan perustuen määritetään, miten palveluiden toteutumista tulisi mitata järjestäjän palvelulupauksen lunastamiseksi. Kehittämistoiminnossa tulee olla

asiakkuusymmärrystä, tuotteistamis-, palvelukokemus- ja verkosto-osaamista, jotta se pystyy valmistelevaan ja arvioimaan organisaatorajat ylittäviä kustannustehokkaita asiakaslähtöisiä palvelujärjestelmän rakenteita, toimintaprosesseja ja toimintamalleja.

#### 2.4.2 Alueellinen tiedonhallinta

Kehittämistoiminnon tehtävä on tukea maakunnan johtoa tiedolla johtamisessa. Johto tarvitsee tietoa maakunnan vastuulle osoitettujen tehtävien järjestämiseksi ja tavoitetilan määrittämiseksi. Järjestäjän ohjaava rooli maakunnassa edellyttää tietoa, mitä ohjataan ja mitä tietoa tehtävään tarvitaan. Maakunnalla on vastuu kaikista julkiseen järjestämismuutokseen kuuluvista palveluista tuottajasta riippumatta. Kansalliselta tasolta syntyy ulkoisia vaatimuksia raportoinnille. Lisäksi tarvitaan seurantaprosesseja ja erilaista analytiikkaa tutkimuskysymysten ratkaisuun, asiakaslähtöistä sähköisten palvelujen kehittämistä, ennuste-analytiikkaa, tekoälyn ja robotiikan hyödyntämistä jne.

Maakunnan tehtävät edellyttävät laaja-alaista tiedon keräämistä. Tietoa tuotetaan palvelutuotannosta, palveluista ja suoritteista, laadusta ja vaikuttavuudesta. Lisäksi tarvitaan asiakkaaseen liittyvää tietoa mm. terveydentilasta, toimintakyvystä ja asiakaskokemuksesta. Sosiaali- ja terveystieteiden tehtäväalueen lisäksi maakunnalla on yhdyspintoja mm. kasvupalveluihin, ympäristöterveydenhuoltoon ja pelastustoimeen. Kunnilla ja maakunnalla on yhteisiä vastuita ja siten myös yhteisiä tietotarpeita.

Kattava tietopohja mahdollistaa ja antaa hyvät edellytykset TKI-toiminnalle, jonka tavoitteena on palveluiden kehittäminen, tutkimus ja innovaatiot. Tutkimustietoa hyödynnetään mm. laadukkaiden ja kustannustehokkaiden palvelujen järjestämisessä, palvelujärjestelmän kehittämisessä ja vaikuttavuuden arvioinnissa. Sote-järjestelmä synnyttää uudenlaisia tietovarantoja, joiden jalostaminen tutkimuksen keinoin palvelujen kehittämiseksi on tärkeää ja joilla on myös kaupallista arvoa. Tiedon tulee hyödyntää ammattilaisia työssään ja esimerkiksi pieniä toimijoita, joilla ei ole samoja resursseja digitalisaation hyödyntämiseen ja tiedonhallinnan kehittämiseen. Yllä mainitut toiminnot ovat vahvasti maakunnan ydinprosesseja.

#### 2.4.3 Kehittämisen ja innovaatiotoiminnan koordinaatio ja toimeenpanon tuki

Maakunta toimii kuntien lisäksi tiiviissä yhteistyössä koulutus-, kehittämis- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa yhteistyöalueen koordinoituna kaikkien yo-alueensa maakuntien yhteistyötä (mm. osaamistarpeiden kartoitus, koulutusohjelmien uudistumisen tukeminen). Keskeisimpänä tavoitteena on kehittäminen, tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan yhteyden vahvistaminen näyttöön perustuvaan kehittämiseen. Tavoitteena on myös alueellisten toimijoiden yhteistyön edistäminen sekä kansalliseen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiseen osallistuminen. Lisäksi globaalien trendien seuraaminen ja kansainvälisten ohjelmien ja verkostojen hyödyntäminen kuuluvat kehittämistoiminnon tehtäviin.

Jotta näihin tavoitteisiin voidaan päästä tarvitaan moninaisia menetelmiä:

- Maakunnalla on yhteinen maakuntastrategiaan pohjautuva tutkimus- ja kehittämisstrategia, joka ohjaa verkostotoimintaa ja toimijoiden yhteistyötä
- Maakuntakohtaiset yhteneväiset (yhteen sopivat) tietojärjestelmät jotka tukevat verkostotoimintaa ja sen koordinoitua
- Maakuntakohtainen kehittäminen hallintamalli, jonka lähtökohtana strategiset painopistealueet.
- Verkostotoimijat toimivat koordinoitusti yhteistyössä näiden painopistealueiden tavoitteiden saavuttamiseksi
- Yhteisiä kehittäminen foorumeita (digitaaliset ja "perinteiset" foorumit) verkostotoiminnan tukemiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen
- Yksittäisten toimijoiden kehittämishankkeet, globaalit verkostot ja innovaatiot tuodaan yhteisiin foorumeihin verkoston hyödynnettäväksi ja maakunnan kehittämisen käyttöön

Sosiaali- ja perusterveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon kehittämisen koordinaatio ja toimeenpanon tuki maakunnan järjestämänä edellyttää, että hyödynnetään mm. nykyisten kehittämistoiminnan henkilöstön osaamista maakunnan ja yhteistyö-alueen osaamistarpeisiin.



