

Projektikuvaus: Järjestämistehtävien valmistelu

6.5.2019

Sisällysluettelo

1.	Yhteenveto.....	1
2.	Nykytila ja tavoitteet	2
2.1	Nykytilan kuvaus	2
2.2	Vaatimukset	6
2.3	Tavoitteet	6
3.	Toteutus.....	9
3.1	Työn sisältö ja laajuus	9
3.2	Lopputuotokset.....	10
3.3	Rajaukset.....	17
3.4	Hyödyt.....	18
4.	Organisointi.....	19
4.1	Valmisteluryhmä.....	19
4.2	Sidosryhmät	19
5.	Riskit.....	19
6.	Dokumentointi.....	20
7.	Opit ja kehittämissuhteet	20
7.1	Opit ja palaute	20
7.2	Kehittämissuhteet.....	21
8.	Lisätietoa	23

1. Yhteenveto

Keski-Suomessa maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun keskeisenä lähtökohtana oli tuotannosta eriytetyn vahvan, monialaisen järjestäjän muodostaminen.

Järjestämistehtävien valmistelussa keskityttiin erityisesti järjestämistehtävien sekä järjestäjän roolin määrittelyyn ja mallintamiseen.

Suomalaisessa julkisessa hallinnossa ei vielä ole kovinkaan paljon kokemuksia maakuntauudistuksessa tavoitellusta järjestämistoiminnosta. Osassa valtionhallinnon toiminnoissa järjestäminen ja tuottaminen on erotettu selkeästi toisistaan, mutta kunnissa ja kuntayhtymissä on perinteisesti tukeuduttu viranomaistehtävien ja palveluiden järjestämisessä niiden omaan tuotanto-organisaatioihin. Näissä samat päättäjät ja valmistelevat virkamiehet ovat vastanneet sekä järjestettävien palveluiden sisältöjen määrittelyä että niiden käytännön tuottamisesta ja tuottajien ohjaamisesta. Palveluiden järjestämisessä ovat tästä johtuen usein helposti korostuneet asiakkaiden tarpeiden ohella myös tuotanto-organisaatioiden ja niiden työntekijöiden omat intressit. Tämä tulee konkreettisesti esille mm. organisaatioiden tyypillisissä tavoissa hallita kysyntää ja kustannuksia pitkillä käsittelyajoilla sekä ylläpitämällä asiakas- ja potilasjonoja

Järjestämistehtävien valmistelun myötä Keski-Suomessa vahvistui näkemys, jonka mukaan tuottajista erillään toimivalla järjestäjällä on mahdollisuus tarkastella asioita kokonaisvaltaisesti ilman hallinto- ja organisaatorajoja sekä nähdä roolinsa perinteistä palveluiden tarjoajaa laajempänä, luoda ja toimia uudenaikaisessa ekosysteemissä sekä hyödyntää näin kaikkia mahdollisia toimijoita tehtäviensä toteuttamisessa.

Varsinaisten järjestämistehtävien valmistelu jaettiin kuuteen valmistelukokonaisuuteen. Näitä olivat toimintaympäristön hallinta, asiakkuuksien hallinta, palveluiden hallinta, tuotannon hallinta, talouden hallinta ja yhteistyön hallinta.

Valmistelun aikana luotiin työkaluja ja toimintamalleja järjestämistehtävien suunnitteluun ja toimeenpanoon. Näitä työkaluja ja toimintamalleja sovellettiin käytännössä määrittelemällä järjestämistä ohjaavia tavoitteita, järjestettävien palveluiden sisältöjä, niiden saatavuutta ja saavutettavuutta, palvelupolkuja ja hoitoketjuja sekä palveluiden tuottamiselle ja tuottajille asetettavia vaatimuksia. Järjestäjän talouden hallintaan liittyviä työkaluja ja toimintamalleja valmisteltiin osana maakunnan talousasioiden valmistelua. Näitä esimerkiksi resurssien allokointiin ja tuottajille maksettavien korvausten määrittelyyn suunniteltuja työkaluja ei kuitenkaan ehditty vielä varsinaisesti hyödyntää. Yhteistyön hallintaan liittyen käynnistettiin maakunnallinen ekosysteemi-yhteistyö, johon kutsuttiin mukaan palvelutuottajien ja järjestöjen edustajia. Yhteistyötä oli suunniteltu laajennettavaksi myös maakunnan alueella toimivien muiden viranomaisten kuten kuntien, seurakuntien ja valtion aluehallinnon sekä TKI-toimijoiden suuntaan. Ekosysteemitomijoiden kesken oli tarkoitus sopia yhteistyön käytännöistä ja roolituksista valmisteilla olevassa ekosysteemisopimuksessa.

Järjestämiseen liittyvää luottamushenkilöhallintoa ja siihen liittyviä toimintamalleja ja sääntöjä valmisteltiin osana konsernihallinnon valmistelua. Järjestämistoimintojen viranhaltijaorganisoinnista luonnosteltiin muutamia alustavia vaihtoehtoja. Varsinaisesti järjestämisen hallinnon ja organisoinnin valmistelu oli tarkoitus käynnistää johtoryhmän linjausten mukaisesti vasta varsinaisen sisältövalmistelun jälkeen.

Järjestämistehtäväkokonaisuuden valmistelusta vastasi järjestämistehtävien vastuuvälittäjä. Valmistelua toteutettiin toiminto- ja palvelukokonaisuuksittain. Kullekin palvelukokonaisuudelle oli nimetty johtoryhmän vastuuhenkilö. Vastuuhenkilöiksi nimetyt johtoryhmän jäsenet kokosivat vastuullaan olevien toiminto- ja palvelukokonaisuuksien valmisteluun eri organisaatioiden edustajia ja muita asiantuntijoita. Vastuuhenkilöt vastasivat myös ao. kokonaisuusosalta valmistelun koordinoimisesta ja tuotosten käytännön valmistelusta. Johtoryhmän jäsenten työpanoksen lisäksi työpanosta ostettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiiriltä, Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskukselta, Hankasalmen kunnalta, Perusturvallielaitos Saarikalta sekä Keski-Suomen yrittäjät ry:ltä.

Valmistelua toteutettiin tiiviissä yhteistyössä maakuntaan liittyvien organisaatioiden, kansalaisjärjestöjen ja elinkeinoelämän järjestöjen kanssa. Yhteistyö koettiin järjestämistehtävien valmistelun osalta erittäin hyödylliseksi. Yhteistyön toteuttamisesta saatiin myös järjestöjen ja elinkeinoelämän edustajilta paljon myönteistä palautetta.

Valmistelussa hyödynnettiin alusta alkaen joukkoistamisen ja yhteisluonnin toimintamalleja. Aineistoista julkaistiin useita versioita julkiseen kommentointiin ja versioita jatkokehitettiin kommentointikierroksilta saatujen palautteiden ja kommenttien pohjalta.

Järjestämistehtäviä valmisteltiin maakunta- ja sote-uudistusta ohjaavien lakiesitysten sekä niitä täydentävien kansallisten valmisteluohjeiden pohjalta uuteen maakuntamalliin. Tästä johtuen toteutettua valmistelua ja sen aikana valmisteltuja toimintamalleja ei voida sellaisenaan kaikilta osin hyödyntää nykytilanteessa.

Ja vaikka järjestämistä ei olisikaan lähitulevaisuudessa mahdollista koota maakuntauudistuksessa suunnitellulla tavalla samaan organisaatioon, kannattaisi maakunnan alueella tästä huolimatta tiivistää järjestämistehtäviin liittyvää yhteistyötä, luoda yhteistyötä varten itsenäisten organisaatioiden muodostamat pysyvät yhteistyön rakenteet ja sopia yhteistyön käytännön toteuttamiseen liittyvistä toimintamalleista ja keskinäisistä roolituksista.

Organisaatiossa kannattaisi myös hyödyntää maakuntavalmistelussa hyväksi havaittua järjestämisen ja tuottamisen erottamista. Vaikka organisaatioiden omalla palvelutuotannolla säilyisikin jatkossa vahva rooli ja asema, voisi maakuntavalmistelun kokemusten perusteella erillisen järjestäjän muodostaminen vahvistaa organisaatioiden asiakaslähtöisyyttä ja helpottaa hallinto- ja organisaatorajat ylittävää kokonaisvaltaista toiminnan suunnittelua ja käytännön toimintaa.

2. Nykytila ja tavoitteet

2.1 Nykytilan kuvaus

Järjestämistä vastuun määrittely ja järjestäjän rooli

Järjestämistä vastuun määrittely on edelleen verrattain epäselvä. Kuvaavaa on, että esimerkiksi termejä rahoittaminen, järjestäminen ja tuottaminen on yleisessä keskustelussa totuttu käyttämään synonyymeinä. Lainsäädännössä, hallinnon käsitteissä ja arkikielessä on usein käytetty samoja termejä, kuten hoitaa, huolehtii, vastaa ja toteuttaa puhuttaessa rahoitukseen, järjestämiseen tai tuottamiseen liittyvistä asioista.

Keski-Suomessa järjestämistä vastuuta on aikaisemmin määriteltävä mm. vuonna 2013 tehdyn maakunnallisen sote-hallintomalliselvityksen (nk. rautalanka-mallin) yhteydessä. Kansallisesti järjestämistä ja järjestämistä vastuuta koskevia määrittelyjä on viime aikoina pyritty täsmentämään mm. vuonna 2015 voimaan tulleessa kuntalaissa sekä maakunta- ja sote-uudistuksen lakiesityksissä.

Kuntalain mukaan tehtävien hoidosta järjestämistä vastuussa oleva kunta tai kuntayhtymä vastaa järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta, tarpeen, määrän ja laadun määrittämisestä, tuottamistavasta, tuottamisen valvonnasta ja viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä. Maakuntalakiesityksessä järjestämistä vastuu määriteltiin pääosin kuntalain pohjalta.

Sosiaali- ja terveystalouden järjestämislakiesityksessä maakunnan järjestämistä vastuuseen sisällytettiin lisäksi vastuu asiakkaiden sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yhteensovittamisesta kokonaisuudeksi ja

toiminnan yhteensovittaminen kunnan, valtion ja maakunnan muiden palvelujen kanssa. Maakunnan järjestäjän tehtäväksi määriteltiin myös vastata siitä, että palvelun tuottajat toimivat keskenään yhteistyössä siten, että asiakkaiden käytössä on yhteen sovitettuja palveluja

Kasvupalvelulakiesityksen mukaan kasvupalvelujen järjestämisvastuuseen kuului maakuntalaissa säädetyn lisäksi kasvupalvelun tuottajien valinta, kasvupalvelujen saatavuuden varmistaminen siten, että asiakas voi mahdollisimman monen palvelun osalta valita tarvitsemansa palveluntuottajan useammasta kuin yhdestä vaihtoehdosta. Maakunnan järjestäjän oli myös huolehdittava asiakkaan kasvupalveluihin liittyvästä oikeuksista ja velvollisuuksista, etuuksista tiedottamisesta, palvelujen käyttöön liittyvästä ohjauksesta ja neuvonnasta sekä neuvottava ja tuettava asiakkaita kasvupalveluihin liittyvän valinnanvapauden käyttämisessä.

Keski-Suomessa on hyvin vähän aikaisempaa kokemusta maakuntauudistusta ohjaavissa laeissa tarkoitettua järjestämisen ja tuottamisen erottamisesta ja siihen liittyvästä järjestäjän roolista.

Osassa valtiolta maakunnalle siirrettäviksi suunnitelluissa tehtävissä on jo kokemusta maakuntauudistusta ohjaavissa laeissa tarkoitettua järjestämisen ja tuottamisen erottamisesta. Sen sijaan kunnissa ja kuntayhtymissä ei tällaisesta järjestäjän ja tuottajan erottamisesta ja siihen liittyvästä järjestäjän roolista ole vielä juurikaan aikaisempaa kokemusta. Niissä on perinteisesti tukeuduttu viranomaistehtävien ja palveluiden järjestämisessä niiden omiin tuotanto-organisaatioihin. Tyypillisesti samat päättäjät ja valmistelevat virkamiehet ovat vastanneet sekä järjestettävien palveluiden sisältöjen määrittelystä että niiden käytännön tuottamisesta. Tehtävien ja palveluiden järjestämisessä ovat tästä johtuen kansalaisten tarpeiden ohella korostuneet usein vahvasti myös organisaation ja sen työntekijöiden omat intressit. Omalle tuotannolle vaihtoehtoiset tuottajat ovat jääneet usein hyödyntämättä. Tehtäviä ja palveluja on järjestetty tyypillisesti tuotanto- ja organisaatiolähtöisesti ja toiminnassa on asiakaskeskeisyyden sijasta korostunut hallintokeskeisyys. Tämä tulee konkreettisesti esille mm. organisaatioiden tyypillisissä tavoissa hallita kysyntää ja kustannuksia pitkällä käsittelyajoilla sekä ylläpitämällä asiakas- ja potilasjonoja

Järjestämisvastuun määrittelyn epämääräisyys näkyy organisaatioiden sisäisten roolitusten lisäksi myös organisaatioiden välisissä roolituksissa. Tämä tulee Keski-Suomessakin konkreettisesti esille erikoissairaanhoidon järjestämiseen ja sairaanhoitopiirin omistajaohjaukseen sekä sote-palveluiden tuottamisen ja tuottajien valintaan liittyvissä kysymyksissä.

