



**kimpassa  
allihopa**

sote- ja  
maakuntaudistus  
Varsinais-Suomi

## **VARSINAIS-SUOMEN SOTE-UUDISTUS**

### **TUTKIMUS, KOULUTUS ja KEHITTÄMINEN VALMISTELUVAIHEEN RAPORTTI 1.0**

Kalervo Väänänen  
Mii Tuominen  
Työryhmä  
22.1.2018  
päivitetty 6.6.2018

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. VALMISTELUTYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS</b>	3
<b>2. TYÖRYHMÄN ESITYKSET</b>	5
<b>2.1 Keskeiset käsitteet</b>	5
<b>2.2 TKI-toiminnan ja koulutuksen yhteistyö- ja kehittämistrakenteet</b>	5
2.2.1 Organisoituminen ja rahoitus	7
2.2.2 Tutkimus ja innovaatiotoiminta	9
2.2.3 Näyttöön perustuva kehittäminen	10
2.2.4 Koulutus	11
2.2.5 Kaksikielisyyden hyödyntäminen	12
2.2.6 Palveluntuottajien kanssa tehtävät sopimukset koulutus- ja tutkimustoiminnasta	13
<b>2.3 Täydennyskoulutus</b>	13
2.3.1 Lähtökohdat	13
2.3.2 Sote-uudistuksen edellyttämän täydennyskoulutuksen toteutus ja sisällöt tulevaisuudessa	14
<b>2.4 Tutkintoon johtava koulutus</b>	15
2.4.1 Lähtökohdat	15
2.4.2 Tutkintoon johtavan koulutuksen toteutus ja sisällöt tulevaisuudessa	16
<b>3. VALMISTELUTYÖN ETENEMINEN</b>	17
<b>LÄHTEET</b>	18

## 1. VALMISTELUTYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Tutkimus, koulutus ja kehittäminen -valmistelutyöryhmä on aloittanut toimintansa joulukuussa 2016. Varsinais-Suomen sote- ja maakuntaudistus on antanut valmisteluvaiheessa 12/2016–12/2017 työryhmälle tehtäväksi vastata neljän työpaketin toteutuksesta:

1. Laaditaan esitys tutkimuksen ja koulutuksen kehittämis- ja yhteistyörakenteista maakunnan, sote-alan koulutuslaitosten ja yhteistyöalueen kanssa.
2. Laaditaan esitys maakunnan/järjestäjän kehittämistyön ja sen koordinoinnin sekä ohjauksen sisällöistä, yhteistyörakenteista ja resursoinnista.
3. Laaditaan suunnitelma henkilöstön sote-uudistuksen edellyttämästä täydennyskoulutuksesta.
4. Laaditaan selvitys sote-uudistuksen vaikutuksista tutkintoon johtavan koulutuksen sisältöihin tulevaisuudessa.

Tässä raportissa on kuvattu valmistelutyön tulokset siten, että työpakettien 1 ja 2 sisällöt on yhdistetty.

Työryhmän jäsenet:

- puheenjohtaja Väänänen Kalervo, Turun yliopisto, kalervo.vaananen(a)utu.fi
- sihteeri Tuominen Miia, Turun yliopisto, miia.tuominen(a)utu.fi
  
- Ahonen Pia, Turku AMK, pia.ahonen(a)turkuamk.fi
- Alkio Jukka, Laitila, jukka.alkio(a)laitila.fi (12/2016–9/2017)
- Huovinen Pentti, Turun yliopisto, pentti.huovinen(a)utu.fi
- Häyhtiö Tapio, Vasso, tapio.hayhtio(a)vasso.fi
- Höglblom Esa, V-S liitto, esa.hogblom(a)varsinais-suomi.fi
- Ilmonen Otto, Åbo Akademi, otto.ilmonen(a)abo.fi
- Inkeroinen Hanna, Vasso, hanna.inkeroinen(a)vasso.fi (12/2016–12/2017)
- Juslin Eva, Yrkeshögskolan Novia, eva.juslin(a)novia.fi
- Kauniskangas (Korkeila) Katariina, Turku, katariina.kauniskangas(a)turku.fi
- Kauppila Wiveka (1/2018 alkaen)
- Koskinen Regina, Axxell, regina.koskinen(a)axcell.fi
- Lehtikunnas Tuija, VSSHP, tuija.lehtikunnas(a)tyks.fi (8/2017-1/2018)
- Leino-Kilpi Helena, Turun yliopisto, helena.leino-kilpi(a)utu.fi
- Lundgren-Laine Heljä, VSSHP, helja.lundgren-laine(a)tyks.fi (12/2016-3/2017)
- Luukkainen Karoliina, Turku, karoliina.luukkainen(a)turku.fi
- Luukkonen Johanna, Laitila, johanna.luukkonen(a)laitila.fi (9/2017 alkaen)

- Nissinen-Paatsamala Kaisa, Salo, kaisa.nissinen-paatsamala(a)salo.fi
- Nygren Päivi, VSSHP, paivi.nygren(a)tyks.fi (12/2016–6/2017)
- Oksanen Tuula, Työterveyslaitos, tuula.oksanen(a)ttl.fi
- Rautava Päivi, VSSHP, paivi.rautava(a)tyks.fi
- Ritakallio Veli-Matti, Turun yliopisto, veli-matti.ritakallio(a)utu.fi
- Rönholm Jaana, SuPer/KoHo, jaana.ronholm(a)superliitto.fi
- Saarni Sirpa, VSSHP, sirpa.saarni(a)tyks.fi
- Sannola Päivi, Turku, paivi.sannola(a)turku.fi
- Taipale Maria, Raisio, maria.taipale(a)raseko.fi
- Vähämurto Timo, VSSHP, timo.vahamurto(a)tyks.fi (6/2017 alkaen)

Työryhmä on kokoontunut 13 kertaa (12/2016–1/2018). Valmistelutyö on edennyt kokouskeskustelujen, taustakartoitusten, välitehtävien ja kuulemisten avulla. Läpileikkaavana teemana työskenteilyssä on pyritty tunnistamaan sote-uudistuksen tavoitteiden kannalta kriittiset kehittämiskohteet, sekä niiden edellyttämät toimenpiteet työryhmälle osoitettujen valmistelutavoitteiden osalta. Valmistelutyön lähtökohdiksi asetettiin tutkimuksen, koulutuksen ja kehittämisen ”sote-ote” painopisteet:

- asiakas-/potilaslähtöinen sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio koulutuksen, tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatiotoiminnan ohjauksessa, rakenteissa, sisällöissä ja totutuksessa
- 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

Valmistelutyö on perustunut lähtökohdiltaan hallituksen lakiesityksiin maakuntien perustamisesta ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (HE 15/2017) sekä sosiaali- ja terveydenhuollon tuottamisesta (HE 52/2017).