### *Valtakunnallinen taso kehittämisessä*

Yo-maakuntien kehittämistoiminnot sopivat valtakunnallisten kehittämistähtien/tutkimusvastuun työnjaosta STM:n linjausten mukaisesti. Maakuntien kehittämisen koordinaatio tehdään valtakunnallisessa yhteistyössä.

### *Yhteistyöalueen kehittäminen*

Varsinais-Suomen maakunnan on kehittämistehtävänsä liittyen sovittava muiden samaan yhteistyöalueeseen kuuluvien maakuntien kanssa sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistoiminnan yhteistyöstä. Se koordinoi maakuntalähtöisesti tutkimukseen ja koulutukseen liittyviä asioita yhteistyössä korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa yhteistyösopimuksessa määritellyllä tavalla. Se myös koordinoi maakuntien yhteisesti sopimien prioriteettien mukaisesti sosiaalihuollon erityispalvelujen kehittämistä valtakunnalliset linjaukset huomioon ottaen. Ruotsinkielisten palvelujen kehittämisessä tehdään tiivistä yhteistyötä Uudenmaan maakunnan kanssa (järjestämislaki 36§, Uudenmaan vastuu kansallisesta kehittämisestä). Lisäksi on tehtävä yhteistyötä uusien menetelmien, tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä yliopistojen, korkeakoulujen, järjestöjen ja elinkeinoelämän kanssa (esim. sosiaalihuollon palvelut, tietojärjestelmien kehittäminen, digitaaliset palvelut).

Lapsi- ja perhepalvelujen osalta kehittämisen tuki tullaan keskittämällä määrättyjen osaamis- ja tukikeskuksen (OT-keskus) tehtäväksi. Tiettyjen sisältöjen (esim. tuki kehittämisessä ja näyttöön perustuvien menetelmien jalkauttamisessa) osalta osaamis- ja tukikeskuksen tehtävät voidaan integroida osaksi kehittämistoimintaa.

### *Maakunnan kehittäminen*

Maakunnan kehittämistoiminnolla on mandaatti ohjata ja tukea integraatiota ja integroitumista edistäviä toimenpiteitä ja prosesseja sekä maakunnan liikelaitoksen että muiden palveluntuottajien kehittämisverkostoa. Lisäksi kehittämistoiminnolla on mandaatti edistää kaikkia niitä kehittämistoimia, joita kulloinkin järjestäjäorganisaatiossa nähdään tarpeellisiksi. Kaikkien maakunnan järjestämistähtillä olevia palveluja tuottavien yhtiöiden ja yhteisöjen on puolestaan osallistuttava palvelujen kehittämiseen maakunnan määrittelemällä tavalla.

Maakunnan kehittämistoiminto vastaa alueensa sote -kehittämisestä osana laajempaa maakunnan järjestäjän kehittämisrakennetta ja muun aluekehittämisen kanssa eli

- Koordinoi, ohjaa ja tukee tuottajatasolla tapahtuvaa, integroitua kehittämistyötä tavoitteena sote-integraatio ja kustannusten hallinta
- Vahvistaa kehittämisrakenteita ja sote- uudistumista tukevaa toimintakulttuuria, kehittämiskäytäntöjä ja kehittämisosaamista
- Tukee käytännönläheistä kehittämistyötä ja hyvien käytäntöjen juurruttamista
  - Esimerkkinä palvelutuotannon kehittämiseen on sovellettu teollisuudessa käytettyjä Lean-menetelmiä. Tavoitteena on standardoitujen ja äärimmäisen asiakaslähtöisten rakenteiden avulla saavuttaa korkea laatu. Onnistunut lean-muutos vaatii toimivan jatkuvan parantamisen mallin, jossa asiakasrajapinnan työntekijät on valtuutettu matalalla kynnyksellä organisoimaan toimintaa uusiksi. Tuotekehityksellisenä prosessina lean -konseptissa on tärkeää nopea iteraatiosykli ja mahdollisuus kokeilla esim. sähköisiä työkaluja asiakasrajapinnassa.
- Vahvistaa ja yhdenmukaistaa tutkimusperusteista ja tarvelähtöistä kehittämistä
  - Tunnistetaan ja nostetaan esille tutkimus- ja kehitystarpeita mm. kentältä, strategiasta, toimintaympäristöanalyysistä, sopimusneuvotteluista, eri valmisteluverkostoista ja tutkimusfoorumeilta sekä tulevaisuudesta osana systemaattista alueellista tietotuotantoa.
  - Tuetaan toimintatutkimusta eli käytännönläheistä, palvelukäytäntöjä palvelevaa, monialaista tutkimusta, mm. tutkimuksellisesti osoitetut / varmennetut toimintakäytännöt kehittämisessä
  - Monitieteellisyys edistäminen laajasti, mukana myös kunnan ja kansalaiset
- Vahvistaa erityisesti sosiaalihuollon tutkimusrakenteita.
  - Tutkimusyksiköiden rooli on antaa ”tutkija-apua”, kehittämistoiminnon roolina on toimeenpanon tukeminen
  - Terveydenhuollon ja sosiaalialan yhteisiin, hyvinvointirakenteita hyödyntäviin kehittämisrakenteisiin nivotaan tutkimus, siten että tutkimuksella tuetaan toiminnan kehittämistä ja kehittämisellä tutkimuksen kehittämistä