Järjestämisvastuu useilla eri organisaatioilla

Maakunnan vastuulle suunniteltujen tehtävien järjestämisvastuu jakautuu tällä hetkellä Keski-Suomessa 23 kunnan, kolmen kuntayhtymän (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, Keski-Suomen liitto, SoTe kuntayhtymä), Ely-keskuksen ja Te-keskuksen sekä Aluehallintoviraston kesken.

Kunnat ovat siirtäneet järjestämisvastuuta myös toisilleen. Jyväskylä vastaa koko maakunnan palo- ja pelastustoimen järjestämisestä. Jyväskylä järjestää myös Hankasalmen ja Uuraisten kuntien perusterveydenhuollon palvelut. Viitasaaren kaupunki vastaa Pihtiputaan sosiaalihuollon ja perusterveydenhuollon järjestämisestä. Joutsa, Keuruu, Konnevesi, Laukaa, Luhanka, Multia, Petäjävesi ja Toivakka ovat siirtäneet perusterveydenhuollon järjestämisvastuun Keski-Suomen sairaanhoitopiirille. Jyväskylä, Keuruu, Laukaa ja Viitasaari järjestävät muille kunnille ympäristöterveydenhuollon palveluja. Keuruu vastaa lisäksi myös muiden maakunnan kuntien maaseutuhallinnon palveluiden järjestämisestä.

Järjestämisvastuullisilla organisaatioilla on pitkät perinteet yhteistyöstä. Organisaatioiden välille on vuosien varrella muotoutunut monenlaisia yhteistyökäytäntöjä.

Mutta vaikka nykyiset järjestämisvastuulliset organisaatiot ovatkin tehneet tiivistä yhteistyötä, järjestämisvastuullisten organisaatioiden järjestämät palvelut, palveluiden sisällöt sekä niiden saatavuus ja saavutettavuus ja palveluista perittävät asiakasmaksut vaihtelevat huomattavasti maakunnan eri alueilla. Järjestämisvastuun

hajanaisuus on myös vaikeuttanut sujuvien palvelukokonaisuuksien ja asiakasohjauksen järjestämistä. Hyvää tarkoittavat organisaatiot ovat yhteisen koordinoinnin ja toimintojen yhteensovittamisen puuttuessa voineet tehdä palvelukokonaisuuksien sujumisen ja kokonaistaloudellisuuden näkökulmasta haitallisia päätöksiä. Pahimmillaan tämä on voinut johtaa asiakkaiden pompotteluun eri toimijoiden välillä, palvelupolkujen ja hoitoketjujen toimimattomuuteen sekä päällekkäisiin toimintoihin, epätarkoituksen mukaisiin resurssien kohdentamisiin sekä ylimääräisiin kustannuksiin.

Järjestämisvastuullisen organisaation omistajaohjaus

Järjestämisvastuun määritelmän ja järjestäjän roolin epämääräisyys nousee usein esille myös kuntien ja kuntayhtymisen välisissä roolituksissa. Erikoissairaanhoidon mukaan kunnan on huolehdittava siitä, että sen asukkaat saavat tarpeellisen erikoissairaanhoidon terveydenhuoltolain mukaisesti ja tämän veloitteen mukaisen erikoissairaanhoidon järjestämiseksi kunnan on kuuluttava johonkin sairaanhoitopiiriin kuntayhtymään. Esimerkiksi Keski-Suomen sairaanhoitopiirin perussopimuksen mukaan ”Kuntayhtymän tehtävänä on tuottaa ja järjestää jäsenkuntien puolesta erikoissairaanhoidon palveluja”. Hyväksyessään perussopimuksen kuntien voidaan tulkita siirtäneen erikoissairaanhoidon järjestämisvastuun sairaanhoitopiiriin kuntayhtymälle. Kuntalain järjestämisvastuun määritelmä antaa järjestämisvastuulliselle taholle yksiselitteisen vallan ja vastuun järjestämisvastuullaan olevista tehtävistä. Näin ollen sairaanhoitopiirillä on Keski-Suomessa valta ja vastuu päättää maakunnan asukkaille tarjottavista erikoissairaanhoidon palveluista. Rahoitusvastuu erikoissairaanhoidon palveluista on kuitenkin edelleen kunnilla. Kuntien omistajaohjaus onkin perinteisesti kohdistunut ensisijaisesti talouden ohjaukseen. Tämä johtaa väistämättä ristiriitoihin järjestettävistä palveluista ja niiden rahoittamisesta kuntien ja sairaanhoitopiirin kesken. Maakuntaudistukseen liittyvien lakiesitysten eduskuntakäsittely vahvisti tulkintaa, jonka mukaan rahoitusvastuu on alisteinen järjestämisvastuulle. Tästä johtuen järjestämisvastuullisten organisaatioiden omistajaohjaus on kuntien näkökulmasta hyvin vaikeaa.

Omistajaohjauksen roolituksiin liittyviä haasteita lisää myös se, että useat Keski-Suomen kunnat ovat siirtäneet perusterveydenhuollon ja osa myös sosiaalihuollon järjestämisvastuun Paras-lain mukaisille yhteistoiminta-alueille. Yhteistoiminta-alueet ovat vastanneet oman järjestämisvastuunsa mukaisesti palveluiden yhteensovittamiseen liittyvästä keskinäisestä yhteistyöstä ja ”sairanhoitopiirin sisällöllisesti omistajaohjauksesta”. Tämä on johtanut siihen, että kuntien omistaja ohjaus on erkaantunut palveluiden järjestämisestä ja sisällöllisestä ohjauksesta. Roolituksiin liittyviä epäselvyyksiä ja haasteita lisää osaltaan myös se, että osa kunnista on siirtänyt yhteistoiminta-alueille järjestämisvastuun sosiaalihuollon ja perusterveydenhuollon lisäksi myös erikoissairaanhoidosta. Ts. kunnat ovat siirtäneet järjestämisvastuun virallisesti sekä yhteistoiminta-alueelle että sairaanhoitopiirille.

Järjestämisvastuullisten organisaatioiden nykyinen yhteistyö

Keski-Suomessa on pitkät perinteet ja käytännöt maakuntaan liittyviksi suunniteltujen organisaatioiden keskinäisestä yhteistyöstä. Organisaatioissa toimivat ihmiset tunsivat toisiaan jo ennen maakuntaudistuksen valmistelua. Valmistelun myötä organisaatioiden henkilöstö hallinnontasoilla tutustui laajasti toisiinsa sekä eri organisaatioiden toimintaan. Koska organisaatioiden välinen yhteistyö rakentuu lähtökohtaisesti ihmisten toiminnan kautta, oli ihmisten aikaisemmilla ja nyt valmistelusta saaduilla yhteistyökokemuksilla ja käytännöllä merkittävä vaikutus yhdistetyn monialaisen järjestäjän valmistelussa.

Organisaatioiden väliselle yhteistyölle on vuosien varrella luotu myös virallisia ja epävirallisia yhteistyön rakenteita. Tiiveintä yhteistyö on ollut sairaanhoitopiirin ja perusterveydenhuollon järjestäjien välillä. Tämä näkyy mm. perusterveydenhuollon yksikön toiminnassa ja erityisesti sen koordinoimina erilaisina yhteistyön ja työnjaon käytäntöinä. Sairanhoitopiirin ja perusterveydenhuollon järjestäjien kesken on laadittu myös terveydenhuoltolain mukainen yhteinen järjestämissuunnitelma, mutta sen päivittäminen on viime vuosina jäänyt erilaisten sote-uudistusten jalkoihin. Konkreettisia yhteistyön rakenteita ja käytäntöjä on myös mm. TE-toimiston ja sote-palveluiden järjestäjien välille.

Valinnanvapaus

Keski-Suomessa on kokemuksia myös valinnanvapauden toteuttamisesta. Asukkailla on ollut mahdollisuus valita terveydenhuoltolain mukaisesti julkisten perusterveyden palveluiden tuottaja sekä erikoissairaanhoidon mukaisesti julkinen erikoissairaanhoidon tuottaja. Sote-palveluiden järjestäjät sekä TE-toimisto ovat tarjonneet asiakkailleen myös mahdollisuuksia valita yksityisiä palveluntuottajia palveluseteleillä sekä erilaisilla puitesopimuksilla.

Järjestämistehtävissä tarvittavan tiedon tuotanto ja tiedon hyödyntäminen

Kukin järjestämisvastuullinen organisaatio huolehtii järjestämistehtävissä tarvitsemiensa tietojen tuotannosta, ja tietojen hyödyntämisestä sekä niihin liittyvästä teknologiasta. Organisaatioiden tilanteet vaihtelevat toisistaan. Osassa organisaatioista on panostettu tietojohdantamiseen, mutta esimerkiksi kuntien ja kuntayhtymien sosiaali- ja terveystalouksissa joudutaan yhä toimimaan pääosin puutteellisten asiakas-, organisaatio- toiminta- ja taloustietojen sekä teknologioiden kuten raportointijärjestelmien pohjalta. Sosiaalihuollon, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon tiedot ovat usein erillään eri organisaatioissa. Saman organisaation sisälläkin asiakkaiden, toiminnan ja talouden tietoja on vaikea yhdistellä. Tiedon hajanaisuus vaikeuttaa kokonaiskuvan hahmottamista sekä sujuvien palvelukokonaisuuksien varmistamista. Tietojen erilaisuus vaikeuttaa myös kuntien ja kuntayhtymien toimintojen keskinäistä vertailua ja hyvin käytäntöjen siirtymistä.

Huomattavaa on myös, että kunnilla ja kuntayhtymillä on tietoja lähinnä vain niistä asiakkaista, jotka ovat käyttäneet julkisesti tuotettuja palveluja. Ja niistäkin pääosin terveydenhuoltoon liittyvää tietoa. Laajempia hyvinvointitietoja on verrattain vähän. Niistä henkilöistä, jotka eivät ole palveluja lähiaikoina käyttäneet tai jotka ovat käyttäneet yksityisten tuottamia palveluja, ei kunnissa ja kuntayhtymissä juurikaan ole.

Valtionhallinnon osalta tietopohjan on todettu olevan kuntia ja kuntayhtymiä paremmassa tilanteessa, mutta valtion- ja kuntahallinnon tietojen yhdistäminen on nykytilanteessa hyvin vaikeaa.

Palvelurakenne

Maakunnan alueella on verrattain raskas palvelurakenne. Tämän voidaan katsoa johtuvan ainakin osittain järjestämisvastuun hajanaisuudesta. Kun esimerkiksi työllisyyden hoidon sekä sosiaali- ja terveystalouksien vastuu jakaantuu useille eri organisaatioille, on resurssien kohdentaminen kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisesti ennalta ehkäiseviin hyvinvointia ja työkykyä vahvistaviin toimintoihin ja palveluihin ollut vaikeaa.

Palvelurakenteeseen vaikuttaa myös tiedontuotannossa ja tiedon hyödyntämisessä olevat puutteet. Järjestäjillä ei ole ollut käytössä riittäviä asiakastietoja, joiden perusteella niillä olisi ollut mahdollista tunnistaa ja ennakoida asukkaidensa hyvinvoinnin ja terveyden kannalta olennaisia riskejä, hyvinvointi- ja terveysvajeita ja löytää niihin vaikuttavia interventioita.

Etenkään sosiaali- ja terveystalouksissa ei myöskään ole onnistuttu vielä hyödyntämään digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia. Nk. kasvupalveluiden osalta sähköisten palveluiden hyödyntämisestä on sen sijaan jo hyviä kokemuksia.