Valmisteluvaiheen tulokset on kuvattu tässä raportissa, jonka laatimisessa on hyödynnetty työryhmän edustajien ja heidän taustaorganisaatioidensa asiantuntijuuden lisäksi myös soveltuvia alueellisia ja kansallisia raportteja sekä kohdennettuja kuulemisia.

## 2. TYÖRYHMÄN ESITYKSET

### 2.1 Keskeiset käsitteet

Raportin laatimisessa on käytetty soveltuvien osin sote- ja maakuntaudistuksen sanastoa (ks. <http://alueudistus.fi/sotesanasto>), jossa on määritelty esim. käsitteet integraatio, liikelaitos, sote-palvelujen tuottaja ja yhteistyöalue. Muut raportin keskeiset käsitteet ja niiden määrittelyt on kuvattu alla.

Maakuntajärjestäjä, maakunnan järjestäjäorganisaatio: Sosiaali- ja terveystieteiden järjestämistä maakunnassa vastaava organisaatio

Maakunnan tutkimus, koulutus ja kehittäminen -toiminto (TKK-toiminto): Varsinais-Suomen maakunnan sote-palvelujen järjestämisestä vastaavaan organisaatioon sijoittuva toiminto, jonka tehtävänä on sosiaali- ja terveydenhuollon koulutuksen koordinaatio sekä TKI-toiminnan ohjaus ja koordinaatio.

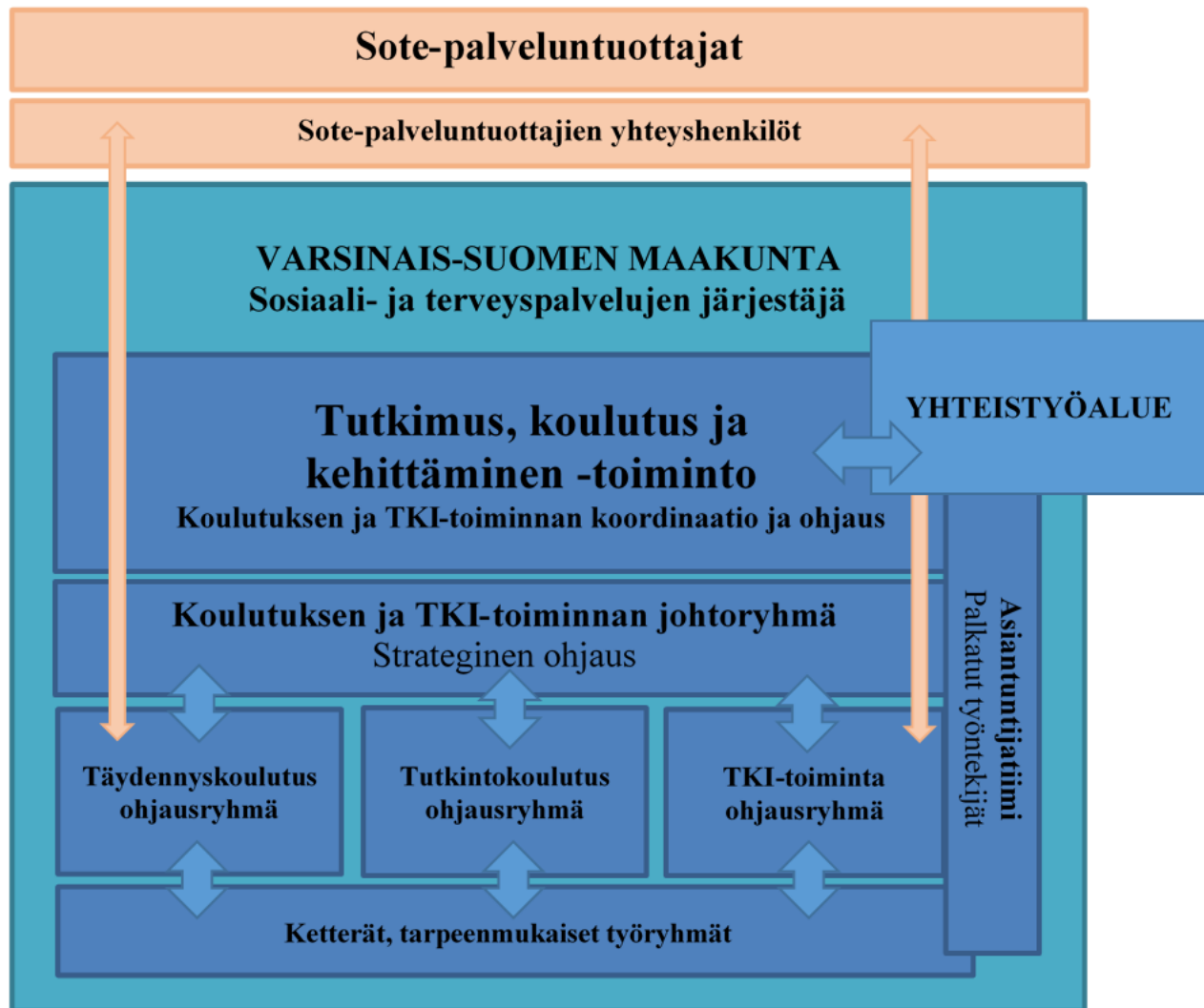
Osaamis- ja tukikeskus, OT-keskus: LAPE-muutosohjelmassa valmisteltava lasten, nuorten ja perheiden osaamis- ja tukikeskus, joka toimii vaativan, erityistä osaamista edellyttävän asiakastyön keskuksena. OT-keskukset tuottavat myös konsultaatio- ja koulutuspalveluja sekä tutkimus- ja kehittämistyötä.

Terveyskampus Turku: Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin, Turun yliopiston, Åbo Akademin, Turun ammattikorkeakoulun, Yrkeshögskolan Novian ja Turku Science Parkin muodostama sosiaali- ja terveysalan osaamiskeskittymä, jonka tarkoituksena on edistää tutkimus- ja yhteistyöedellytyksiä, koulutustoimintaa sekä yritys- ja innovaatiotoimintaa. <https://www.healthcampusturku.fi/>

TKI; TKI-toiminta: Tutkimus, kehittäminen ja innovaatiot; tutkimukseen, kehittämiseen ja innovaatioihin liittyvä työ ja toiminta.