- Edistää verkostopohjaista käytännön palvelujen ja toiminnan vaikuttavuuden arviointitutkimusta yhteistyössä tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden kanssa sekä tukea arviointitulosten hyödyntämistä
  - Tutkimuksellisten arviointikäytäntöjen kehittäminen ja vaikuttavuuden lisääminen
  - Tutkimustiedon hyödyntämisen, arvioimisen, levittämisen ja juurruttamisen tuki
- Osallistuu maakuntastrategian, palvelustrategian, palveluketjujen, yhteistyösopimuksen, omavalvontasuunnitelman ja palvelusopimuksen valmisteluun sekä tuottajien ohjaamiseen ja laadun seurantaan ja koordinoi niitä sekä kehittämisen painopisteitä
- Hankkii soveltuvin osin ulkopuolista rahoitusta: hankkeiden sekä muun kehittämis- ja kokeilutoiminnan valmistelun, toimeenpanon, johtamisen ja koordinaation sekä arvioinnin tuki

## 2.5 Kehittämisen strategiset toimijat

Maakunta osallistuu kansalliseen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämiseen ja toimii yhteistyössä kuntien sekä koulutus-, kehittämis- ja tutkimustoimintaa harjoittavien organisaatioiden kanssa.

TKI-toimintaa ohjataan ja tehdään käytännössä kaikissa maakuntakonsernin osissa ja toimialoilla, kuten sote-, palo- ja pelastustoimi, kasvupalvelut, työvoimahallinto, aluekehittäminen ja -suunnittelu jne. Kehittämistoimintaa tehdään alueella kumppanuus- ja sopimusverkostoissa, joissa maakuntakonserni voi olla tukija, käynnistäjä, tilaaja ja/tai rahoittaja.

Keskeisiä toimijoita sote- kehittämisessä ovat mm.

- Yliopistot, ammattikorkeakoulut, ammatti-instituutit sekä muut oppilaitokset
- Terveyskampus Turku
- Sote-keskukset, sekä julkiset että yksityiset
- Maakunnan liikelaitos
- Varsinais-Suomen erityishuoltopiiri, Kärkulla
- Tutkimuslaitokset kuten THL
- Sosiaalialan osaamiskeskukset (Vasso, Pikassos, SONetBOTNIA, FSKC)
- OT-keskus
- Muut osaamiskeskukset
- Kansainväliset toimijat
- Kunnan eri toimijat kuten hyvinvoinnin- ja terveyden edistäminen, liikuntatoimi, varhaiskasvatus, opetus jne.
- Yhdistykset ja säätiöt
- Yritykset

Esitetty lista ei ole tyhjentävä, mutta antaa kuvan toimijakentän laajuudesta ja monialaisuudesta.

## 2.6 Kehittämisen hallintamalli

Kehittämistä tapahtuu lähellä asiakasrajapintaa jokapäiväisenä toimintana. Toisaalta kehittämistä tehdään valtakunnallisissa yli maakuntia koskeissa isoissa hankkeissa erillisen resurssoinnin ja ohjauksen alaisuudessa. Maakuntakonsernissa, sen toimialoilla ja yksiköissä sekä laajemmin koko palveluekosysteemissä tavoitteena on, että

- Keskitytään alueellisesti yhdessä eri tahojen kanssa valmistellun maakuntastrategian kannalta keskeisiin kehittämiskohteisiin
- Voidaan valita ja priorisoidaan rajalliset panostukset potentiaalisesti vaikuttavampien projektien taakse
- Pystytään tekemään päätöksenteosta systemaattista ja läpinäkyvää
- Pystytään hallitsemaan TKI-projektien ja ohjelmien riskejä entistä paremmin
- Pystytään luomaan vahvempaa keskustelukulttuuria ajankohtaisten kehittämisasioiden ympärille

On tärkeää, että maakunnassa jokainen palveluntuottaja osallistuu koko palvelusysteemin kehittämiseen. Tulevaisuuden menestys syntyy osaamisten yhdyspinnoilla.