Tuottajien ohjaus ja valvonta

Kukin järjestämisvastuullinen organisaatio päättää itsenäisesti palveluiden tuottamisesta, tuottajien valintatavoista ja valinnoista sekä tuottajien ohjauksesta ja valvonnasta. Kunnat ja kuntayhtymät tekevät paljon yhteistyötä, mutta siitä huolimatta niiden palveluiden hankintatavoissa ja tuottajien kanssa tehdyissä sopimuksissa sekä tuottajien ohjaamiseen ja valvontaan liittyvissä käytännöissä on huomattavia eroavaisuuksia. Tämä hankaloittaa osaltaan sujuvien palvelukokonaisuuksien hallintaa, resurssien kohdentamista sekä eri toimijoiden rooleja ja yhteistyökäytäntöjä.

Järjestämisvastuullisten organisaatioiden lisäksi valvontaviranomaisilla (Avi ja Valvira) on keskeinen rooli tuottajien valvonnassa. Järjestäjien ja valvontaviranomaisten roolitukset ovat nousseet erityisesti nk. vanhus-tenhoitokohun myötä uudella tavalla esille. Järjestäjät ovat sopineet tuottajien kanssa palveluista, niiden si-

sällöistä ja laadusta sekä sopineet tuottajille maksettavat korvaukset. Valvontaviranomaiset ovat kohdistaneet valvontatoimintansa tuottajiin ja määränneet tuottajia nostamaan mm. henkilöstömitoituksia järjestäjän kanssa sovittua mitoitusta korkeammiksi. Tämä puolestaan on johtanut ongelmiin järjestäjän ja tuottajan välisten sopimusten ja niihin sisältyvien korvausten soveltamisessa.

Valtion ohjaus

Maakuntaudistuksen valmistelun yhteydessä simuloitiin valtion ja maakuntien välistä yhteistyötä ja yhteistyöhön liittyviä neuvotteluja. Neuvotteluissa oli mahdollista käsitellä kehittäjäkumppanuusmallien pohjalta kokonaisuutena koko monialaisen maakunnan toimintaa. Järjestämisvastuun jakautuessa useille eri organisaatioille tällaiset valtion ja järjestäjien väliset kumppanuudet ja kokonaisuuden tarkastelu eivät käytännössä ole mahdollisia. Kuntien ja kuntayhtymien ja valtionhallinnon välinen yhteistyö painottuu pääsääntöisesti vain valtionhallinnon ja suurimpien organisaatioiden väliseksi keskinäiseksi vuoropuheluksi. Valtion aluehallinnon toimijoiden osalta valtionohjaus on sektorikohtaista.

2.2 Vaatimukset

Keski-Suomen järjestämistehtävien valmistelu perustui maakuntaudistuksen yleisiin tavoitteisiin, uudista ohjaaviin lakiesityksiin, niitä täydentäviin ja tarkentaviin kansallisiin ohjeistuksiin sekä maakunnallisen valmistelun poliittisiin linjauksiin ja yhteiseen projektisuunnitelmaan. Valmistelussa huomioitiin myös valmistelun aikana lakiesityksiin tehdyt muutokset ja tarkennukset sekä kansallisessa toimeenpanon valmistelussa tehdyt tulkintalinjaukset ja ohjeistukset.

Järjestämistehtävien valmistelun lähtökohtana olivat maakuntaudistusta ohjaaviin lakiesityksiin sisältyvät monialaisen maakunnan järjestämisvastuun ja järjestämistehtävän määrittelyt sekä lakiesityksissä asetettu velvollisuus järjestämisen ja tuottamisen erottamisesta.

Järjestämistehtävien valmistelussa keskityttiin maakunnallisten poliittisten linjausten sekä projektisuunnitelman mukaisesti asiakaslähtöisesti palveluiden ja maakunnan vastuulla olevien tehtävien sisältöjen suunnitteluun. Järjestämisen hallintoa ja organisoimista koskeva valmistelu jätettiin linjausten mukaisesti valmistelun alkuvaiheessa vähemmälle huomiolle.

2.3 Tavoitteet

Uudistuksen kansallisten tavoitteiden toteuttaminen

Maakunta- ja sote-uudistuksen kansallisina päätavoitteina oli vähentää hyvinvointi- ja terveyseroja, tarjota kansalaisille nykyistä yhdenvertaisempia palveluja, parantaa palveluiden saatavuutta ja lisätä asiakkaiden valinnanvapautta ja osallisuutta sekä hillitä kustannusten kasvua. Nämä tavoitteet olivat myös Keski-Suomessa järjestämistehtävien valmistelun lähtökohtana.

Monialaisen vahvan järjestäjän muodostaminen

Järjestämistehtävien valmistelun ensisijaiseksi tavoitteeksi asetettiin vahvan ja monialaisen, tuotannosta eriytetyn järjestäjän muodostaminen. Taustalla oli näkemys, jonka mukaan vain monialaisella ja tuotannosta eriytettyllä järjestäjällä olisi mahdollisuus varmistaa maakunta- ja sote-uudistukselle kansallisesti ja maakunnallisesti asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Monialaisesti, ilman hallinto- ja organisaatorajoja sekä oman tuotannon intressejä toimivan järjestäjän arvioitiin kykenevän huolehtimaan toimintaympäristöstään, alueensa hyvinvoinnista ja elinvoimasta sekä alueen asukkaiden sekä alueella toimivien yhteisöjen palvelutarpeista kokonaisvaltaisesti ja asiakaslähtöisesti. Tästä johtuen valmistelussa asetettiin tavoitteeksi kaikkien

uudistuksessa maakunnan järjestämistä vastuulle esitettyjen järjestämistehtävien kokoaminen yhdeksi järjestämisen kokonaisuudeksi. Myös järjestämistehtäviä valmisteltiin alusta alkaen yhtenäisenä kokonaisuutena, ilman perinteisiä hallinnon alan rajoja ajatuksella ”kuin omaa tuotantoa ei olisikaan”.

Järjestäjän roolin ja tehtävien määrittely

Suomalaisessa julkisessa hallinnossa ei vielä ole kovinkaan paljon kokemuksia maakuntauudistuksessa tavoitellusta monialaisesta ja selkeästi tuotannosta eriytetystä järjestämistoiminnosta. Tästä johtuen valmistelun toiseksi päätavoitteeksi asetettiin järjestämistehtävien sekä järjestäjän roolin määrittely ja mallintaminen.

Tiedon tuotanto ja tiedon hyödyntäminen

Onnistumisen uudistuksen tavoitteiden toteuttamisessa (hyvinvointi- ja terveyserojen vähentäminen, kansalaisten yhdenvertaisuuden vahvistaminen, asiakkaiden tarpeita vastaavien vaikuttavien palveluiden muotoilu ja talouden hallinta) todettiin edellyttävän huomattavasti nykyistä parempaa tietopohjaa. Siksi järjestämistehtävien kolmanneksi päätavoitteeksi asetettiin tiedon tuotantoon ja hyödyntämiseen sekä tietojohtamiseen liittyvien toimintamallien ja niitä tukevien työkalujen kehittäminen.

Tavoitteena oli luoda työkalut ja toimintamallit, joiden avulla järjestäjä olisi voinut koota, ylläpitää ja analysoida järjestämistehtäviensä hoitamisessa tarvitsemaansa ajantasaista ja monipuolista tilannekuvaa toimintaympäristöstään, seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia sekä ennakoida tulevaa kehitystä. Tavoitteena oli, että järjestäjän kokoamaa tietoa olisi mahdollista jakaa myös asukkaiden ja palveluja käyttävien asiakkaiden sekä eri viranomaisten ja yhteistyökumppaneiden käyttöön.

Maakunnallisen ekosysteemin synnyttäminen

Keski-Suomen maakunnan vastuulla oleviin tehtäviin liittyvät yhteiskunnalliset ilmiöt ja niihin liittyvät asukkaiden tarpeet ovat tyypillisesti niin monimutkaisia, ettei maakunta olisi kyennyt niitä yksin ratkomaan. Tästä johtuen maakuntauudistuksen tavoitteiden toteutumisen todettiin Keski-Suomessakin olevan riippuvainen pitkälti siitä, miten hyvin maakunta olisi onnistunut tekemään yhteistyötä ja hyödyntämään yhteiskunnan muita toimijoita ja asukkaidensa ja asiakkaidensa omia voimavaroja.

Tuottajista riippumattoman järjestäjän arvioitiin kykenevän näkemään roolinsa perinteistä palveluiden tarjoajaa laajempaan. Maakunnan omasta tuotannosta eriytettyllä järjestäjällä arvioitiin olevan intressit ja mahdollisuus luoda ja toimia uudenlaisessa ekosysteemissä, tehdä tiivistä yhteistyötä muiden viranomaisten, kuten kuntien ja seurakuntien kanssa sekä pyrkiä aktiivisesti hyödyntämään myös kaikkia mahdollisia muita toimijoita järjestämistehtäviensä toteuttamisessa. Tähän perustuen järjestämistehtävien valmistelun neljänneksi päätavoitteeksi asetettiin maakunnallisen ekosysteemin synnyttäminen. Tavoitteena oli luoda ekosysteemi, joka olisi houkutelut viranomaistahojen lisäksi mukaan paljon keskenään kilpailevia ja yhteistyötä tekeviä toimijoita, mahdollistanut ja kannustanut luomaan uutta liiketoimintaa ja vahvistanut maakunnan toimijoiden asemaa valtakunnallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla. Tavoitteena oli varmistaa monipuoliset, toimivat palvelumarkkinat ja järjestäjän mahdollisuudet hallita, ohjata ja valvoa palveluntuottajia niin, ettei yksikään palveluntuottaja saavuttaisi markkinoiden toimintaa tai järjestäjän toimintaedellytyksiä vaarantavaa määräävää markkina-asemaa.

Asiakkuuksien hallinta

Keski-Suomen maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun yksi päätavoite oli varmistaa, että maakunta toimii aina asiakaslähtöisesti asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden pohjalta. Tämä otettiin myös järjestämistehtävien valmistelun lähtökohdaksi. Asiakkuuksien hallinnan valmistelun tavoitteena oli luoda asiakkuuden hallintaan

työkalut ja toimintamallit, joiden avulla järjestäjällä on aina kokonaisvaltainen ja reaaliaikainen yksilö- ja väestötason tieto järjestämistä vastaavien piirissä olevista kansalaisista, kansalaisten nykyisistä ja arvioiduista tulevista palvelutarpeista, mahdollisista osaamis-, hyvinvointi- ja terveysvajeista sekä kansalaisille järjestettävistä ja tuotettavista palveluista ja palveluntuottajista. Tavoitteena oli myös luoda työkalut ja toimintamallit, joiden avulla järjestäjällä olisi mahdollisuus seurata ja varmistaa asiakas kohtaisten palveluiden ja palvelukokonaisuuksien tavoitteiden toteutumista, vaikuttavuuden arvioinnin sekä niiden jatkuvan kehittämisen. Tavoitteena oli myös luoda vastaavat työkalut ja toimintamallit yhteisöasiakkaiden hallintaan.

Tehtävien ja palveluiden määrittely

Järjestämistehtävien kuudenneksi päätavoitteeksi asetettiin maakunnan vastuulla olevien tehtävien ja palveluiden määrittely. Tavoitteena oli määrittellä järjestettävät palvelut, niiden sisällöt, saatavuus ja saavutettavuus sekä niiden tuottamista ja tuottajia koskevat linjaukset ja allokoita eri palveluille resurssit. Palveluiden määrittelyn tavoitteeksi asetettiin painopisteen siirto korjaavista palveluista ennaltaehkäiseviin, hyvinvointia tukevaan toimintaan ja palveluihin. Henkilöpalveluiden ohella tavoitteena oli määrittellä myös mm. aluekehittämiseen sekä infraan ja ympäristöön liittyvät tehtävät ja sisällöt.

Osallisuuden vahvistaminen

Osallisuuden vahvistaminen oli yksi kansallisen ja maakunnallisen uudistuksen perustavoitteista. Se nähtiin myös järjestämistehtävien valmistelun ja järjestäjän tehtävien toteuttamisen kannalta keskeisenä onnistumisen edellytyksenä. Siksi järjestämistehtävien valmistelun yhtenä tavoitteena oli löytää ja kehittää joukkoistamisen ja yhteisluonnin malleihin perustuvia toimintatapoja, joiden avulla järjestäjä olisi voinut hyödyntää ekosysteemin toimijoiden ohella myös eri alojen yksittäisten ammattilaisten sekä kansalaisten asiantuntijuutta ja käytännön kokemuksia järjestämistehtävien valmistelussa ja toimeenpanossa.