### 2.2 TKI-toiminnan ja koulutuksen yhteistyö- ja kehittämisrakenteet

Työryhmän esittämässä mallissa koulutus ja TKI-toiminta muodostavat kokonaisuuden, jota koordinoidaan maakuntajärjestäjän toimesta **tutkimus, koulutus ja kehittäminen -toiminnolla (TKK-toiminto)** (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Maakunnan tutkimus, koulutus ja kehittäminen -toiminto (TKK-toiminto). Ehdotus koulutuksen ja TKI-toiminnan koordinaatio- ja ohjausrakenteeksi.

TKK-toiminto vastaa maakunnan sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisestä sekä alue- ja organisaatorajat ylittävästä kehittämisyhteistyöstä (HE15/2017, 35 §). TKK-toiminnon tehtävänä on koordinoita koulutusta sekä ohjata ja koordinoita TKI-toimintaa Varsinais-Suomen maakunnassa. Ydinprosessina on tilaaja- ja palvelutuotannon seuranta. TKK-toiminto perustuu tiiviiseen, sopimukseen perustuvaan yhteistyöhön yhteistyöalueen sekä maakunnan muiden koulutuksen ja TKI-toiminnan osaamiskeskittymien, kehittämissyksiköiden ja sote-palveluntuottajien kanssa.

Maakunnallinen TKK-toiminto edistää koulutuksen ja TKI-toiminnan asiakas/potilaslähtöisyyttä, moniammatillisuutta sekä vaikuttavuutta. Se toimii yhteistyöorganisaatioidensa kumppanina edistäen tutkimusta, näyttöön perustuvaa kehittämistoimintaa ja henkilöstön osaamisen kehittämistä maakunnassa sekä yhteistyöalueella.

### 2.2.1 Organisoituminen ja rahoitus

Maakunnallisen TKK-toiminnon organisaatio koostuu edustuksellisista johto-, ohjaus- ja työryhmistä sekä palkatusta henkilökunnasta. Ryhmiin nimetään toimikausittain edustajat kaikista maakunnan koulutus- ja tutkimusorganisaatioista, liikelaitoksesta, kunnista, sote-keskuksista, järjestöistä sekä maakuntajärjestäjän ja yhteistyöalueen toimielimistä huomioiden myös sote-palveluja käyttävän asiakkaan/potilaan osallisuus.

#### Edustukselliset työryhmät esim:

1. Koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämisen johtoryhmä
2. Ohjausryhmät
  - a) Tutkintokoulutus → työryhmä/t
  - b) Täydennyskoulutus → työryhmä/t
  - c) TKI → työryhmä/t

*Johtoryhmä* vastaa maakunnan strategiaan ja palvelulupauksiin perustuvien koulutuksen ja TKI-toiminnan strategioiden luomisesta. Johtoryhmä ohjaa koulutuksen ja TKI-toiminnan strategioiden toimeenpanoa maakunnassa sekä osallistuu yhteistyöalueen strategiatyöhön.

Operatiivisten *ohjausryhmien* tehtävänä on osallistua strategiatyöhön, koordinoida koulutuksen sekä TKI-toiminnan kehittämistä ja tukea niiden laadukasta toteutusta maakunnassa. Maakunnan koulutusta ja TKI-toimintaa toteuttavat organisaatiot raportoivat tuloksensa ohjausryhmille.

Tutkintokoulutuksen ohjausryhmän tehtävänä on ennakoida sote-henkilöstön osaamistarpeita sekä edistää laadukkaan tutkintoon johtavan koulutuksen edellytyksiä maakunnassa yhteistyössä koulutusorganisaatioiden ja sote-palveluntuottajien kanssa. Ohjausryhmä laatii maakunnan sote-osaamisstrategian yhteistyössä täydennyskoulutuksen ohjausryhmän kanssa. Ryhmään nimetään jäsen kaikista sote-koulutusta tuottavista koulutusorganisaatioista sekä suurimmista sote-palveluntuottajaorganisaatioista, pyrkimyksenä mahdollisimman monipuolinen moniammatillinen edustus.

Täydennyskoulutuksen ohjausryhmä seuraa sote-henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita maakunnassa sekä koordinoi, suunnittelee ja käynnistää tarpeita vastaavaa moniammatillista täydennyskoulutusta yhteistyössä koulutusorganisaatioiden, osaamiskeskusten ja sote-palveluntuottajien kanssa. Työskentelyssä huomioidaan myös maakuntarajat ylittävät ja kansalliset täydennyskoulutustarpeet ja niiden edellyttämä koordinaatio. Tavoitteena on ketterä koulutustarpeisiin vastaaminen ja kouluttajien välisen yhteistyön kehittäminen yhteisten, moniammatillisten koulutusten lisäämiseksi. Tavoitteena on myös karsia sisällöltään päällekkäisiä täydennyskoulutuksia sopimalla työnjaosta kouluttajien kesken. Ryhmään nimetään jäsen kaikista täydennyskoulutusta tuottavista organisaatioista sekä suurimmista sote-palveluntuottajaorganisaatioista, huomioiden monialaisuus.

TKI – ohjausryhmän tehtävänä on koordinoida TKI-toimintaa sekä edistää tutkimukseen perustuvaa kehittämistä maakunnassa ja yhteistyöalueella yhteistyössä koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden ja sote-palveluntuottajien kanssa. TKI-ohjausryhmä laatii maakunnan sosiaali- ja terveydenhuollon TKI-strategian yhteistyössä tutkintokoulutuksen ohjausryhmän kanssa. Ryhmään nimetään jäsen kaikista korkeakouluista, sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus- ja kehittämistoimintaa koordinoivista organisaatioista sekä suurimmista sote-palveluntuottajaorganisaatioista.

Ohjausryhmien tehtävänä on joustavasti koota ja vastuuttaa tarpeenmukaisia koulutusala- / astekoh-  
taisia, substanssikohtaisia tai muuta, kohdennettua tarvetta palvelevia *työryhmiä*, joissa sovitaan  
muun muassa moniammatillisten ja yhteisten koulutusten, opetussisältöjen sekä TKI-hankkeiden  
työnjaosta, suunnittelusta ja toteutuksesta.