Maakuntatasolla kehittämiskokonaisuuden hallintaan ja johtamiseen tarvitaan työkaluja, varsinkin jos haluttu muutos koskettaa monia toimijoita tai sen epäonnistuminen aiheuttaa merkittävää haittaa. Maakuntastrategian/ palvelulupauksen mukaisissa sopimuksissa määritellyt tavoitetilat ja nykytilat saattavat poiketa toisistaan, jolloin syntyy tarve muutokselle.

Muutos on tehtävä suunnitellusti ja hallitusti. Järjestämisvastuussa olevien omistajien tehtäviä ovat tässä tilanteessa:

- Priorisoida kehittämisvaihtoehtoja ja toteutettavaksi valittujen kehittämisprojektien resurssien riittävyyden varmistaminen
- Kehittämisen kokonaiskuvan ja riippuvuuksien ymmärtäminen ja kommunikointi
- Maakuntastrategian tasapainoisen toteutumisen varmistaminen sisällyttämällä kehittämistavoitteet sopimuksiin.

Maakunnan kehittämiskokonaisuuden tulisi mukailla maakuntastrategiaa, jotta voidaan varmistaa strategisten tavoitteiden toteutuminen. Kehittämisen ohjaus kytkeytyy olemassa oleviin ohjausrakenteisiin ja -foorumeihin sekä vuosijohtamisen aikatauluun. Kehittämistavoitteiden kytkentä johtamiseen ja tuottajien kanssa tehtäviin sopimuksiin on oleellinen edellytys onnistumiselle. Lisäksi tiedon tulee liikkua.

Maakunnalla tulisi olla selkeät, sovitut rakenteet ja prosessit sekä tehtävät ja vastuut määritelty ohjauksen eri tasoille. Kehittämistavoitteiden seuranta vaatii selkeän toimintamallin, koska toimijoita ja verkostoja on lukuisia eri tasoilla. Kehittämisen hallinnasta esimerkkinä Kuntaliiton strategia-, ennakointi- ja kehittämismalli, ohessa linkki <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntaliiton-strategia-ennakointi-ja-kehittamismalli>

Kuntaliiton koordinoimana kunnat yhdessä ovat kehittäneet standardoituja työkaluja kehittämisen hallintaan. Tavoitteena on ollut yhtenäistää kehittämisen terminologia, työmenetelmät ja -tavat sekä päätöksenteon ja roolit prosessin eri vaiheessa. Kehittämisen johtaminen kehittämismallin avulla tukee parempaa johtamista ja päätöksentekoa. Mallin avulla varmistetaan, että voimavarat suunnataan strategian mukaisten tavoitteiden toteuttamiseen ja niitä toteuttaviin hankkeisiin ja nämä hankkeet viedään menestyksekkäästi maaliin. Se mahdollistaa löytämään synergioita eri toimijoiden välillä ja välttämään päällekkäistä työtä. Yhteisen toimintamallin johdonmukainen käyttö lisää kehittämisen tuloksellisuutta.

Liitteenä esimerkkinä kehittämisen hallintamalleista Turun kaupungin kehittämismalli (Liite 1), jossa korostuu kehittämisen johtaminen ja kytkeytyminen kaupungin strategiseen johtamiseen. Toisena esimerkkinä VSSHP:n jatkuvan kehittämisen malli (Liite 2), joka korostaa jatkuvaa muutosta ja pienin parannuksin tapahtuvaa prosessien ja toimintatapojen korjaamista.

## 2.7 Arviointi järjestäjän ja tuottajan tehtävistä

Työryhmän työn yhteydessä on käyty läpi nykyisiä kehittämisen osa-alueita Varsinais-Suomen sote-organisaatioissa. On pohdittu eri tekemisen osa-alueiden näkökulmasta jakoa tuottajan ja järjestäjän rooleissa. Tarkemmat mietinnöt on jätetty pois tästä lopullisesta raportista a) aiherajauksen b) valtakunnan valmistelun keskeneräisyyden vuoksi. Yhteenvetona toteamme, että monissa kehittämisen osa-alueissa tekeminen ja näkökulma tulee ulottumaan sekä järjestäjän että tuottajien puolelle. Ohessa keskeisimmät tehtäväkokonaisuudet, jotka työryhmässä nousi esille.

- Potilasturvallisuus
- Laatu- ja järjestelmätyö
- Arviointitoiminta
- Asiakkuuden hallinta ja palveluketjujen hallinta
- Hoitopolkujen ylläpito
- Palvelukokonaisuuksien hallinta
- Terveys-, hoito- ja sosiaaliteollinen kehittäminen
- Kansallisten hankkeiden hallinnointi
- Kehittämismalli
- Jatkuva parantaminen & Lean
- Terveys- ja sosiaalialan opetus ja koulutus
- Kokonaisarkkitehtuuri
- Tietojärjestelmäkehittäminen (mm. potilastietojärjestelmät)

- E-kirje, puheentunnistus, robotiikka, tekoäly
- Kirjaaminen
- Kliininen tietopalvelu, tietoallas
- Test bed-tuotteen rakentaminen