Markkinoiden synnyttäminen, tuottajien ohjaus ja valvonta

Järjestettävien tehtävien ja palveluiden tuotannon ja tuottajien ohjauksen ja valvonnan osalta tavoitteeksi asetettiin monipuolisten palvelumarkkinoiden toiminnan varmistaminen niin, että palvelutuotanto ja tuottajat tukevat palveluiden järjestämiselle asetettuja yleisiä tavoitteita ja järjestäjän mahdollisuuksia hallita asiakkuuksia sekä ohjata ja valvoa palveluntuottajia niin, ettei yksikään palveluntuottaja saavuta markkinoiden toimintaa tai järjestäjän toimintaedellytyksiä vaarantavaa määrävää markkina-asemaa.

Talouden hallinta ja kustannusten kasvun hillintä

Talouden hallinnan ja kustannusten kasvun hillinnän osalta järjestämistehtävien valmistelun tavoitteena oli löytää konkreettiset keinot ja toimintamallit, joilla valtion vuosittain maakunnan käyttöön osoittamat määrärahat riittävät kattamaan maakunnalle tehtävien ja palveluiden järjestämisestä aiheutuvat vuosittaiset kustannukset.

Järjestäjän organisaatio

Järjestäjän organisaation osalta tavoitteena oli määrittellä järjestäjän luottamushenkilöhallinto ja siihen liittyvät toimintamallit ja käytännöt sekä järjestäjän viranhaltijaorganisaatio, sen resurssi- ja osaamistarpeet ja käytännön toimintamallit. Järjestäjän organisaatiovalmistelua oli tarkoitus toteuttaa osana maakuntakonsernin valmistelua.

3. Toteutus

3.1 Työn sisältö ja laajuus

Keski-Suomen valmistelussa erotettiin järjestämiseen ja tuottamiseen liittyvä valmistelu alusta asti selkeästi toisistaan. Valmisteluun nimettiin järjestämiseen ja tuottamiseen omat vastuuvalmistelijat.

Järjestämistehtävien valmistelussa keskityttiin erityisesti vahvan monialaisen järjestäjän muodostamiseen sekä järjestämistehtävien ja järjestäjän roolin määrittelyyn ja mallintamiseen. Tehtävä osoittautui haastavaksi. Järjestämistehtävistä ja järjestäjän roolista vallitsi erilaisia näkemyksiä eri maakuntien ja kansallisten toimijoiden kesken. Haastavaksi osoittautui myös monialaisen maakunnan järjestämistehtävien ja järjestäjän roolin määrittely. Eri hallinnonalojen järjestämisen liittyvät käsitteet ja aikaisemmat toimintakäytännöt poikkesivat merkittävästi toisistaan. Haasteita lisäsi myös järjestämisen ja tuottamisen erottamiseen liitetyt periaatteelliset ja ideologiset painotukset.

Maakunnallisen valmistelun ohella Keski-Suomen edustajat osallistuivat aktiivisesti myös kansalliseen järjestämistehtävien ja järjestäjän roolin määrittelyä koskevaan valmisteluun. Keski-Suomen edustajat olivat mukana määrittelemässä järjestäjän tehtäviä ja roolia valtioneuvoston asettamissa järjestämisen verkostossa ja palveluintegraatioverkostossa sekä muissa maakuntien valmistelun toimeenpanoa tukevissa verkostoissa. Maakunnan edustajat olivat myös kansallisissa työryhmissä kirjoittamassa mm. järjestämisen käsikirjaa sekä järjestäjän ja tuottajien roolituksia konkreettisia hallintopäätös-, palvelukuvaus- ja sopimusasiakirjoja.

Järjestäjän tehtävien ja roolin määrittelyn lisäksi järjestämistehtävien valmistelussa panostettiin järjestämistehtävissä tarvittavan tiedon tuotannon, tiedon hyödyntämisen sekä niitä tukevien työkalujen ja teknologioiden kehittämiseen. Keski-Suomi oli Valtiovarainministeriön kutsumana vastuumaakuntana yhdessä Uudenmaan maakunnan kanssa suunnittelemassa järjestäjän digityökaluja sekä kumppanina Sote-järjestäjän tietomallit-hankkeessa ja Vimaan koordinoimassa maakuntien tiedolla johtamisen MaTi-hankkeessa. Keski-Suomen edustajat osallistuivat aktiivisesti myös THL:n Kuvamittariston ja maakunta-arvioinnin, Kelan valinnanvapauden hallinnan työkalujen sekä Valtiovarainministeriön käynnistämän kansallisen Toivo-ohjelman ja sen Virsu- ja Valtavahankkeiden valmisteluun. Järjestämistehtävien vastuuvalmistelijat kutsuttiin myös Sote-Digi Oy:n hankeohjausryhmään maakuntien edustajaksi. Maakunnallisesti järjestäjän tietojohdantamiseen liittyvää valmistelua toteutettiin osana maakunnan yhteistä tietojohdantamisen valmistelua ja järjestäjän tietohallinto- ja ICT-valmistelua osana maakunnan yhteistä ICT-valmistelua.

Järjestämistehtävien valmistelussa hyödynnettiin alusta alkaen joukkoistamisen ja yhteisluonnin toimintamalleja. Valmisteluaineistoista julkaistiin useita versioita julkiseen kommentointiin. Järjestämistehtävien valmistelijat kävivät esittelemässä valmistelun linjauksia sekä valmistelun aineistoja yhteensä sadoissa eri tilaisuuksissa, seminaareissa ja työpajoissa. Valmisteluaineistoja jatkoehditettiin eri tilaisuuksissa sekä kirjallisilta kommentointikierroksilta saatujen palautteiden ja kommenttien pohjalta.

Järjestämistehtävien valmistelun yhteydessä käynnistettiin maakunnallisen ekosysteemin rakentaminen. Yksityisille ja julkisille palveluntuottajille ja järjestöille sekä muille asiasta kiinnostuneille järjestettiin kuukausittain nk. tuottajatapaaminen. Tapaamisten ensisijaisena tarkoituksena oli rakentaa keskinäistä luottamusta ja luoda uudenlaista yhteistyön kulttuuria. Tapaamisissa käsiteltiin järjestämistehtäviin liittyviä teemoja ja valmisteltiin maakunnallista ekosysteemi-sopimusta. Sopimuksessa oli tarkoitus määritellä ja sopia ekosysteemin tavoitteista ja toimintatavoista sekä toimijoiden keskinäisistä roolituksesta. Ekosysteemisopimukseen oli jatkossa tarkoitus sisällyttää myös maakunnan, kuntien ja seurakuntien sekä muiden maakunnan alueella toimivien viranomaistahojen yhteistyökäytäntöihin ja käytännön roolitukseen liittyviä asioita. Yhteisten tuottajatapaamisten lisäksi asetettiin asiakas- ja palvelukohtaisia sekä ilmiöpohjaisia tuottajien työryhmiä, joissa tuottajien edustajat valmistelivat järjestämiseen liittyviä aineistoja. Tuottajatapaamisten ja tuottajien työryhmien ohella järjestettiin myös vastaavia järjestöjen tapaamisia ja järjestöjen työryhmiä. Järjestöjen tapaami-

sisä ja työryhmissä keskityttiin erityisesti järjestöjen rooliin maakuntien järjestämisen palveluiden tuottamisessa sekä yleishyödyllisten järjestölähtöisen toiminnan määrittelyyn ja hyödyntämiseen maakunnan järjestämistoiminnoissa.

Varsinaisten järjestämistehtävien valmistelu jaettiin kuuteen valmistelukokonaisuuteen. Näitä olivat toimintaympäristön hallinta, asiakkuuksien hallinta, palveluiden hallinta, tuotannon hallinta, talouden hallinta ja yhteistyön hallinta.

Toimintaympäristötietoja koottiin ja analysoitiin osana maakunnan tietojohtamisen valmistelua. Maakunnassa toteutettiin skenaariotyö. Toimintaympäristöanalyysissä hyödynnettiin uuden maakuntakaavan tausta-aineistoja ja THL:n kanssa yhteistyössä koottua maakuntaraporttia sekä valtionhallinnon tehtäviin liittyviä tietovarantoja. Valmistelun aikana toteutettiin myös erillinen analyysi Keski-Suomen väestön hyvinvoinnin ja terveyden nykytilasta palveluiden järjestämisen näkökulmasta. Toimintaympäristöanalyysissä hyödynnettiin myös terveyshyötyarviomallia.

Valmistelun aikana luotiin työkaluja ja toimintamalleja järjestämistehtävien suunnitteluun ja toimeenpanoon. Näitä työkaluja ja toimintamalleja sovellettiin käytännössä määrittelemällä järjestämistä ohjaavia tavoitteita sekä järjestettävien tehtävien, palveluiden ja palvelukokonaisuuksien sisältöjä, niiden saatavuutta ja saavutettavuutta, myöntämiskriteereitä ja asiakasmaksuja. Työkaluja ja toimintamalleja sovellettiin myös yleisen neuvonnan, asiakas- ja palveluohjauksen käytäntöjen sekä palvelu- ja hoitoketjujen määrittelyyn.

Kasvupalveluiden valmistelua varten Keski-Suomeen rakennettiin kasvupalvelupilotti, joka pohjautui kasvupalvelujen asiantuntijaryhmän esivalmisteluun (loppuraportti 30.6.2017). Keski-Suomen kasvupalvelupilotin tavoitteena oli toteuttaa asteittainen ja hallittu siirtymä uuteen kasvupalvelumalliin koko maakunnan alueella ja turvata asiakaspalvelun toimivuus siirtymävaiheessa. Kasvupalvelupilotin keskeisenä sisältönä oli rakentaa ja testata kasvupalvelumarkkinoita, uudenlaisia palveluja sekä yhteistyörakenteita, jotta palvelut ovat asiakkaiden saatavissa maakunnan toiminnan käynnistyessä.

Suoran valinnan palveluihin liittyviä järjestäjän tehtäviä valmisteltiin Jyväskylän valinnanvapauskokeilun yhteydessä.

Järjestämistehtävien valmistelijat osallistuivat tuottajien ohjaukseen liittyvien toimintamallien (mm. hallinto-päätös-, palvelukuvaus- ja sopimus-asiakirjojen) kansallisessa valmisteluun. Tuottajille asetettavia vaatimuksia sekä tuottajien ohjaus- ja valvontakäytäntöjä valmisteltiin kansallisten mallien pohjalta. Valmistelussa nojaututtiin myös mm. Jyväskylän kaupungin ja TE-toimiston aikaisempiin ja maakuntavalmistelun aikana käynnissä oleviin vastaaviin valmisteluihin.

Järjestäjän talouden hallintaan liittyviä työkaluja ja toimintamalleja valmisteltiin osana maakunnan talousasioiden valmistelua. Liittyvien organisaatioiden toiminnan ja talouden toteutumatietoja koottiin yhteen ja vertailtavaan muotoon koetalousarviossa. Tietoja ryhmiteltiin myös sote-tietopakettien mukaisesti. Sote-tietopaketteja oli tarkoitus käyttää sote-palveluiden resurssien allokoinnin perustana. Tuottajille maksettavien korvausten perusteita ja korvausten määriä valmisteltiin osana ekosysteemyhteistyötä yhteistyössä yksityisten ja julkisten palveluntuottajien kanssa.

Järjestämiseen liittyvää luottamushenkilöhallintoa ja siihen liittyviä toimintamalleja ja sääntöjä valmisteltiin osana konsernihallinnon valmistelua. Järjestämistoimintojen viranhaltijaorganisoinnista luonnosteltiin muutamia alustavia vaihtoehtoja. Varsinaisesti järjestämisen hallinnon ja organisoinnin valmistelu oli tarkoitus käynnistää johtoryhmän linjausten mukaisesti vasta varsinaisen sisältövalmistelun jälkeen.

3.2 Lopputuotokset

Järjestämistehtävien valmistelussa keskityttiin erityisesti järjestämistehtävien ja järjestäjän roolin sekä järjestettäväksi suunniteltujen tehtävien ja palveluiden sisältöjen määrittelyyn. Valmistelussa käytettiin tietoisesti huomattavan paljon aikaa liittyvien organisaatioiden ja niiden edustajien välisen luottamuksen rakentamiseen sekä erilaisten organisaatiokulttuurien yhteensovittamiseen. Valmistelua aikataulutettiin lakiesitysten ja kansallisen valmistelun määrittelemien maakuntien perustamisen ja järjestämistä vastuuun siirtymisen määräaikojen

mukaisesti. Valmisteluun vaikutti keskeisesti myös epävarmuus järjestämistehtäviä ohjaavien lakien sisällöstä. Näin ollen järjestämistehtävien valmistelun osalta lopputuotokset ovat vielä hyvin keskeneräisiä, luonteeltaan ideointia ja suunnittelua sekä alustavia luonnoksia erilaisista toimintamalleista, käytännöistä sekä tehtävien ja palveluiden kuvauksista.