#### Palkattu henkilöstö:

Maakunnalliseen TKK-toimintoon palkataan *moniammatillinen asiantuntijatiimi*, joka koostuu eri  
ammatti- ja tieteenalaja edustavista koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön asiantuntijoista. Asi-  
antuntijatiimin tehtävänä on edistää maakunnan TKK-toiminnon ja sen yhteistyötahojen synergiaa  
sekä monialaisen TKI-yhteistyön edellytyksiä maakunnassa. Tiimi osallistuu TKI-toiminnan kehittä-  
miseen sekä käytännön toteutukseen kentällä tarjoamalla tietoa, ohjausta ja konkreettista apua esi-  
merkiksi tiedonkeruussa ja -analysoinnissa. Asiantuntijatiimin kokoamisessa voitaisiin hyödyntää  
ns. sivuvirkakäytäntöä perustamalla yhteisvakansseja yliopistojen, ammattikorkeakoulujen sekä tut-  
kimus- ja osaamiskeskusten kanssa. Käytäntö tukee TKI-toiminnan laajamittaista integraatiota osaksi  
koulutusta vahvistamalla korkeakouluopiskelijoiden ja -opettajien yhteyttä maakunnan TKI-toimin-  
taan, tutkitun tiedon systemaattista hyödyntämistä kehittämisessä sekä henkilökunnan TKI-osaami-  
sen kehittymistä ja tutkimustyön mahdollisuuksia osana kliinistä-/opetustyötä.

Sote-palveluntuottajaorganisaatiot velvoitetaan nimeämään omasta henkilöstöstään koulutuksen, tut-  
kimuksen ja kehittämisen *yhteyshenkilöt*, joiden tehtävänä on toimia linkkinä maakunnan TKK-toi-  
minnon ja tuottajaorganisaation välillä. Yhteyshenkilön tehtäviä ovat mm. oman yksikön kehittämis-  
ja täydennyskoulutustoiminnan tulosten ja onnistuneiden kokeilujen kokoaminen ja raportointi maa-  
kunnan TKK-toiminnolle.

#### Rahoitus

Maakunnan TKK-toiminnolla on oma budjetti maakuntajärjestäjän kokonaisbudjetista. TKK-toimin-  
nolle osoitettujen maakunnallisten ja yhteistyöaluetta koskevien koulutuksen ja TKI-toiminnan koor-  
dinaatio-, ohjaus- ja kehittämistehtävien hoitaminen edellyttää riittävää, kohdennettua resursointia.  
Työryhmä esittää toimintaan 5 % osuutta maakuntajärjestäjän kokonaisbudjetista. Budjetin hallin-  
nointi voitaisiin hoitaa TKK-toiminnon kautta. TKI-toiminnan ohjauksen ja koordinaation vaatima  
suhteellinen rahoitusosuus TKK-toiminnossa arvioidaan koulutuksen koordinaation edellyttämää ra-  
hoitusosuutta suuremmaksi.



Varsinais-Suomen maakunnan TKK-toiminto, kuten muut vastaavat yksiköt/verkostot joiden alueella on yliopistosairaala, koordinoi yhteistyöalueen yhteisen osaamis- sekä tiede-, tutkimus- ja kehittämisstrategian rahoittamista ja toteutumisen seurannan.

### 2.2.2 Tutkimus ja innovaatiotoiminta

Tutkimuksen osalta maakunnan TKK-toiminnon tehtävänä on sosiaali- ja terveydenhuollon perus- ja erikoistasoilla tapahtuvan tutkimuksen koordinaatio, ohjaus ja integraatio. TKK-toiminto vastaa maakunnan ja yhteistyöalueen kattavan tutkimusstrategian laatimisesta ja jalkauttamisesta. Tutkimusstrategia laaditaan yhdessä maakunnan ja yhteistyöalueen korkeakoulujen, sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus- ja innovaatiotoimintaa toteuttavien organisaatioiden, sote-palveluntuottajaorganisaatioiden ja yritysten kanssa. Strategiassa huomioidaan alueen tarpeet, vahvuudet ja innovaatiotoiminnan edistäminen.

Maakunnan TKK-toiminto tukee sote-organisaatioissa tehtävää tutkimusta sekä tieteellisestä ja käytännön toiminnasta nousevien innovaatioiden hyödyntämistä maakunnan ja yhteistyöalueen elinkeinoelämän edellytysten vahvistamiseksi. Innovaatiotoiminnan edistämisessä hyödynnetään Terveyskampus Turun laatimaa yhteistä innovaatioprosessia, jossa mukana on myös Satakunnan ja Pohjanmaan maakuntien edustus.

Työryhmän ehdotukset maakunnan TKK-toiminnon tutkimukseen kohdentuviksi tehtäviksi:

#### Strategiatyö:

- Tutkimustarpeiden ennakointi ja tunnistaminen maakunnassa ja yhteistyöalueella →
- Tutkimusstrategian laatiminen (sis. maakuntatutkimusohjelman) yhdessä yhteistyöalueen kanssa
- Tutkimuksen, kehittämistyön ja innovaatiotoiminnan välisen yhteyden vahvistaminen
- Tutkimuksen ja elinkeinoelämän yhteistyön vahvistaminen

#### Tutkimuksen koordinaatio ja tuki:

- Tutkimuksen edellytysten kehittäminen maakunnassa ja yhteistyöalueella strategisten tavoitteiden pohjalta hyödyntäen nykyisen TYKS erva-alueen strategiyhteistyön perinnettä
- Globaalien trendien seuraaminen, kansainvälisten tutkimusohjelmien ja -verkostojen hyödyntäminen
- Yhteistyö ja tiedonsiirto kansallisen päätöksenteon sekä yhteistyöalueen ja maakunnan tutkimustyön välillä
- Yhteistyö ja tiedonsiirto muiden tutkimus- ja kehittämissyksikköjen välillä (esim. Terveyskampus Turku, korkeakoulujen TKI-yksiköt, VSSHP, OT-keskukset)
- Tutkimuksen laatutyön koordinaatio

### Innovaatiotoiminnan tuki:

- Innovaatioyhteistyö uusien menetelmien, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi yliopistojen, korkeakoulujen, järjestöjen ja elinkeinoelämän kanssa
- Yhteistyö ja tiedonsiirto innovaatioyksiköiden välillä, innovaatioekosysteemien kehittäminen (esim. Terveyskampus Turku)

### 2.2.3 Näyttöön perustuva kehittäminen

Maakunnan TKK-toiminto vastaa alueensa sosiaali- ja terveydenhuollon perus- ja erikoistasojen kehittämisen koordinaatiosta, ohjauksesta ja integraatiosta. Menestyksekkään sote-palvelutuotannon kehittäminen edellyttää entistä monialaisempaa osaamista. Kehittämistoiminnan koordinaatio perustuu keskuksessa laadittavaan maakunnalliseen kehittämisstrategiaan, jonka kehittämis toimintaa ja sote-palveluja järjestävät ja tuottavat organisaatiot sekä kunnat huomioivat toimintansa kehittämisessä, osaamisen johtamisessa ja toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa.