## **Liitteet**

Liite 1 Turun kaupungin kehittämismalli

Liite 2 VSSHP:n jatkuvan kehittämisen malli

## **Keskeinen taustamateriaali**

Tutkimus, innovaatiot, kehittäminen, koulutus ja ennakointi (TIKKE)-toiminto Keski-Suomen uudessa maakunnassa, esitys johtoryhmälle 5.4.2018

Uusimaa 2019, TKIO-ryhmän tilannekatsaus 22.3.2018

Valtioneuvoston selvitys, Maakuntien järjestäytymismallit sosiaali- ja terveysalan TKI toiminnan näkökulmasta, toteuttaja Forefont Oy, MDI Public Oy, NHG consulting OY, toteutus 1/2018-8/2019

## Liite 1 Turun kehittämisen malli

*Ohessa otteita ”Kehittämismallin ohjeista”, Sari Hannila*

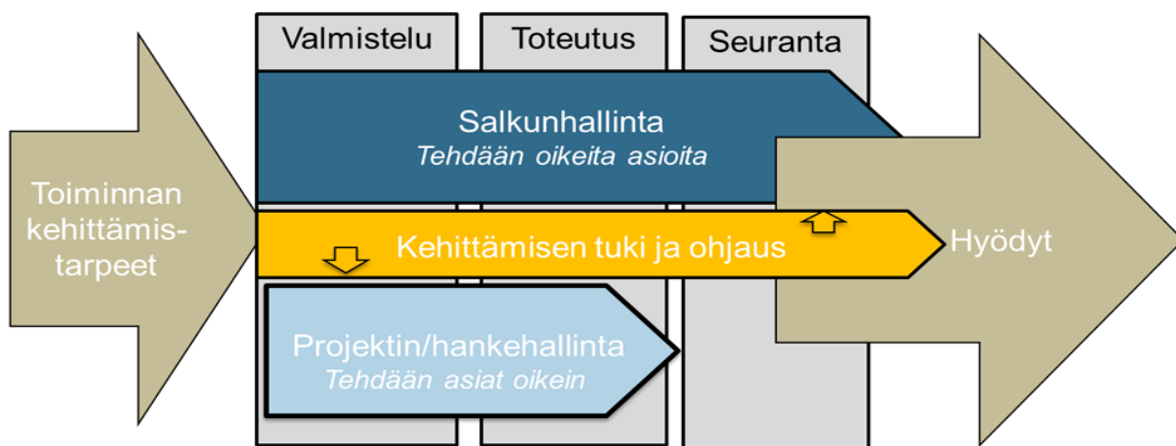
Kehittämisen johtaminen kehittämismallin avulla tukee parempaa johtamista ja päätöksentekoa. Mallin ollessa osa kaupungin johtamisjärjestelmää varmistetaan, että kaupungin voimavaroja suunnataan kaupungin tulevaisuuden kannalta strategisiin hankkeisiin ja että nämä hankkeet viedään menestyksekkäästi maaliin. Samalla kyetään paremmin löytämään synergioita konsernin sisällä ja välttämään päällekkäistä työtä.



## Kehittämismalli

Kaupungin strategiaa toteutetaan hankkeina ja projekteina (KH 2014). Merkittävimmät projektit ja hankkeet sisällytetään sopimusohjaukseen. Strategisiin sopimuksiin kirjataan toimialan tavoitteet ja merkittävimmät kehittämiskokonaisuudet eli hankkeet ja operatiivisiin sopimuksiin hankkeista johdetut palvelualuekohtaiset projektit. Strategian ja sopimusten toteutumisesta raportoidaan osana vuosijohtamista.

Kehittämismalli tuo rakenteet, toimintatavat, periaatteet ja käsitteet salkun-, projektin- ja hankehallintaan. Salkunhallinta vastaa kysymykseen, mitä kehitetään ja projektin/hankkeen hallinta, miten se tehdään.



### *Kehittämismallin vaiheet ja portit:*

Kehittämismallissa on kolme vaihetta: valmistelu, toteutus ja seuranta. Vaiheet toteutetaan yhteistyössä tarkoituksenmukaisten sidosryhmien ja kumppanien kanssa. Kehittämistyön siirtymistä vaiheesta toiseen ohjataan porttien eli etenemisen tarkistuspisteiden kautta. Kullakin portilla arvioidaan tehtyä työtä ja edellytyksiä edetä seuraavaan vaiheeseen. Arviointi tapahtuu sovittujen kriteerien pohjalta. Portit ovat keskeinen osa laadunhallintaa. Hankkeilla on samat portit kun projekteilla.

*Valmisteluvaiheessa* varmistetaan riittävä ymmärrys kehittämistarpeiden hyötytavoitteista, hyötyjen mittaamisesta, kehittämisen sisällöstä, toteuttamiskustannuksista ja resurssitarpeista, sekä yhteensopivuus kaupungin strategiaan ja kokonaisarkkitehtuuriin. Lisäksi varmistetaan riittävä resursointi ja muut keskeiset projektin/hankkeen menestymisen edellytykset.