Järjestäjän rooli ja tehtävät

Valmistelun aikana järjestämistä, järjestämistehtäviä ja järjestäjän roolia määriteltiin erityisesti suhteessa tuottamiseen ja julkiseen tuotantoon sekä maakuntakonserniin ja konsernin muihin toimintoihin ja toimijoihin. Järjestämistehtäviä sekä järjestäjän roolia ja tehtäviä valmisteltiin Keski-Suomella ajatuksella ”kuin maakunnalle ei omaa tuotantoa olisikaan”. Järjestäjällä tarkoitettiin maakuntakonserniin kuuluvaa, tuotannosta erillistä viranomaista ja toimintoa, joka vastaa maakunnan vastuulle kuuluvien laissa ja asetuksissa säädettyjen tehtävien ja palveluiden sekä niihin liittyvien kansalaisten oikeuksien toteuttamisesta ja rahojen käytöstä ja allokoinnista. Järjestämistehtäviä ja järjestäjän roolia on kuvattu mm. Järjestäjän rooli ja tehtävät -dokumentissa sekä järjestämissuunnitelmassa.

Joukkoistamiseen perustuva yhteisluomisen toimintamalli

Järjestämistehtävien valmistelun yhteydessä luotiin ja pilotoitiin joukkoistamiseen perustuvaa yhteisluomisen toimintamallia. Mallin perusideana on tuoda valmistettava asia suunnitellusti ja koordinoitusti kaikille avoimeen yhteiseen valmisteluun. Yhteistä valmistelua voidaan toteuttaa saman aikaisesti useilla eri alustoilla ja tavoilla. Toimintamallin kehittämisen ja käyttöönoton tavoitteena oli löytää malli, joka mahdollistaisi ja kannustaisi yksittäisiä kansalaisia, palveluiden käyttäjiä, asiantuntijoita, järjestöjä ja tuottajia sekä eri viranomaisia osallistumaan valmisteluun ja näin tuomaan monipuolista asiantuntijuutta sekä näkemyksiä järjestämistehtävien valmisteluun ja täytäntöönpanoon. Mallin tavoitteena oli myös minimoida järjestäjän valmisteluun tarvittavat asiantuntija- ja valmisteluresurssitarpeet. Mallia oli tarkoitus hyödyntää myös jatkossa maakunnan järjestämistehtävien käytännön toteuttamisessa.

Mallia kehitettiin ja testattiin erityisesti järjestämissuunnitelman valmistelun yhteydessä. Järjestämisen vastuun valmistelija luonnosteli ensimmäisen version järjestämissuunnitelman rakenteesta ja antoi toiminnoittain nimetyille vastuuhenkilöille ohjeet sisällön tuotannosta. Vastuuhenkilöt nimesivät organisaatioistaan sisällön tuottajia, jotka tuottivat järjestämissuunnitelman sisältöjä yhdessä avukseen kokoamiensa asiantuntijoiden ja erilaisten työryhmien kanssa. Järjestämissuunnitelman alustavaa rakennetta ja sisältöjä esiteltiin erilaisissa sidosryhmätapaamisissa, työryhmissä ja työyhteisöjen kokoontumisissa. Järjestämisen ja viestinnän vastuun valmistelijat kokosivat ja yhtenäistivät sisältöjä ja muokkasivat järjestämissuunnitelman rakennetta vastuuhenkilöiltä ja muilta tahoilta saamiensa palautteiden pohjalta. Järjestämissuunnitelmasta julkaistiin ensimmäinen versio avoimeen kommentointiin ja siitä pyydettiin myös kohdennetusti lausuntoja. Ensimmäistä versiota käsiteltiin kymmenissä järjestäjän fasilitoimissa työpajoissa sekä lukemattomissa erillisissä oma-aloitteisesti kokoontuneissa työryhmissä. Järjestämissuunnitelmasta valmisteltiin vastuuhenkilöiden toimesta toinen versio, joka julkaistiin vastaavalla tavalla taas julkiseen kommentointiin. Järjestämissuunnitelmasta ehdittiin valmistella kolmas versio vastaavalla tavalla.

Maakunnallisen ekosysteemin rakentamisen käynnistäminen

Järjestämistehtävien valmistelun yhteydessä käynnistettiin maakunnallisen ekosysteemin rakentaminen luomalla ekosysteemin yhteistyön rakenteita, valmistelu- ja kokoontumiskäytäntöjä sekä listaamalla ekosysteemisopimukseen sisällytettäviä asioita. Ekosysteemimäistä toimintaa kehitettiin ja pilotoitiin käytännössä järjestämällä kuukausittaisia tuottajatapaamisia, järjestötapaamisia sekä tuottajien ja järjestöjen organisoimissa asiakasryhmittäin, palveluluittain ja ilmiöittäin kootuissa työryhmissä. Maakunnallisen ekosysteemin taustaa ja tavoitteita kuvattiin Tavoitteena maakunnallinen ekosysteemi -raportissa.

Toimintaympäristön hallinta

Valmistelun aikana määriteltiin toimintaympäristön hallintaan liittyviä järjestäjän tietotarpeita ja tiedontuotannossa ja tiedonhallinnassa tarvittavia työkaluja sekä koottiin ja analysoitiin järjestämistehtävissä tarvittavia

tietoja. Valmistelua toteutettiin tiiviissä yhteistyössä maakunnan tietojohdantamisen valmistelun kanssa. Järjestäjän tavoitteet ja suunnitelmat käytännön toimintamalleista toimintaympäristöä koskevan tiedon kokoamiseen, ylläpitoon ja analysointiin sisällytettiin osaksi järjestämissuunnitelmaa.

Väestön hyvinvointi- ja terveystilanteesta laadittiin erillinen nykytila-analyysi ja sitä täydennettiin THL:ltä hankitulla koko maakunnan kattavalla FinSote-tutkimuksella. Järjestämistehtävien valmistelijat osallistuivat myös THL:n johdolla valmistellun sosiaali- ja terveystilanteen tilaa koskevan maakunnan arviointiraportin koostamiseen.

Keski-Suomi toimi Maakunnan digipalvelut järjestämistehtävässä-hankkeessa vastuumaakuntana yhdessä Uudenmaan maakunnan kanssa. Hankkeessa tuotettiin kuvaus maakuntien järjestämistehtävästä ja arvio nykytilan tietojärjestelmistä ja niiden hyödynnettävyydestä. Lisäksi laadittiin suositus kansallisista, yhtenäistettävistä tietojärjestelmäpalveluista, kuvaus keskeisistä sote-tietojohdantamisen kehittämistarpeista ja tarvittavista toiminnallisuuksista. Hankkeen aikana tehtiin myös esitys SoteDigi Oy:n ja Vimana Oy:n vastuulle tulevista tietojärjestelmäratkaisuksista.

Asiakkuuden hallinta

Valmistelun aikana määriteltiin asiakkuuden hallinnan kokonaisuus sekä siihen liittyvät keskeiset asiakastietojen kokoamista ja ylläpitoa, asiakaskokemuksen johtamista, asiakas- ja palveluohjausta sekä asiakassuunnitelmaa koskevat tavoitteet ja toimintamallit. Asiakkuuden hallintaan liittyvä valmistelu projektoitiin erilliseksi kokonaisuudeksi.

Järjestämistehtävien valmistelussa osallistuttiin myös Terveystietoympäristö -mallin kehittämiseen. Terveystietoympäristö-mallia on alun perin luotu Sitran rahoittamana Perusturvaliikelaitos Saarikan ja Helsingin kaupungin yhteishankkeessa. Terveystietoympäristö-mallin ideana on koota ja ylläpitää asukkaiden hyvinvointi- ja terveystietoja niin, että tietojen perusteella on mahdollista määrittellä (algoritmien avulla) yksilö- ja väestötasolla asukkaiden yksilöllisiä hyvinvointiriskejä ja varmistaa, että asukkaat saavat henkilökohtaisiin riskeihin ja hyvinvointivajeisiin liittyviä, vaikuttavia palveluja ja muuta tukea. Terveystietoympäristö-mallin avulla voidaan myös arvioida asukkaiden saamien palveluiden ja tuen hyvinvointihyötyjä sekä seurata palveluiden, palvelutuottajien ja yksittäisten ammattilaisten laatua. Saarikan ja Helsingin kaupungin hankkeessa kehitettiin käyttöön digitaaliset työkalut, jotka toimivat Duodecimin päätöksentuen avulla potilastietojärjestelmässä.

Terveystietoympäristö-mallia suunniteltiin käytettäväksi järjestäjän välineenä yksilö- ja väestötason hyvinvointi- ja terveystilanteiden selvittämiseen, hyvinvointi- ja terveystilanteiden ja -erojen sekä riskiryhmien tunnistamiseen, järjestettävillä palveluilla asetettavien tavoitteiden määrittelyyn, vaikuttavien palveluiden muotoiluun sekä resurssien kohdentamiseen ja priorisointiin. Terveystietoympäristö-malli olisi mahdollistanut myös hoito- ja palvelusuunnitelmien yksilöllistämisen asiakkaiden henkilökohtaisten tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti.

Palveluiden hallinta

Järjestämissuunnitelma

Valmistelun aikana valmistui järjestämissuunnitelma. Järjestämissuunnitelmaa valmisteltiin joukkoistamisen ja yhteisluonnin mallin mukaisesti ja siitä ehdittiin valmistella kolmas versio. Järjestämissuunnitelmassa kuvattiin järjestäjän tehtäviä ja roolia ja asetettiin järjestämistä ohjaavat yleiset tavoitteet sekä määriteltiin järjestäjän antamat palvelulupaukset. Järjestämissuunnitelmassa määriteltiin se, miten maakunta osaltaan huolehtisi alueen elinvoimasta ja hyvinvoinnista ja miten maakunnan järjestämistä vastuulla olevat tehtävät ja palvelut järjestettäisiin ja toimeenpantaisiin. Järjestämissuunnitelman kolmannessa versiossa myös linjattiin, ketkä olisivat voineet tuottaa maakunnan järjestämistä vastuulla olevia tehtäviä ja palveluita. Järjestämissuunnitelman seuraavissa versioissa oli tarkoitus myös linjata, kuinka paljon maakunnan valtiolta saamista ra-

hoista kohdennettaisiin millekin tehtävällä ja palvelulle. Järjestämissuunnitelma ja sen liitteenä olevat palvelumäärittelyt muodostivat myös sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaissa tarkoitetun sosiaali- ja terveyspalveluiden palvelustrategian ja -palvelulupauksen.

Maakunnan palvelulupaus

Maakunnan palvelulupauksella tarkoitetaan maakunnan asukkailleen osoittamaa tahdonilmaisua siitä, miten maakunta toteuttaa järjestämisvastuullaan olevat tehtävät ja palvelut. Maakunnan palvelulupaus sisällytettiin järjestämissuunnitelmaan.

Palvelukuvaukset

Valmistelun aikana luotiin palvelukuvausten rakenne ja kuvaustapa sekä laadittiin kaikista yksilöpalveluista ensimmäisiä versioita palvelukuvauksista. Vastaavia kuvauksia laadittiin myös yhteisöpalveluista sekä infraan ja ympäristöön liittyvistä tehtävistä. Palvelukuvaukset oli tarkoitettu tarkentamaan järjestämissuunnitelman linjauksia. Niiden suunniteltiin toimivan moduuleina, joista olisi koottu kuhunkin tilanteeseen sopivat, yksilölliset integroidut palvelukokonaisuudet.

Palvelukuvauksissa määriteltiin ja konkretisoitiin mitä ja millaisia palveluja järjestetään, kenelle, miten ja missä palveluja tarjotaan ja ketkä palveluja voivat tuottaa. Seuraavissa palvelukuvausten versiossa oli tarkoitettu linjata, kuinka paljon maakunnan saamista rahoista kohdennetaan millekin tehtävälle ja palvelulle.