Eri sektoreiden kehittämistoiminnan erilaiset kehitysvaiheet huomioiden, TKK-toiminto voi ohjaus- ja koordinaatiotehtävänsä lisäksi tarjota tukea kentällä tapahtuvaan kehittämistyöhön (painopistealueina sosiaalihuolto ja perusterveydenhuolto). Kehittämistyö kytkeytyy sote-palveluja tuottavien organisaatioiden arjen prosesseihin ja johtamiseen. Työssä kiinnitetään erityistä huomiota hyviksi todettujen käytänteiden ja mallien hyödyntämiseen sekä asiakkaan/potilaan osallisuuden edistämiseen. Maakunnan TKK-toiminto tukee sote-organisaatioissa tehtävää tutkimukseen perustuvaa kehittämistyötä kokoamalla ja välittämällä tietoa, tarjoamalla tukea ja konkreettista apua, kokoamalla asiantuntijaverkostoja sekä koordinoimalla alueellisia, kansallisia ja kansainvälisiä kehittämishankkeita.

Nykyisten palvelutuotannon kehittämissyksiköiden vastuulla on kehittämisen osa-alueita, joita ei kannata toisintona perustaa maakuntajärjestäjän sote-osaamiskeskukseen. Näitä tehtäviä ovat muun muassa palvelutuottajan sisäisen TKI- prosessin seuranta ja analysointi, kehittämisen jatkuvan tuen ja strategisen priorisoinnin ohjaaminen sekä kehittämisen salkkuportfolion seuranta. Palvelutuottajien ja korkeakoulujen kehittämissyksiköiden osaaminen kattaa esimerkiksi prosessien kehittämisen tuen, arviointitoiminnan (hoitomenetelmät, hankinnat), määrittelyosaamisen ja toiminnallisen arkkitehtuurin sekä palvelusegmenttien tunnistamisen standardoitujen palvelurunkojen tarjoamiseksi. VSSHP:n kehittämissyksikköön on lisäksi keskitettynä yliopistosairaalaverkostolle kuuluvaa kehittämisvastuuta mm. eTerveyspalveluihin liittyen (virtuaalisairaala), organisaatorajat ylittävä hoitoketjutyö, asiakasraatitoiminta sekä verkkopalvelu hoito-ohjeet.fi. Myöskään järjestäjän tilaaja- ja palvelutuotannon seurannan kehittämistä ja vaatimusmäärittelyä analytiikan suhteen ei todennäköisesti kannattaisi eriyttää maakunnan TKK-toimintoon.

Työryhmän ehdotukset maakunnan TKK-toiminnon kehittämistoimintaan kohdentuviksi tehtäviksi:

#### Strategiatyö:

- Kehittämistarpeiden ennakointi ja tunnistaminen maakunnassa ja yhteistyöalueella →
- Kehittämissstrategian laatiminen
- Kehittämisen, tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan yhteyden vahvistaminen; näyttöön perustuva kehittäminen

#### Kehittämisen koordinaatio ja tuki:

- Globaalien trendien seuraaminen, kansainvälisten ohjelmien ja verkostojen hyödyntäminen
- Maakunnan ja yhteistyöalueen sote-toimijoiden sekä TKI-asiantuntijoiden kokoaminen → yhteisten kehittämishankkeiden ideointi, rahoitushaut ja toteutus
- Maakunnan kehittämistiedon hallinta (maakunnan hanke- ja kehittämisportaali)
- Yhteistyö ja tiedonsiirto kansallisen päätöksenteon sekä yhteistyöalueen ja maakunnan kehittämistyön välillä
- Yhteistyö ja tiedonsiirto muiden osaamis- ja kehittämisyksiköiden välillä (esim. korkeakoulujen ja sote-palveluntuottajien TKI-yksiköt, Terveyskampus Turku).
- Laatutyön ohjaus ja koordinaatio

#### Kehittämistoiminta:

- Koko maakuntaa, yhteistoiminta-aluetta tai suurta osaa alueista koskevien isojen kehittämishankkeiden koordinaatio ja näiden etenemisestä vastaaminen yhdessä hankkeeseen osallistuvien toimijoiden kanssa
- Kansallisten kehittämishankkeiden seuraaminen ja niissä saatujen tulosten, mallien sekä kehittämistavoitteiden levittäminen ja implementointi käytäntöön
- Tuki käytännön kehittämistoimintaan sote-organisaatioissa
- Kehittämistoiminnan vaikuttavuuden arviointi yhteisillä mittareilla

#### 2.2.4 Koulutus

Koulutuksen osalta maakunnan TKK-toiminnon koordinaatiovastuussa painottuu henkilöstön ammatillisten osaamistarpeiden systemaattinen ennakointi ja tunnistaminen sekä koulutuksen edellytysten kehittäminen, ulottuen myös yhteistyöalueelliselle, kansalliselle ja kansainväliselle tasolle. Koordinaatiotoiminnassa syntyvä tieto jalostetaan maakunnalliseksi osaamisstrategiaksi, jonka koulutusta ja sote-palveluja tuottavat organisaatiot sekä kunnat (hyvinvoinnin ja terveyden edistämisaosaaminen) huomioivat toimintansa kehittämisessä ja osaamisen johtamisessa.

Maakunnan TKK-toiminto toimii yhteistyössä koulutusta ja sote-palveluja tuottavien organisaatioiden sekä kuntien kanssa koulutustarpeisiin vastaamiseksi. Vastuu tutkintokoulutuksen ja täydennyskoulutuksen sisällöistä ja toteutuksesta on koulutusorganisaatiolla sekä oppimista/osaamista/koulutusta ohjaavilla ja tuottavilla organisaatiolla.