Hankkeen valmistelussa tulee hankkeen hyötytavoitteiden ja mittareiden lisäksi tunnistaa hanketta toteuttavien projektien tavoitteet ja mittarit. Hankkeeseen kuuluvien projektien yksityiskohtaiset suunnitelmat kuvataan projektitason dokumentteihin. Valmisteluvaiheessa projektit/hankkeet myös priorisoidaan ja niistä valitaan toteutusvaiheeseen siirtyvät.

*Toteutusvaiheessa* projekteja ohjataan niin, että ne toteutuvat sovituissa laajuudessa, aikataulussa ja budjetissa. Hankkeeseen kuuluvien projektien tuotosten ja hyötyjen saavuttamista ohjataan hankkeesta käsin. Muutoksia pyritään saavuttamaan jo hankkeen toteutusvaiheen aikana. Strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan ja ohjataan salkkutasolla varmistaen strategian tasapainoinen toteutuminen.

*Seurantavaiheessa* muutos toteutetaan ja johdetaan linjaorganisaatiossa. Hyötyjen toteutumista arvioidaan.

### **Salkunhallinta**

Salkunhallinnalla ohjataan kehittämisresursseja sekä varmistetaan salkun strategisten tavoitteiden toteutuminen. Salkkujen ohjausryhminä toimivat nimetyt toimialojen ja palvelualueiden johtoryhmät ja muut johtamisfooromit. Kehittämisasioita käsitellään johtoryhmien kokouksissa. Palvelualueiden johtajilla on velvollisuus raportoida säännöllisesti toimialajohtajille kehittämisestä.

Salkun ohjaamisessa noudatetaan seuraavia periaatteita:

#### *Näkyväksi tekeminen*

Kehittäminen tehdään näkyväksi muodostamalla salkkuun projekteja ja hankkeita.

#### *Priorisointi ja valinnat*

Projektien ja hankkeiden käynnistämistä ja edistymistä arvioidaan. Arvioinnilla

- varmistetaan resurssien riittävyys projekteille ja hankkeille
- hallitaan samanaikaisesti käynnissä olevien projektien ja hankkeiden lukumäärää ja estetään päällekkäisyyksiä
- varmistetaan kehittämisen yhteensopivuus muuhun toimintaan, strategiaan tavoitteisiin ja käynnissä olevaan kehittämiseen
- huolehditaan salkun sisällön tasapainosta riskien ja hyötyjen näkökulmasta
- tunnistetaan ja ohjataan poikkeamia niiden vaikuttaessa salkun muiden projektien ja hankkeiden toteutumiseen.

#### *Strategisten tavoitteiden ja hyötytavoitteiden toteutuminen*

Projektien ja hankkeiden riittävyttä sekä tuloksia ja vaikuttavuutta arvioidaan suhteessa nykyisiin strategiaan tavoitteisiin ja kehittämiselle asetettuihin hyötytavoitteisiin. Projektien ja hankkeiden tulosten myötä arvioidaan strategian muutostarpeita.

### **Projektinhallinta**

Projektinhallinta on resurssien organisointia ja hallintaa sellaisella tavalla, että projekti voidaan päättää suunnitellun sisältöisenä ja laatusena, aikataulun ja budjetin mukaisesti.

Projektin toteutustavan voi valita hyödyntämällä esim. ketterän kehittämisen menetelmiä. Projektinhallinnan ohella tulee projektin laadun varmistamiseksi käyttää erilaisia kehittämismenetelmiä kuten arkkitehtuurityö, asiakaslähtöinen kehittäminen ja Lean sekä palvelumuotoilu.

### **Hankehallinta**

Hankehallinta on hankekokonaisuuden hallintaa siten, että hankkeen strategiset hyödyt ja tavoitteet saavutetaan. Hankkeen ja hankkeeseen sisältyvien projektien välisten yhteyksien ja riippuvuuksien koordinointi sekä muutoksen johtaminen ovat hankehallinnan keskeisiä sisältöjä.

Hankkeen ohjaamisessa noudatetaan projektinhallintaperiaatteiden lisäksi seuraavia periaatteita:

#### *Kokonaisuus ja riippuvuudet*

Hanketta ohjataan siten, että hankkeen projektit ja toimenpiteet kokonaisuutena tukevat hankkeen hyötytavoitteiden saavuttamista ja että projekteissa ei tapahdu osaoptimointia.

Projektien väliset riippuvuudet ja erityisesti niissä tapahtuvat muutokset tulee käsitellä hanketasolla. Hanketasolla tulee käsitellä myös muutokset, jotka vaarantavat projektin tai koko hankkeen hyötytavoitteiden saavuttamisen.

#### *Muutos*

Hankeella tavoitellaan muutoksia, jotka tyypillisesti koskettavat laajaa joukkoa ja ulottuvat samanaikaisesti monelle organisaation osa-alueelle. Projektit tuottavat hyötyjä hankkeelle jo hankkeen aikana ja ohjauksella tulee varmistaa, että samanaikaisten muutosten jalkauttaminen toteutuu hallitusti.