Saatavuus ja saavutettavuus (palveluverkko)

Valmistelun aikana määriteltiin maakunnan järjestämisvastuulla olevien tehtävien käsittelyä sekä maakunnan järjestämien palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta koskevia määräaikoja sekä asetettiin vähimmäistasoja palveluiden saavutettavuutta koskeviin kilometri- ja matka-aikoihin. Maakunnan järjestämien tehtävien ja palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta koskevat vähimmäistasot määriteltiin aikaisemmin käytössä olleista toimitiloista ja kunta- ja seutukuntarajoista riippumatta. Määrittelyt perustuivat alueellisiin asukas- ja asiakastiheyksiin sekä asukkaiden luontaiseen työssäkäyntiin, asiointiin ja muuhun päivittäiseen tai viikoittaiseen liikkumiseen perustuviin toiminnallisiin alueisiin. Saatavuus ja saavutettavuus määrittelyt sisällytettiin järjestämissuunnitelmaan ja palvelukuvauksiin.

Integraatiomalli, palvelupolku- ja hoitoketjukuvaukset

Järjestämistehtävien valmistelussa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että järjestettävät tehtävät ja palvelut muodostavat asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja sujuvan palvelukokonaisuuden tuottajista riippumatta. Valmistelun aikana valmisteltiin integraation toteuttamiseksi modulaarinen toimintamalli. Mallin pohjalta kuvattiin keskeisiä palvelupolkuja ja hoitoketjuja. Integraation valmistelu projektoitiin omaksi kokonaisuudeksi. Valmistelun aikana luotu malli on kuvattu tarkemmin integraation valmistelun lopuraportissa.

Palveluiden myöntämiskriteerit

Palveluiden myöntämiskriteerit ovat osa palveluiden määrittelyä ja ne ovat konkreettinen keino varmistaa asukkaiden yhdenvertainen kohtelu koko maakunnan alueella. Järjestämistehtävien valmistelun yhteydessä kriteerien määrittelyssä päästiin pisimmälle omaishoidon, kotihoidon ja asumispalveluiden osalta, joihin laadittiin I&O kärkihankkeen muutosagentin johdolla ehdotukset toimintaohjeiksi ja myöntämisen perusteiksi sekä kasvupalveluiden osalta, joihin laadittiin kriteereitä kasvupalvelupilottien valmistelun yhteydessä. Toimintaohjeita ja kriteereitä on jo otettu tai ollaan otattamassa käyttöön useissa nykyisissä järjestämisvastuullisissa organisaatioissa.

Hyvinvoinnin tukeminen

Palveluiden määrittelyn lähtökohtana oli siirtää painopistettä korjaavista palveluista ennalta ehkäiseviin ja hyvinvointia tukeviin palveluihin. Tavoitetta konkretisoitiin määrittelemällä kullekin palvelulle konkreettiset vaikutustavoitteet. Tätä varten valmisteltiin järjestäjän käyttöön vaikuttavuusindikaattorisalkkua. Se koostui heti käyttöön otettavista ja myöhemmin käyttöön otettavista indikaattoreista. Valmistelun aikana keskityttiin erityisesti sote-keskusten vaikuttavuusindikaattoreiden määrittelyyn. Indikaattoreita oli tarkoitus käyttää sote-keskuspalveluiden sisällön määrittelyssä ja ne oli tarkoitus sisällyttää palvelukuvauksiin ja tuottajille asetettaviin vaatimuksiin. Indikaattorit oli suunniteltu kytkettäväksi myös tuottajille maksettavien korvausten perusteena. Vaikuttavuusindikaattorisalkkuun oli suunniteltu myös indikaattoreihin perustuva ”hyvinvointitase -järjestelmä”, jonka tarkoituksena oli huomioida tuottajien tekemät vaikuttavuuspanostukset mm. asiakkaiden valinnanvapautteen liittyvissä tuottajien vaihtotilanteissa.

Laajemmin hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvää valmistelua on kuvattu ao. valmistelun raportissa.

Laadunhallinnan ja laatutyön toimintamallia.

Laadunhallinnan ja laatutyön toimintamallin lähtökohtana oli vahvistaa järjestäjän roolia laadunhallinnan ja laatutyön johtamisessa ja koordinoinnissa, asettaa kaikkia toimijoita (yksityisiä ja julkisia) koskevat yhteiset tavoitteet sekä muodostaa toimijoiden (järjestäjän ja tuottajien) yhteinen, järjestäjän johtama laatutyön organisaatio. Tarkoitus oli velvoittaa jokainen tuottaja osallistumaan järjestäjän määrittelemään laatutyöhön, osoittamaan työaika yhteisen laatutyön ja sen organisaation toimintaan sekä nimeämään organisaatio- ja yksikkökohtaiset laatuvaastavat.

Tuottajien hallinta

Palveluiden määrittelyn (järjestämissuunnitelma, palvelukuvaukset) yhteydessä linjattiin, ketkä voivat tuottaa maakunnan järjestämiä palveluja. Tuottajien hallintaan liittyvässä valmistelussa määriteltiin maakunnan järjestämien tehtävien ja palveluiden tuottamiseen osallistuvien toimijoiden rooleja, yhteistyökäytäntöjä sekä toimijoiden yhteisiä tavoitteita. Tätä valmistelua toteutettiin osana maakunnallisten ekosysteemin ja ekosysteemisopimuksen valmistelua.

Eri tehtävien ja palveluiden tuottajien hyväksymiskäytäntöjä sekä tuottajille asetettavia vaatimuksia valmisteltiin kansallisen valmistelun pohjalta. Valmistelun aikana laadittiin ensimmäiset versiot geneerisistä hallintopäätös-, palvelukuvaus- ja sopimusluonnoksista.

Järjestäjän palveluntuottajien ohjauksen ja valvonnan periaatteita valmisteltiin niin ikään kansallisen valmistelun pohjalta. Lähtökohtana oli valmistella mallit, joiden pohjalta järjestäjällä olisi ollut mahdollisuus ohjata ja valvoa kaikkia palveluntuottajia, yksityisiä ja julkisia sekä valinnanvapaus- ja ei-valinnanvapauspalveluiden tuottajia yhdenmukaisten maakunnan asettamien tavoitteiden ja käytänteiden mukaisesti. Periaatteet kirjattiin järjestämissuunnitelman kolmanteen versioon.

Järjestäjän toteuttaman tuottajien ohjaamisen ja valvonnan lisäksi luonnosteltiin markkinoiden itsesäätelyn malleihin perustuvia käytänteitä. Järjestäjän oli tarkoitus kannustaa ekosysteemin toimijoita luomaan vapaaehtoisuuden perustuvia järjestäjän asettamia tavoitteita toteuttavia ja järjestäjän valvontaa helpottavia yhteisiä käytänteitä ja standardeja. Yhdeksi työkaluksi suunniteltiin rakenteisesti kerätyn asiakaspalautteen julkaisemista kootusti maakunnan verkkosivuilla.

Tuottajien hallintaan liittyvien tehtävien valmistelun yhteydessä varauduttiin myös mahdollisiin markkinapuitelanteisiin. Tarkoitus oli laatia tällaisten tilanteiden varalle erilliset palveluiden tuottamista koskevat puitesopimukset. Puitesopimustuottajat oli tarkoitus valita erillisen hankintamenettelyn kautta. Valmistelun tarkoituksena oli välttää valinnanvapauslain 85 §:n mukaisen palveluvelvoitteen antamista maakunnan liikelaitoksille.

Talouden hallinta

Järjestäjän talouden hallintaan liittyvien tehtävien valmistelussa tukeuduttiin yhteiseen talousvalmisteluun. Palveluiden määrittelyssä hyödynnettiin koetalousarviota mm. liittyvien organisaatioiden hyvin käytäntöjen tunnistamisessa sekä resurssien allokoinnin suunnittelussa. Koetalousarvion tietoja käytettiin myös Keski-Suomen tilanteen ja suunnitelmien vertailemisessa muiden maakuntien kanssa. Tuottajien korvausten määrittelyn osalta odotettiin kansallisia kertoimia. Järjestäjän talouden/talousohjauksen mallista luonnosteltiin ensimmäinen versio.

Järjestäjän organisaatio

Järjestämiseen liittyvää luottamushenkilöhallintoa ja siihen liittyviä toimintamalleja ja sääntöjä valmisteltiin osana konsernihallinnon valmistelua. Järjestämistoimintojen viranhaltijaorganisoinnista luonnosteltiin muutamia alustavia vaihtoehtoja.

Yhteistyön hallinta

Keskeisten yhteistyökumppaneiden (kunnat, seurakunnat, valtion aluehallinto, muut maakunnat, järjestöt ja elinkeinoelämän toimijat) kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyviä käytäntöjä ja toimintamalleja valmisteltiin osana maakunnallisen ekosysteemin valmistelua.

Lopputuotoksen kuvaus	Valmis kk/vuosi
Kuvaus järjestäjän roolista ja tehtävistä Valmistelun aikana järjestämistä, järjestämistehtäviä ja järjestäjän roolia määriteltiin erityisesti suhteessa tuottamiseen ja julkiseen tuotantoon sekä maakuntakonserniin ja konsernin muihin toimintoihin ja toimijoihin.	
Joukkoistamiseen perustuva yhteisluonnin malli järjestämistehtävien valmistelussa ja toimeenpanossa Järjestämistehtävien valmistelun yhteydessä luotiin ja pilotoitiin joukkoistamiseen perustuvaa yhteisluomisen toimintamallia. Mallin perusideana on tuoda valmistettava asia suunnitellusti ja koordinoitusti kaikille avoimeen yhteiseen valmisteluun. Yhteistä valmistelua voidaan toteuttaa saman aikaisesti useilla eri alustoilla ja tavoilla.	
Maakunnallisen ekosysteemin toimintamalli ja ekosysteemisopimus Järjestämistehtävien valmistelun yhteydessä käynnistettiin maakunnallisen ekosysteemin rakentaminen luomalla ekosysteemin yhteistyön rakenteita, valmistelu- ja kokoontumiskäytäntöjä sekä listaamalla ekosysteemisopimukseen sisällytettäviä asioita.	
Toimintaympäristön hallinta Valmistelun aikana määriteltiin toimintaympäristön hallintaan liittyviä järjestäjän tietotarpeita ja tiedonhallinnassa tarvittavia työkaluja sekä koottiin ja analysoitiin järjestämistehtävissä tarvittavia tietoja <ul style="list-style-type: none">• Keski-Suomen väestön hyvinvoinnin ja terveyden nykytila palveluiden järjestämisen näkökulmasta, nykytila-analyysi• Maakunnan digipalvelut järjestämistehtävissä – Loppuraportti• Keski-Suomen sosiaali- ja terveystalot, THL:n arviointiraportti	

<ul style="list-style-type: none"> • FinSote tutkimus • Järjestäjän lennonjohtotorni -malli 	
<p>Asiakkuuden hallinta Valmistelun aikana määriteltiin asiakkuuden hallinnan kokonaisuus sekä siihen liittyvät keskeiset tavoitteet ja toimintamallit.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Järjestäjän asiakkuuksien määrittely • Asiakkuustietojen, tietojen kokoamisen ja ylläpitämisen tavoitteet • Neuvonnan ja asiakas- ja palveluohjauksen toimintamallien määrittely • Terveystyöarvio -malli • Asiakassuunnitelman liittyvät tavoitteet • Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteet 	
<p>Palveluiden hallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Järjestämissuunnitelma • Järjestämistä ohjaavat yleiset tavoitteet • Palvelulupaus • Modulaarinen palvelukuvaus- ja integrointimalli • Palvelukuvaukset • Palvelupolku- ja hoitoketjukuvaukset • Palveluiden saatavuus- ja saavutettavuusmäärittelyt • Palveluiden myöntämiskriteerit • Hyvinvointi-indikaattorisalkku • Laadunhallinnan ja laatutyön johtamismalli 	
<p>Tuottajien hallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuottajien ohjausmalli • Tuottajille asetettavat vaatimukset • Tuottajien hyväksymisen käytännöt • Sopimus pohja • Tuottajien valvontamalli 	
<p>Talouden hallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Järjestäjän talousohjauksen malli 	
<p>Yhteistyön hallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maakunnallisen ekosysteemisopimuksen rakenne 	

3.3 Rajaukset

Järjestämistehtävien valmistelun yhteydessä määriteltiin järjestämistä ohjaavia tavoitteita sekä niihin perustuvat palvelulupaukset. Vaikka osa järjestämistä ohjaavista tavoitteista onkin maakuntastrategiaan kuuluvia, ei järjestämistehtävien valmistelussa kuitenkaan ollut tarkoitus valmistella maakuntastrategiaa. Maakuntastrategian puuttumisesta johtuen järjestämistehtäviin liittyvissä linjauksissa on tältä osin vielä tarkennettavaa ja täydennettävää.