Työryhmän ehdotukset maakunnan TKK-toiminnon koulutukseen liittyviksi tehtäviksi:

#### Strategiatyö:

- Sote-henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja osaamisen kehittämistarpeiden ennakointi →
- Sote-henkilöstön koulutustarpeiden tunnistaminen maakunnassa ja yhteistyöalueella →
- Sote-osaamisstrategian laatiminen

#### Koulutuksen koordinaatio ja tuki:

- Korkeakoulujen opiskelijatyöresurssin (esim. opinnäytetyöt, selvitykset, projektityöt) sekä asiantuntijuusportaalien (esim. opettajat, tutkijat, muu henkilöstö) keskitetty koordinointi → tuki sote-palvelunjärjestäjille tutkimus- ja kehittämistyöhön
- Täydennyskoulutuksen sisältöjen koordinointi päällekkäisyyksien välttämiseksi
- Moniammatillisten, yhteisten täydennyskoulutusten työnjaon, suunnittelun ja toteutuksen koordinointi
- Kansalaisten ja kokemusasiantuntijoiden koulutuksen koordinointi ja arviointi

#### Koulutuksen ja osaamisen kehittämistoiminta:

- Kansainvälisten ja kansallisten koulutuksen ja osaamisen kehittämisohjelmien, -verkostojen ja -hankkeiden seuraaminen → tulosten, mallien ja kehittämistavoitteiden levittäminen ja implementointi
- Kouluttajien, tutkijoiden ja sote-henkilöstön välisen yhteistyön kehittäminen.
- Opetus- ja tutkimushenkilöstön osaamisen kehittämisen uusien mallien kehittäminen ja koordinointi (esim. henkilöstövaihdot korkeakoulujen kesken, sivuvirat maakunnan TKK-toiminnossa)
- Työssä oppimisen (koulutussopimus, oppisopimus) ja harjoittelun edellytysten (harjoittelusopimusten koordinointi) kehittäminen maakunnassa ja yhteistyöalueella
- Täydennyskoulutuksen laatutyö; vaikuttavuuden arviointi yhteisillä mittareilla
- Asiantuntijatuki monialaisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisaosaamisen kehittämisessä kunnille yhteistyössä maakuntajärjestäjän hyte-yksikön ja yhteistyöalueen kanssa

#### 2.2.5 Kaksikielisyyden hyödyntäminen

Varsinais-Suomen maakunnassa ja Länsi-Suomen yhteistyöalueella on kaksikielisiä ja myös täysin ruotsinkielisiä alueita. Alueella korostuu tarve ruotsinkieliseen sote-palvelutuotantoon, sillä asiakkaalla/potilaalla on oikeus saada palvelua omalla äidinkielellään.

Alueella on myös laaja ruotsinkielinen sosiaali- ja terveysalan koulutustarjonta, jota voitaisiin edelleen vahvistaa ruotsinkielisellä lääketieteen, sosiaalityön ja farmasian koulutuksella. Ruotsinkielistä koulutustarjontaa voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän esimerkiksi koulutusviennissä (mm. Ahvenanmaalle ja Ruotsiin), palveluviennissä (esim. synnytykset), toiminnallisessa jatkokoulutuksessa

sekä koulutusorganisaatioiden yhteistyössä ruotsin kielen opetuksessa. Alueella olevat koulutusorganisaatiot ovat kiinnostuneita kantamaan nykyistä suuremman vastuun henkilöstön täydennyskoulutuksesta ruotsin kielitaidon ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Tämä tarjoaa mahdollisuuksia myös sähköisten ja muiden paikasta ja ajasta riippumattomien etä- ja mobiiliratkaisujen kehittämiseen, testaamiseen ja hyödyntämiseen.

#### 2.2.6 Palveluntuottajien kanssa tehtävät sopimukset koulutus- ja tutkimustoiminnasta

Maakunnan TKK-toiminto voisi toimia harjoittelu- ja koulutussopimusten koordinoijana ja osallistua koulutuksen laadun seurantaan. Koulutus- ja harjoittelusopimukset laaditaan koulutuksen tuottajien, maakuntajärjestäjän ja palveluntuottajien kesken. Palveluntuottajasta riippumatta sopimusten tulee olla vaatimustasoltaan yhdenmukaisia. Voimassa oleva harjoittelu- tai koulutussopimus on edellytys sille, että palveluntuottaja kelpaa koulutusyksiköksi ja siellä hankittu osaaminen osaksi koulutusta.

### 2.3 Täydennyskoulutus

#### 2.3.1 Lähtökohdat

Sote-uudistuksen edellyttämän täydennyskoulutuksen tulee lähtökohtaisesti perustua uudistuksen strategiaan tavoitteisiin. Siksi sote-henkilöstön täydennyskoulutuksen tulisi kehittää osaamista, jonka avulla voidaan tuottaa entistä asiakas/potilaslähtöisempiä, uudella tavalla integroituja sosiaali- ja terveyspalveluja. Täydennyskoulutuksen sisällöissä tulee myös huomioida osaaminen, jota vaaditaan tavoiteltaessa väestön hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamista, palvelujen yhdenvertaisuuden ja saatavuuden parantamista sekä kustannusten hillintää.

Täydennyskoulutuksen suunnittelussa huomioidaan kansallisen tason, maakuntaorganisaation, yhteistyöalueen sekä sote-palveluntuottajien strategiat, ja mahdollistetaan yksilöllisiin tarpeisiin perustuva elinikäinen osaamisen kehittäminen. Täydennyskoulutustarvetta arvioidaan suhteessa kunkin ammattialan tulevaisuuden trendeihin ja ennakoitaviin tehtäväkuvien muutoksiin. Suunnittelutyössä on tunnistettava uudet osaamistavoitteet, mitä ne tarkoittavat ja miten havaittuihin osaamisen vajeisiin tai muutostarpeisiin voidaan vastata. Tuloksena on tulevaisuuteen suuntaava, ketterästi työelämän muuntuviin tarpeisiin mukautuva, kustannustehokas täydennyskoulutustarjonta, joka vastaa sekä työyhteisöjen että yksittäisen työntekijän yksilöllisiin osaamisen kehittämistarpeisiin.

Täydennyskoulutuksen osalta on huomioitava, että koulutusorganisaatioilla ei ole käytettävissään säännönmukaista rahoitusta täydennyskoulutuksen järjestämiseen (vrt. valtion rahoittama tutkintoon johtava koulutus). Näin ollen, koulutuksen järjestämisestä aiheutuneet kulut on katettava osallistu-

mismaksuilla ja/tai projektiluonteisilla ulkoisen rahoituksen malleilla. Sote-uudistuksen tuoma täydennyskoulutustarve on suuri, ja edellyttää työnantajilta merkittävää panostusta henkilöstökoulutukseen.