Riippuvuuksien ja muutosten johtaminen edellyttää tiivistä vuorovaikutusta projekti- ja hanketoimijoiden välillä sekä hyvää sidosryhmien hallintaa.

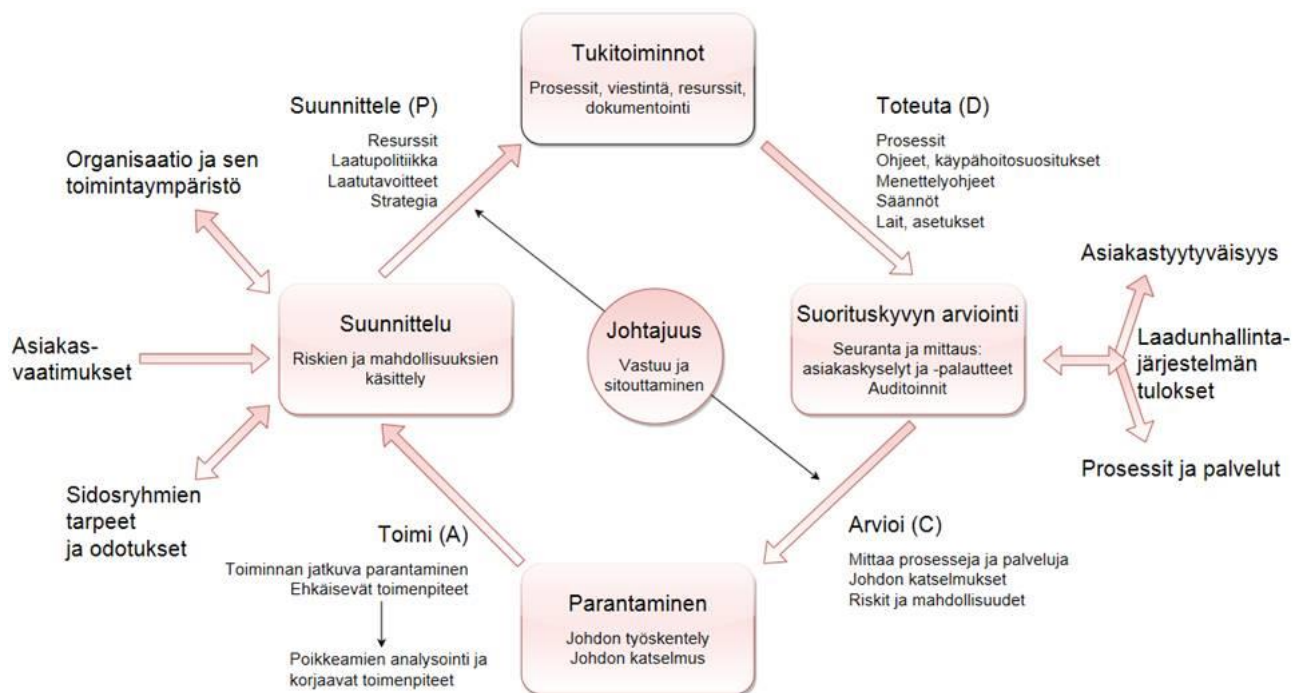
Turun kaupungin kehittämismalli sai kansainvälisen EFQM Committed to Excellence laatutunnustuksen keväällä 2017.



## Liite 2 VSSHP:n jatkuvan kehittämisen malli

Kehittämistarpeet syntyvät ensisijaisesti asiakkaiden vaatimuksista, toimintaympäristöstä ja sidosryhmien tarpeista ja odotuksista. Toiminnan jatkuva ja systemaattinen kehittäminen on keskeinen painopistealue sairaanhoitopiirin toiminnassa. Sairaanhoitopiirin yhtenä strategisena tavoitteena (VSSHP strategia vuosille 2017–2018) on jatkuva parantaminen ja uudistuminen. Sairaanhoitopiiri tukee koko maakunnan palvelujärjestelmän kehittämistä tavoitteena pysyä huippulaatuisena, kustannustehokkaana ja kilpailukykyisenä. Tärkeintä kehittämisessä on varmistaa asiakkaiden palveluiden laatu, saatavuus ja tehokkuus jatkuvasti kasvavien odotusten ja tarpeiden paineessa. Sairaanhoitopiirissä kehittämistä toteutetaan Lean – ajattelun mukaisesti.