Järjestämistehtävien valmistelussa pitäydettiin järjestäjän roolissa ja tehtävissä. Näin ollen järjestämistehtävien valmistelussa ei otettu kantaa tuottajien tuotantoprosesseihin, henkilöstön asemaan, toimenkuviin eikä myöskään tuottajien tila- tai palveluverkkoratkaisuihin.

Järjestämistehtävien suunnittelu ja toimeenpano oli tarkoitus perustua systemaattiseen kehittämis- ja tutkimustiedon käyttöön. Järjestämisessä oli tarkoitus tukeutua maakuntakonsernin tutkimus-, koulutus-, kehittämis-, ennakointi ja innovaatiotoiminnan (TIKKE) asiantuntijoihin ja heidän yhteistyöverkostoihinsa sekä niiden kautta järjestämistehtävien tueksi saatavaan parhaaseen mahdolliseen tutkimustietoon. Järjestämistehtävien valmistun yhteydessä ei kuitenkaan otettu kantaa TIKKE-toiminnan valmisteluun, organisointiin tai resursointiin, koska niitä valmisteltiin osana maakunnan konsernin valmistelua.

Järjestämistehtäviin liittyvää tiedontuotantoa ja tiedon hallintaa sekä niitä tukevien teknologioiden osalta järjestämistehtävien valmistelussa tukeuduttiin ja osallistuttiin kansalliseen valmisteluun. Tästä johtuen järjestämistehtävien maakunnallisessa valmistelussa ei ryhdytty maakunnallisesti määrittelemään järjestäjän tiedontuotantoa-, hallintaa eikä niihin liittyviä teknologisia ratkaisuja.

Keski-Suomen maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun käynnistämisen yhteydessä päätettiin, että maakunnallisessa valmistelussa keskitytään hallinnon valmistelun sijaan ensin sisältöihin ja toiminnalliseen valmisteluun. Tästä johtuen järjestämistehtävien valmistelussa ei vielä suunniteltu yksityiskohtaisesti järjestämistehtävien organisaatioita. Valmistelun yhteydessä pyrittiin kuitenkin vaikuttamaan lakiesitysten sisältöön ja täytäntöönpanoon niin, että se olisi mahdollistanut myös yksilötason palvelutarpeen arviointiin ja palveluiden myöntämiseen liittyvien tehtävien eriyttämisen muusta varsinaisesti palveluntuotannosta.

Sisällöllistä valmistelua hankaloitti useiden keskeisten sisältölakien (mm. vammaispalvelulaki) valmistelun keskeneräisyys ja epätietoisuus lakien käsittelyn aikatauluista sekä epävarmuus niiden läpimeno eduskunnassa. Näiltä osin palveluiden sisältöjä, saatavuutta ja saavutettavuutta, palvelupolkuja ja hoitoketjuja sekä palveluiden tuottamista koskevia roolituksia jätettiin tietoisesti määrittelemättä.

Sosiaali- ja terveystieteiden asiakasmaksujen määrittelyä vaikeutti epätietoisuus uuden asiakasmaksulain sisällöstä ja lain käsittelyn etenemisestä.

Järjestäjän on tarkoitus kohdentaa jatkossa maakunnan käytössä olevat resurssit tehtävä- ja palvelukokonaisuuksittain aina tehtävä- ja palvelukohtaisille moduulitasoille asti. Lakiesitysten tulkintaan liittyi merkittäviä epäselvyyksiä mm. järjestäjän ja liikelaitoksen väliseen roolitukseen asiakasaseteleihin arvonmäärittelyyn liittyen. Tästä johtuen valmistelun aikana todettiin, ettei tarkkaa allokointia ole tarkoituksenmukaista tehdä ennen lakien ja niiden täytäntöönpano-ohjeiden hyväksymistä.

Järjestämistehtävien valmistelussa oli tarkoitus myös yhdessä muiden ekosysteemitomijoiden (mm. tuottajat, järjestöt) selvittää palvelukohtaisia tuotantokustannuksia ja määritellä niiden perusteella eri palveluista ja palvelukokonaisuuksista tuottajille maksettavien korvausten perusteet ja korvaukset. Tuottajille maksettavien korvausten määrittelyssä kansallisesti määritettävillä tarve- yms. kertoimilla oli niin keskeinen merkitys, että maakunnallisessa valmistelussa päätettiin odottaa niiden valmistumista.

4. Organisointi

4.1 Valmisteluryhmä

Järjestämistehtäväkokonaisuuden valmistelusta vastasi järjestämistehtävien vastuuvalmistelijä. Valmistelua toteutettiin toiminto- ja palvelukokonaisuuksittain. Kullekin palvelukokonaisuudelle oli nimetty johtoryhmän vastuuhenkilö. Vastuuhenkilöiksi nimetyt johtoryhmän jäsenet kokosivat vastuullaan olevien toiminto- ja palvelukokonaisuuksien valmisteluun eri organisaatioiden edustajia ja muita asiantuntijoita. Ohjeena oli, että valmistelutyössä hyödynnetään olemassa olevia työryhmiä (mm. maakuntaliiton organisoimat kunnanjohtajien kokoukset, Kosken organisoimat sote-johtajien ja toimialojen työkokoukset, Elyn sisäiset työryhmät) ja kutsutaan tarpeen mukaan organisaatioiden asiantuntijoita mukaan. Lisäksi ohjeistettiin huolehtimaan siitä, että valmisteluun saadaan näkemyksiä isoista ja pienistä organisaatioista, keskuskaupungeista ja reuna-alueilta, perustasolta ja erityisoistasolta sekä mahdollisimman kattavasti eri hallinnonaloilta.

Johtoryhmän järjestämistehtävien vastuuhenkilöt muodostivat järjestämistehtävien valmistelun johtoryhmän. Vastuuhenkilöt kokoontuivat myös valmistelutehtävien mukaisesti erilaisille kokoonpanoilla valmistelun aikana.

Vastuuhenkilöt vastasivat myös ao. kokonaisuuksien osalta valmistelun koordinoinnista ja tuotosten käytännön valmistelusta. Johtoryhmän jäsenten työpanoksen lisäksi työpanosta ostettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiiriltä, Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskukselta, Hankasalmen kunnalta, Perusturvallielaitos Saarikalta sekä Keski-Suomen yrittäjät ry:ltä.

Järjestämistehtävien valmistelijat osallistuivat myös YTA-alueen valmisteluun muiden YTA-alueen maakuntien keskinäisen työnjaon mukaisesti.

Kasvupalveluvalmistelua toteutti seitsemän valmisteluryhmää. Puheenjohtajina oli TE-toimiston ja ELYn päällikkövirkamiehiä.

Aluekehittämisen osalta valmistelua toteutettiin K-S liiton aluekehittämisen asiantuntijoiden vetämissä ad hoc -työryhmissä, joihin koottiin asiantuntijoita kulloinkin käsiteltävien aiheiden pohjalta.

Maaseutuasioiden ja ympäristöasioiden osalta valmistelua toteutettiin liittyvien organisaatioiden ao. asiantuntijoista toimesta omissa ryhmissään.

Liikenteenosalta selvitystä laadittiin oma kokonaisuutena, sovittaen mm. liikennejärjestelmä ja joukkoliikenneasioita. Mukana oli edustajia liittyvistä organisaatioista.

4.2 Sidosryhmät

Järjestämistehtäviä valmisteltiin tiiviissä yhteistyössä liittyvien organisaatioiden, kansalais- ja elinkeinoelämän järjestöjen, maakunnan alueella toimivien viranomaisten, valtionhallinnon sekä muiden maakuntien valmisteluorganisaatioiden kanssa.

5. Riskit

Järjestämistehtävien valmistelun käynnistämisen yhteydessä merkittävimmi riskiksi arvioitiin uudistuksen kansalliseen valmisteluun ja toimeenpanoon liittyvä epävarmuus. Maakunnallinen valmistelu jouduttiin käynnistämään tilanteessa, jossa ei ollut varmuutta uudistuksen toteutumisesta eikä uudistuksen päälinjauksista, yksityiskohdista puhumattakaan. Riskiin päätettiin varautua keskittymällä niiden asioiden valmisteluun, joista uskottiin olevan hyötyä kaikissa uudistuksen etenemisen ja toteutumisen vaihtoehdoissa.

Epävarmuudesta johtuen valmisteluun varattiin verrattain pienet resurssit. Tarkoitus oli, että resursseja lisätään heti, kun uudistuksen toteutuminen ja sen keskeinen sisältö varmistuu. Samalla kuitenkin tiedostettiin valmistelun resursoinnin vähäisyyteen liittyvät riskit. Siksi valmistelussa pyrittiin nojautumaan kansalliseen valmisteluun sekä hyödyntämään laajasti liittyvien organisaatioiden ja muiden toimijoiden asiantuntijoita.

Uudistuksen toteuttamiseen ja täytäntöönpanoon liittyvien riskien tunnistamisessa ja niihin varautumisessa nojaututtiin uudistuksen kansallisessa valmistelussa toteutettuihin arviointeihin ja niihin varautumiseen.

6. Dokumentointi

Dokumentti	Päivämäärä	Liitteenä / dokumentin verkko-osoite
Keski-Suomen järjestämissuunnitelman versiot ja saatu palaute	3/2019	www.ks2021.fi/jarjestaminen

7. Opit ja kehittämisehdotukset

7.1 Opit ja palaute

Järjestämistehtävien valmistelu toteutettiin alusta asti monialaisen maakunnan hengessä yhtenä kokonaisuutena, ilman hallinto- ja tehtävä rajoja. Tästä huolimatta valmistelussa korostui sosiaali- ja terveystaloudet. Tähän vaikutti sosiaali- ja terveystaloudet suuri osuus valmisteltavan maakunnan tehtävistä, siirtyvästä henkilöstöstä ja taloudessa sekä erityisesti se, että järjestämistehtävien vastuuvalmistelija tuli sote-sektorilta. Monialaisen järjestäjän tehtävien ja roolin yhteismitallistaminen eri hallinnon alojen henkilö- ja yhteisöpalveluiden, aluekehittämisen sekä infra- ja ympäristöpalveluiden osalta osoittautui haastavaksi. Valmistelun suunnittelussa ja toteutuksessa olisi pitänyt pystyä paremmin huomioimaan eri hallinnon alojen ja toimintoihin liittyvät erityispiirteet.

Järjestämistehtävien valmistelussa tukeuduttiin liittyvien organisaatioiden olemassa oleviin työryhmiin, eikä valmistelun organisointia varten perustettu erillisiä työryhmiä. Organisaatioiden omien ja niiden normaaliin yhteistyöhön liittyvien työryhmien lisäksi hyödynnettiin yhteisluomisen periaatteiden mukaisesti kokoontuneita epävirallisia kokoontumisia ja eri toimijoiden muodostamia työryhmiä. Järjestelyn vahvuudeksi koettiin se, että näin valmistelu kytkeytyi tiiviisti osaksi liittyvien organisaatioiden toimintaa sekä mahdollisti muiden ekosysteemitomijoiden hyödyntämisen valmistelussa. Järjestelyn heikkoudeksi puolestaan koettiin se, ettei osallistujilla aina ollut selkeää se, missä roolissa he eri kokoontumisissa olivat ja ketä he milloinkin edustivat. Jatkossa olisi varmasti syytä harkita selkeämpää valmistelun organisointi ja osallistujien roolitusta.

Käytännön valmistelun toteuttaminen oli pääosin johtoryhmän jäsenten vastuulla ja he hoitivat valmistelutehtäviä omien töidensä ohella. Päätoimisesti järjestämistehtäviä valmistelivat ainoastaan järjestämisen vastuuvalmistelija sekä sote-koordinaattori ja viestinnän vastuuvälittäjä. Sote-koordinaattorin ja viestinnän vastuuvalmistelijoiden tehtäviin sisältyi järjestämistehtävien valmistelun ohella myös muita valmistelutehtäviä. Valmistelu koettiin oman työn ohessa vaikeaksi. Jatkossa valmisteluun olisi syytä irrottaa enemmän päätöksiä valmistelijoita, jolloin johtoryhmän jäsenet voisivat keskittyä käytännön toteuttamisen sijaan ohjaamaan ja koordinoimaan valmistelua ja tukemaan valmistelijoita.

Maakunnallisen uudistuksen valmistelun alkuvaiheessa priorisoitiin tietoisesti järjestämistehtävien valmistelua, osittain muiden valmistelukokonaisuuksien valmistelun kustannuksella. Tämä auttoi järjestämistehtävien valmistelua ja erityisesti järjestäjän roolin ja tehtävien mallintamista. Mutta samalla järjestämistehtävien valmistelulta odotettiin esimerkiksi liittyvien organisaatioiden henkilöstön sekä eri sidosryhmien taholta myös erityisesti maakuntastrategiaa koskevia linjauksia sekä konkreettisia suunnitelmia henkilöstön asemaan ja toimitilojen käyttöön liittyviin asioihin.