Tulevaisuudessa täydennyskoulutuksen nähdään integroituvan yhä enemmän tutkintokoulutukseen, siten että tutkintojen osia (moduulipohjainen opetussuunnitelma) voi hyödyntää ammatillisena täydennyskoulutuksena kaikilla koulutusasteilla. Vastaavasti täydennyskoulutuksella hankittua osaamista pitäisi hyödyntää tutkintojen suorittamisessa nykyistä paremmin. Näin voitaisiin vähentää erikseen järjestetyn täydennyskoulutuksen tarvetta ja parantaa koulutuksen kustannustehokkuutta. Toisen asteen ammatillinen koulutuksen reformin (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a) myötä toisen asteen ammatilliset tutkinnot muodostuvat jatkossa tutkinnon osista ja osan osista (moduulit), mikä mahdollistaa joustavasti sote-uudistuksen tuomien osaamistarpeiden huomioimisen. Ammatti- ja erikoisammattitutkintojen osilla voi täydentää ja laajentaa osaamista sekä päivittää tutkintoja (esim. liiketoiminnan tutkinnon osien suorittaminen sote-alan tutkinnon yhteydessä).

### 2.3.2 Sote-uudistuksen edellyttämän täydennyskoulutuksen toteutus ja sisällöt tulevaisuudessa

Edellä kuvattuihin lähtökohtiin perustuen, sote-uudistuksen edellyttämän täydennyskoulutuksen sisällöiksi esitetään muun muassa seuraavia osaamisalueita:

#### I Sote-uudistuksen edellyttämä yleinen osaaminen palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa

- Terveyden ja hyvinvoinnin edistämisaosaaminen, ennakoiva ja ehkäisevä työote
- Talousosaaminen, liiketoimintaosaaminen ruohonjuuritasolla
- IT-osaaminen, tiedonhallinta ja -hyödyntäminen, digitaaliset palvelut
- Juridinen osaaminen
- Sisäinen yrittäjäyys
- Työyhteisö- ja tiimityötaidot
- Itseohjautuvuus, työhyvinvoinnin edistämisaosaaminen
- Eettisen stressin hallinta
- Omavalvontaosaaminen

#### II Palvelujen asiakas-/potilaslähtöisyyden varmistava osaaminen

- Hyvä asiakaspalvelu, asiakkaan/potilaan arvostava kohtaaminen, asiakasosallisuus
- Asiakkuuksien johtaminen
- Viestintä- ja markkinointiosaaminen
- Moniammatillinen yhteistyö- ja verkosto-osaaminen (esim. perhekeskustyö)
- Case management - paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat, monisairaajat potilaat (erikoistumiskoulutus?)
- Moniammatillinen palveluohjausosaaminen
  - Palveluohjauksellinen työote, asiakas-/potilaslähtöinen neuvonta/ohjaus
  - Palveluohjaus ammattina (erikoistumiskoulutus?)

- Potilas-, asiakas-, ja asukasturvallisuusosaaminen
- Kielitaito (ruotsi, englanti)

### III Substanssiosaaminen

- Laajennettujen ja uusien tehtäväkuvien edellyttämä osaaminen, rajatyö (boundary work)
- Erikoistason ja perustason integraation edellyttämä osaaminen

### IV Kehittämisen- ja johtamisosaaminen

- Johtamisosaaminen
  - Strateginen johtamisosaaminen
  - Lähiesimiestason osaaminen, tiimin johtaminen
  - Osaamisen johtaminen
  - Tiedolla johtaminen ja työkalut
  - Moniammatillisen toiminnan johtaminen verkostoissa
- Kehittämisaikojen ja kehittämisen työkalut
- Hankkeissa kehitettävät toimintamallit ja työvälineet
- Laadunhallinta

Sote-uudistuksen edellyttämän täydennyskoulutuksen tarvetta täsmennetään organisaatiokohtaisesti huomioiden maakunnan sote-osaamisstrategiassa kuvatut osaamiset sekä yleisiin työelämätaitoihin ja ammatilliseen perusosaamiseen liittyvät kehittämistarpeet. Lisäksi määritellään organisaation strategisen ja perustoiminnan edellyttämän osaamisen varmistamiseksi vaadittavan täydennyskoulutuksen tarve ammattiryhmittäin.

## **2.4 Tutkintoon johtava koulutus**

### 2.4.1 Lähtökohdat

Keskeneräinen sote-lainsäädäntö ja meneillään olevat koulutuspoliittiset uudistukset (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b; Valtioneuvoston kanslia 2017) tekevät tulevien sote-ammattilaisten osaamistarpeiden täsmällisestä määrittelystä haastavan tehtävän. Lisäksi kansallisten koulutuksen tutkimus- ja kehittämishankkeiden (Keskimäki ym. 2016; Kangasniemi ym. 2017; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017c), tulokset sekä lainsäädännön muutokset (HE 39/2017; HE 73/2017) tulevat vaikuttamaan sote-koulutuksen sisältöihin ja toteutustapoihin. Tulevaisuuden sote-osaajan keskeiset tunnusmerkit ovat kuitenkin tulkittavissa sote-uudistuksen tavoitteista. Tutkintokoulutuksen tehtävänä on tuottaa osaamista, jonka avulla saavutetaan entistä asiakas-/potilaslähtöisempi, sosiaali- ja terveydenhuollon integroiva palvelujärjestelmä. Koulutuksen sisältöjen tulee myös tukea väestön hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamisen, palvelujen yhdenvertaisuuden ja saatavuuden parantamisen sekä kustannusten hillinnän tavoitteiden toteutumista.

Pitkistä koulutusajoista johtuen, tutkintoon johtavan koulutuksen kehittämisen tulokset näkyvät sote-palveluissa vuosien viiveellä. Toisaalta, vastavuoroinen kehitys koulutuksen ja työelämän välillä on jatkuvaa, sillä harjoittelua, työssäoppimista tai oppisopimuskoulutusta suorittavat opiskelijat vaikuttavat omalta osaltaan palveluihin ja niiden kehittämiseen.

#### 2.4.2 Tutkintoon johtavan koulutuksen toteutus ja sisällöt tulevaisuudessa

Palvelujen horisontaalisen ja vertikaalisen integraation onnistuminen on kriittinen tekijä sote-uudistuksen tavoitteiden saavuttamisessa. Siksi sote-alojen tutkintoihin johtavan koulutuksen pitäisi ennen kaikkea vastata integraation synnyttämiin osaamistarpeisiin. Lisäksi tutkintokoulutuksen toteutuksen ja sisältöjen kehittämistyön painopistealueita tulevat jatkossa olemaan ovat moniammatillisten koulutustoteutusten lisääminen (moniammatillisen yhteistyön oppiminen), digitaaliset oppimisympäristöt/verkkototeutukset sekä laaja-alaisen, ihmistä kokonaisuutena tarkastelevan sosiaali- ja terveysalan osaamista yhdistävän, uuden tutkintokoulutuksen kehittäminen AMK- ja yliopistokoulutuksessa.