Sairaanhoitopiirin kehittämiseen osallistuu eri toimijoita, jotka vastaavat asetettujen tavoitteiden toteutumisesta: 1) sairaanhoitopiirin johtoryhmä vastaa strategiatason kehittämisestä, 2) kliinisten tulos-, toimi- ja palvelualueiden johtoryhmät vastaavat potilasprosessien kehittämisestä ja 3) tukiprosessien omistajat vastaavat omien ydinprosessiensa kehittämisestä



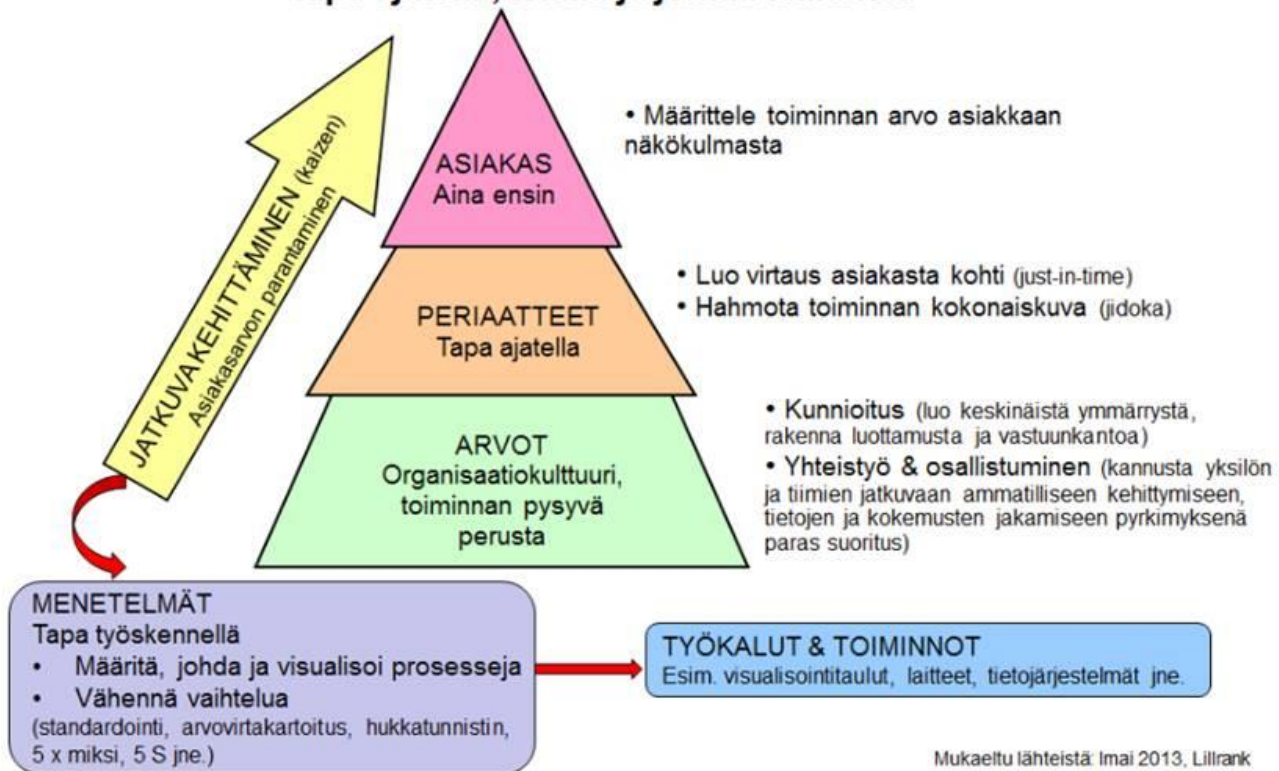
Kuvio 1. Jatkuvan kehittämisen malli (mukailtu ISO 9001 ja SHQS)

Sairaanhoitopiirissä kehittäminen tavoittelee jatkuvaa muutosta ja pienin parannuksin tapahtuvaa prosessien ja toimintatapojen korjaamista. Kehittämistä tehdään myös projektiluonteisesti, jolloin haetaan ymmärrys nykytilasta, visio siitä, mihin halutaan päästä, tavoitteet ja suunnitelma, sekä mittarit ja tarkistuspisteet onnistumisen arvioimiseksi. Toiminnan kehittäminen pohjautuu jatkuvan parantamisen PDCA-sykliin (*Plan, Do, Check, Act*). (Kuvio 1). Toiminta suunnitellaan sovittujen tavoitteiden mukaisesti, ja suunnitelmat ohjaavat toimintaa. Toimintaa ja tekemistä arvioidaan ja mitataan sekä kehitetään saattujen palautteiden pohjalta.

Tavoitteiden tarkistaminen ja toimintojen kehittäminen on jatkuvaa parantamista Lean- ajattelun hengessä. Lean-ajattelun mukaisesti oleellisinta on parantaa asiakkaan kokemaa arvoa eliminoimalla ei-arvoa tuottavia toimintoja, eli hukkaa. Keskeistä kehittämisessä on ymmärtää mitä asiakas toivoo tai tarvitsee ja kuinka se toteutetaan palvelutuottajan ja asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman sujuvasti ja kannattavasti. Jatkuvan kehittämisen periaatteella luodaan lisäarvoa käyttämällä olemassa olevia resursseja pienemmillä ponnistuksilla. (Kuvio 2.)



## LEAN-AJATTELUN JA -KULTTUURIN PERUSELEMENTIT: Tapa ajatella, toimia ja johtaa toimintaa



Kuvio 2. Lean-ajattelun ja -kulttuurin peruselementit