Yhteistyö keskeisten sidosryhmien kanssa oli järjestämisen valmistelun näkökulmasta tiivistä ja hyödyllistä. Järjestäjien ja tuottajien edustajilta valmistelun aikana saadun palautteen mukaan yhteistyö koettiin myös niiden taholta pääosin toimivaksi ja hyödylliseksi.

7.2 Kehittämisehdotukset

Järjestämistehtäviä valmisteltiin maakunta- ja sote-uudistusta ohjaavien lakiesitysten sekä niitä täydentävien kansallisten valmisteluohjeiden pohjalta uuteen maakuntamalliin. Tästä johtuen toteutettua valmistelua ja sen aikana valmisteltuja toimintamalleja ei voida sellaisenaan kaikilta osin hyödyntää nykytilanteessa, jossa järjestämistä vastuu jakautuu yhden toimijan sijaan useille itsenäisille järjestäjäorganisaatioille.

Yhteistyölle pysyvät rakenteet ja käytännöt

Vaikka järjestämistä vastuu ei todennäköisesti olekaan lähitulevaisuudessa mahdollista koota maakuntauudistuksessa suunnitellulla tavalla samaan organisaatioon, kannattaisi maakunnan alueella tästä huolimatta tiivistää järjestämistehtäviin liittyvää yhteistyötä, luoda yhteistyötä varten itsenäisten organisaatioiden muodostamat pysyvät yhteistyön rakenteet ja sopia yhteistyön käytännön toteuttamiseen liittyvistä toimintamalleista ja keskinäisistä roolituksesta.

Pysyvien yhteistyön rakenteiden muodostaminen mahdollistaisi myös alueen toimijoiden ja valtionhallinnon (ministeriöt, tutkimuslaitokset, valvontaviranomaiset) välisen kehittäjäkumppanuuden sekä maakunnallisen ekosysteemi-toimintamallin kehittämisen.

Terveydenhuoltolain mukaisen järjestämissuunnitelman hyödyntäminen käytännön yhteistyön määrittelyn välineenä

Terveydenhuoltolain mukainen järjestämissuunnitelma on yksi konkreettinen väline, jolla järjestämistä vastuulliset organisaatiot voisivat sopia tehtävien ja palveluiden järjestämiseen liittyvistä käytännön yhteistyötavoista, palvelupoluista ja hoitoketjuista sekä niihin liittyvistä eri toimijoiden keskinäisistä roolituksesta ja kustannustenjaoista. Järjestämissuunnitelmaan kannattaisi sisällyttää terveydenhuollon palveluiden lisäksi myös sosiaalipalvelut sekä sosiaalipalveluihin läheisesti liittyvät työllisyyspalvelut.

Palvelukuvausten sekä myöntämiskriteereiden yhtenäistäminen

Järjestämissuunnitelman ohella järjestämistä vastuullisten organisaatioiden kannattaisi yhtenäistää palveluita, niiden sisältöjä sekä myöntämiskäytäntöjä. Tämä helpottaisi yhtenäisten palvelupolkujen ja hoitoketjujen määrittelyä ja parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa. Samalla se myös lisäisi asukkaiden yhdenvertaisuutta. Palveluiden määrittelyssä olisi mahdollista hyödyntää maakunta- ja sote-valmisteluna aikana valmistuneita luonnoksia.

Yleisen neuvonnan, asiakas- ja palveluohjauksen yhdistäminen

Kansalaisten sujuvien palvelukokonaisuuksien toteutuminen yli organisaatorajojen, edellyttää selkeästi määriteltyä organisaatioiden keskinäisiä roolituksia ja yhtenäisiä toimintatapoja. Järjestämistehtävien valmistelun yhteydessä todettiin, että asiakkaiden yleiseen neuvontaan ja asiakas- ja palveluohjaukseen liittyvät tehtävät kannattaa koota yhteen, varsinaisesta tuotannosta eriytetyksi kokonaisuudeksi. Kokoamalla ohjaukselliset tehtävät yhdeksi moniammatilliseksi kokonaisuudeksi, asiakkaiden palvelutarpeiden arviointi ja palveluihin ohjaaminen kyetään toteuttamaan kokonaisvaltaisesti yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Nykyisten organisaatioiden ohjauksellisten tehtävien yhdistäminen yhteen kokonaisuuteen, parantaisi palveluiden integrointia, vahvistaisi palveluiden laatua ja saavutettavuutta sekä lisäksi osaltaan asukkaiden yhdenvertaisuutta.

Joukkoistamiseen perustuvan yhteisluonnin toimintamallin hyödyntäminen järjestämistehtävien valmistelussa ja toimeenpanossa

Järjestämistehtävien valmistelun yhteydessä luotu ja pilotoitu joukkoistamiseen perustuva yhteisluomisen toimintamalli soveltuu myös nykyisten järjestäjäorganisaatioiden käyttöön. Erityisen hyödyllinen se olisi organisaatioiden yhteistyön ja yhteisesti järjestämien tehtävien ja palveluiden suunnitteluun ja asiakaskokemuksen johtamiseen.

Maakunnallisen ekosysteemin rakentaminen ja hyödyntäminen

Organisaatioiden järjestämisvastuulla oleviin tehtäviin liittyvät yhteiskunnalliset ilmiöt ja niihin liittyvät asukkaiden tarpeet ovat tyypillisesti niin monimutkaisia ja laaja-alaisia, että viranomaisorganisaatiot tarvitsevat tiivistä keskinäisestä yhteistyöstä huolimatta avukseen myös muita yhteiskunnan toimijoita. Järjestämistehtävien valmistelun yhteydessä käynnistettiin maakunnallisen ekosysteemin rakentaminen luomalla ekosysteemin yhteistyön rakenteita, valmistelu- ja kokoontumiskäytäntöjä sekä listaamalla ekosysteemisopimukseen sisällytettäviä asioita. Tätä yhteistyötä kannattaisi jatkaa. Yhteistyön koordinointi olisi mahdollista toteuttaa em. pysyvien yhteistyörakenteiden toimista.

Järjestämis- ja rahoitusvastuun yhdistäminen

Järjestämis- ja rahoitusvastuuihin liittyvien roolitusten epämääräisyys hankaloittaa nykyorganisaatioiden toimintaa ja erityisesti organisaatioiden välistä yhteistyötä. Tämä tulee konkreettisesti esille mm. järjestämisvastuullisten kuntayhtymien ja kuntien välisissä roolituksissa sekä kuntayhtymien omistajaohjaukseen liittyvissä kysymyksissä. Kuten edellä nykytilan kuvauksen yhteydessä on todettu, kuntien ja kuntayhtymien yhteistyön haasteet kulminoituvat erityisesti järjestämis- ja rahoitusvastuun eriytymiseen. Maakunnassa kannattaisikin pyrkiä yhdistämään järjestämisvastuut ja rahoitusvastuut yksiselitteisesti samoihin organisaatioihin. Tämä edellyttäisi joko rahoituksen siirtämistä kunnilta järjestämisvastuullisille kuntayhtymille tai järjestämisvastuun siirtämistä kuntayhtymiltä takaisin kunnille.

Rahoitusvastuun siirtäminen kokonaan kunnilta kuntayhtymille, edellyttäisi valtionosuusjärjestelmiin tehtäviä muutoksia. Maakunnassa olisi kuitenkin mahdollisuus selvittää mallia, jossa kuntien maksusuudet määriteltäisiin laskennallisesti ja järjestäjäorganisaatiot järjestäisivät palvelut tämän laskennallisesti määritellyn rahoituksen puitteissa. Maksusuuksien määrittelyssä olisi ehkä mahdollista hyödyntää maakuntaudistuksen yhteydessä luotuja kansallisia kapitaatiokertoimia.

Toinen vaihtoehto voisi olla siirtää sote-palveluiden järjestämisvastuu kuntayhtymistä kunnille, jolloin nykyisistä kuntayhtymistä (ml. sairaanhoitopiiri) tulisi tuotanto-organisaatioita. Tällöin kunnat määrittelisivät järjestäjinä palveluiden sisällöt ja palveluihin varattavat resurssit. Kunnat myös kantaisivat kokonaisvastuun kunta-laistensa palveluista. Kyetäkseen huolehtimaan palvelukokonaisuuksista ja palveluiden integraatiosta sekä ohjaamaan tuottajia, kuntien tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä järjestämistehtävien toteuttamisessa. Yksi vaihtoehto voisi olla koota järjestämisvastuuta yhden organisaation, esimerkiksi vastuukuntamallin mukaisesti Jyväskylän kaupungin vastuulle.

Järjestämisen ja tuottamisen erottaminen ja järjestäjän roolin täsmentäminen

Järjestämistehtävien valmistelun yhteydessä todettiin, että järjestämisen ja tuottamisen erottaminen hyödyntää sekä palveluiden järjestämistä että tuotantoa. Erillisen järjestäjän muodostamisen todettiin vahvistavan organisaatioiden asiakaslähtöisyyttä ja helpottavan hallinto- ja organisaatorajat ylittävää kokonaisvaltaista toiminnan suunnittelua ja käytännön toimintaa. Tuottajasta eriytettyllä järjestäjällä on paremmat mahdollisuudet hyödyntää julkisen tuotannon ohella myös muita toimijoita. Vastaavasti järjestäjästä eriytettyllä tuottajalla on mahdollisuus keskittyä pelkästään omaan toimintaansa mm. tuotantoprosessien ja kilpailukykyyn vahvistamiseen. Vaikka nykyorganisaatioiden omalla palvelutuotannolla säilyisikin jatkossa vahva rooli ja asema, kannattaisi niissäkin hyödyntää tätä maakuntavalmistelussa hyväksi havaittua järjestämisen ja tuottamisen erottamista.

Tietojohtamiseen liittyvä yhteistyö

Nykyisten järjestäjäorganisaatioiden kannattaisi myös tiivistää yhteistyötä tietojohtamisen osalta, luoda yhteisiä tiedontuotannon ja hyödyntämisen käytännöt sekä tehdä yhteistyötä niitä tukevien teknologioiden kehittämisessä, hankinnassa ja ylläpidossa.

Hyvinvointi-indikaattoreiden ja terveyshyötyarvio-mallin hyödyntäminen

Järjestämistehtävien valmistelun yhteydessä valmisteltiin hyvinvointi-indikaattoreita sekä suunniteltiin Saarikassa käytössä olevan terveyshyötyarvio-mallin ja siihen kehitettyjen työkalujen hyödyntämistä yksilö- ja väestötason hyvinvointi- ja terveystilanteiden selvittämiseen, hyvinvointi- ja terveysvajeiden ja -erojen sekä riskiryhmien tunnistamiseen, järjestettävillä palveluilla asetettavien tavoitteiden määrittelyyn, vaikuttavien palveluiden muotoiluun sekä resurssien kohdentamiseen ja priorisointiin. Sekä hyvinvointi-indikaattorit sekä terveyshyötyarvio-malli ovat molemmat käyttöönotettavissa nykyisissä organisaatioissa.

Palveluiden hankintaan sekä tuottajien ohjaukseen ja valvontaan liittyvä yhteistyö

Kukin järjestämisvastuullinen organisaatio vastaa palveluiden tuottamisesta, tuottajien valintatavoista ja valinnoista sekä tuottajien ohjauksesta ja valvonnasta. Palveluiden hankintoja sekä tuottajien ohjausta ja valvontaa toteuttavat useissa organisaatioissa tällä hetkellä viranhaltijat muiden tehtäviensä ohella. Palveluiden hankintaan ja tuottajien valvontaan liittyvät epäkohdat ovat nousseet viimeaikaisten hoivapalveluja koskevien kohujen myötä vahvasti esille.

Nykyisten organisaatioiden kannattaisi tiivistää yhteistyötä palvelutuottajille asetettavien kriteereiden, palveluiden sisältöjen, tuottajille maksettavien korvausten sekä tuottajien kanssa tehtävien sopimusten valmistelussa. Myös tuottajien ohjaukseen ja valvontaan liittyvät tehtävät kannattaisi jatkossa toteuttaa yhteisesti.

8. Lisätietoa

Järjestämisen vastuuvastuuvalmistelija Mikael Palola,
p. 044 459 8561, mikael.palola (at) keskisuomi.fi