Työryhmän näkemyksen mukaan, tutkintokoulutuksen sisältöjen kehittämisessä on tarpeen huomioida samat lähtökohdat ja sisällöt, jotka on kuvattu täydennyskoulutuksen osalta luvussa 2.3.2. Lisäksi tutkintoon johtavan koulutuksen toteutuksessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota muun muassa seuraaviin asioihin:

##### I Joustavat opintopolut, elinikäinen oppiminen

- Joustavien opintopolkujen mahdollistaminen koulutusasteelta toiselle (2. aste → korkeakoulu, AMK → yliopisto) ja samantasoisten tutkintojen välillä (uudet, laajat osaamisalueet).
- Päällekkäisyyksien tunnistaminen ja karsiminen tutkintojen sisällöissä koulutusasteiden välillä.
- Opetussuunnitelmien moduulirakenne, joka mahdollistaa tutkintokoulutuksen osien hyödyntämisen täydennyskoulutuksena, ja vastaavasti täydennyskoulutuksen hyödyntämisen tutkintokoulutuksessa.
- Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen; tehtävien siirrot, uudet, muuntuvat tehtäväkuvat
- Yhteistyön vahvistaminen muiden koulutusalojen kanssa (mm. tekniikka, taide, talous)

##### II Tutkintokoulutuksen edellytysten kehittäminen maakunnassa ja yhteistyöalueella

- Toimivien moniammatillisten/-alaisten toimintatapojen tunnistaminen, säilyttäminen ja kehittäminen.
- Moniammatillisen sote-koulutuksen systemaattinen kehittäminen koulutusorganisaatioissa ja niiden kesken.
- Opettajien osaamisen kehittäminen (esim. moniammatillinen yhteistyö, yhteisopettajuus, opettajavaihdot oppilaitosten kesken)
- Laadukkaan erikoistumiskoulutuksen (esim. erikoislääkärikoulutus), työssäoppimisen ja harjoittelun mahdollistaminen.



Sekä täydennyskoulutuksen että tutkintoon johtavan koulutuksen sisältöjä tulee tarkastella kriittisesti tulevaisuudessa täsmentyvien osaamistarpeiden ja toimintakentän muutosten valossa.

### 3. VALMISTELUTYÖN ETENEMINEN

Valmistelutyö jatkuu uudelle kaudelle. Työryhmän tavoitteena on kevään 2018 aikana täsmentää tässä raportissa kuvatut esitykset konkreettisiksi toimenpide- ja toteutussuunnitelmiksi.

Uutena työpakettina työryhmälle on osoitettu strategiaesityksen laatiminen maakunnan sote-mikro-datan (ns. tietoallasstrategia) hyödyntämisestä johtamisessa, tutkimuksessa ja liiketoiminnassa. Lisäksi täydennyskoulutuksen osalta työryhmän tulee laatia priorisoitu esitys sote-uudistuksen valmisteluun ja toteutukseen liittyvistä koulutustarpeista sekä tähän perustuva koulutussuunnitelma, jossa huomioidaan olemassa olevat kehittämisen yhteistyörakenteet (esim. Terveyskampus Turku) sekä mahdollisuudet hyödyntää koulutuksessa alueellisia ja kansallisia kehittämishankkeita.

Jatkotyöskentelyä varten perustetaan teemakohtaiset alatyöryhmät, joiden tehtävänä on viedä operatiivista valmistelutyötä eteenpäin omalla vastuualueellaan. Alatyöryhmät raportoivat työn etenemisestä laajalle valmistelutyöryhmälle ennalta sovituin väliajoin.

Alatyöryhmät:

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

Alatyöryhmiin voidaan nimetä uusia jäseniä asiantuntijuuden laajentamiseksi. Ryhmien kokoonpanoissa huomioidaan kaikkien koulutusasteiden ja keskeisten toimijoiden osallisuus kunkin vastualueen ja substanssiosaamisen mukaisesti.

## LÄHTEET

### Keskeinen taustamateriaali

Alueuudistus 2017. Maakunta- ja sote-uudistuksen tiekartta. <http://alueuudistus.fi/tiekartta> 13.12.2017

Hallituksen esitys eduskunnalle maakuntien perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi. HE 15/2017.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammatillisesta koulutuksesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 39/2017.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveystalouden tuottamisesta. HE 52/2017.

Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi yliopistolain ja ammattikorkeakoululain muuttamisesta sekä laiksi yliopistolain muuttamisesta annetun lain voimaantulusta. HE 73/2017.

Hjelt M, Sepponen S, Larvus L, Palomäki S & Raivio T. 2017. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämisen tiekartta: Arvio toimenpiteiden toteuttamisesta. Arvioinnin loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 14/2017. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsinki.

Kangasniemi M, Voutilainen A, Kapanen S, Tolmala A, Koponen J, Hämäläinen M & Elovainio M. 2017. Työn uusjako. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmien työkuvioiden ja keskinäisen työnjaon kohdistaminen ja tehostaminen SOTE-reformissa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 66/2017. Valtioneuvoston kanslia.

Keskimäki I, Sinervo T, Kujala S, Heponiemi T, Juujärvi S, Silvennoinen P & Niiranen V. 2016. Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa (COPE-konsortio). Tilannekuvaraportti 2016. Suomen Akatemia.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a. Toisen asteen ammatillinen koulutuksen reformi. <http://minen.fi/amisreformi> 12.11.2017.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b. Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030. <http://minen.fi/korkeakoulutuksen-ja-tutkimuksen-visio-2030> 17.9.2017.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017c. Sosiaali- ja terveysalan koulutuksen kehittäminen sosiaali- ja terveystalouden järjestelmän uudistuksen tarpeisiin: Osaamisella soteen –hanke.

Soinivaara O. 2017. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan laitosten tehtävät ja rakenteet sote-uudistuksen ja maakuntaudistuksen tehtävien toteuttamiseksi. Selvitysraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raporteja ja muistioita 2017:5. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Tevameri, T. 2017. Terveys- ja sosiaalipalvelut – suurten murrosten kynnyksellä ja valtaviin mahdollisuuksiin äärellä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportit 4/2017. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.



kimpassa  
allihopa

sote- ja  
maakuntaudistus  
Varsinais-Suomi

### Kuulemiset

Hyvinvointialan liitto, 1.3.2017, Anna Kallaskari.

Lääkäriliitto, 16.11.2017, Minna Kaarisalo.

Psykologiliitto, 16.11.2017, Jade Anttila.

Talentia, 13.11.2017, Jaana Manssila, Marjo Katajisto.

Tehy, 16.11.2017, Marja Lampainen.