

Projektokuvaus: Palvelutuotanto, tuotannolliset tukipalvelut ja kärkihankkeet

Sisällysluettelo

1.	Yhteenveto.....	1
2.	Nykytila ja tavoitteet	3
	2.1 Nykytilan kuvaus	3
	2.2 Vaatimukset	5
	2.3 Tavoitteet	5
3.	Toteutus.....	6
	3.1 Työn sisältö ja laajuus	6
	3.2 Lopputuotokset.....	6
	3.3 Rajaukset.....	7
	3.4 Hyödyt.....	7
4.	Organisointi.....	7
	4.1 Valmisteluryhmä.....	7
	4.2 Sidosryhmät	8
5.	Riskit.....	8
6.	Dokumentointi	9
7.	Opit ja kehittämissuhteet	10
	7.1 Opit ja palaute	10
	7.2 Kehittämissuhteet.....	10
8.	Lisätietoa	12

1. Yhteenveto

Tässä raportissa painopiste on maakunnan oman palvelutuotannon valmistautumisessa uudistukseen ja muuttuvaan toimintaympäristöön ja valmistelun projektointiin. Lisäksi raportti sisältää tuotannollisten tukipalveluiden osuuden sekä lyhyet tiedot kärkihankkeista. Tuotannollisten tukipalveluiden ja kärkihankkeiden raportit ovat tämän raportin liitteenä tai linkkien takaa löydettävissä. Raportissa painottuu sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaisuus, koska toteutunut kärkihankekokonaisuus ja muutosagenttien osuus sekä täydentävät valmennukset toteutuivat sosiaali- ja terveyspalveluissa toteutuneen valmistelutyön aikana. Myös tuotannollisten tukipalveluiden selvityskokonaisuus oli sosiaali- ja terveyspalveluista.

Palvelutuotannon valmistelun osalta valmistelutyötä tehtiin pääasiassa muiden valmistelu osa-kokonaisuuksien kanssa. Osa-kokonaisuudet, talous- ja tukipalvelut, henkilöstötyö, konserni- ja päätöksenteko ja ICT. sekä järjestäminen. Nämä osa-kokonaisuudet raportoivat oman valmistelutyön ja niihin liittyvät selvitykset yms. raportit, joten palvelutuotantoon liittyvät osiot löytyvät tarkemmin näistä raportoinneista.

Palvelutuotanto

Keski-Suomessa uudistuksen valmistelun keskeisenä lähtökohtana oli vahvan, monialaisen järjestäjän muodostaminen sekä järjestämisen ja tuottamisen erottaminen selkeästi toisistaan erillisiksi toiminnoiksi. Taustalla oli näkemys, että vain tuottajista erillään toimiva järjestäjä voi tarkastella asioita kokonaisvaltaisesti ja objektiivisesti, ilman tuotannon tai yksittäisten tuottajien intressejä mm. asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden sekä alueiden elinvoiman näkökulmasta. Ja että vain tuotannosta erotettu järjestäjä voi nähdä roolinsa perinteistä palveluiden tarjoajaa laajempaan, luoda ja toimia uudenlaisessa ekosysteemissä sekä hyödyntää näin kaikkia mahdollisia toimijoita tehtäviensä toteuttamisessa.

Keski-Suomen valmistelussa erotettiin järjestämiseen ja tuottamiseen liittyvä valmistelu alusta asti selkeästi toisistaan. Valmisteluun nimettiin järjestämiseen ja tuottamiseen omat vastuuvälittelijät. Heidän vastuulleen kuului monialaisen maakunnan järjestämisen ja tuottamisen valmistelu kokonaisvaltaisesti ilman sote-maku-hallintorajoja.

Tämä lähtökohta-ajattelu ohjasi myös palvelutuotannon valmistautumista uudistukseen ja toimintaan osana järjestäjän tuotantoekosysteemiä, yhtenä tuottajana muiden joukossa toteuttamassa asiakaslähtöisiä hoito- ja palveluketjuja sekä parantamassa yhteisvastuullisesti väestön hyvinvointia. Julkiselle tuotannolle kuului luonnollisesti myös erityinen vastuu, etenkin ei valinnanvapauden piirissä olevien palveluiden osalta, sillä siinä roolissa maakunnan oman tuotannon tuli pystyä toimimaan hyvin vahvasti muiden asiakkaan palveluntuottajien kanssa yhteistyössä sekä tarpeenmukaan koordinoimaan asiakaskohtaisesti palveluiden integraation toteutumista ja muuttuvia palvelutarpeita.

Konserni rakenteen ja järjestämistehtävien määrittely ja järjestämissuunnitelmaluonnos sekä luonnollisesti lakiluonnokset ohjasivat valmistautumista palvelutuotannon jatkovalmisteluun, joka olisi konkreettisesti edennyt palvelu- ja henkilöstötason valmisteluun välittömästi lakien hyväksytyä.

Maakunnan oma palvelutuotanto - rakenne - kilpailukyky

Järjestämissuunnitelman 2. version pohjalta *määritettiin maakunnan palveluiden sijoittuminen palveluorganisaatorakenteeseen palvelutuotantotavan perusteella*. Palvelutuotantotapoja olivat, ei valinnanvapauspalvelut eli maakunnan palvelutuotannon vastuulla olevat palvelut, suoranvalinnan sote-palvelut ja asiakassetelipalvelut. Asiakas- ja palveluohjauksen osalta määritettiin toiminta toteutuvaksi erillisessä omassa liikelaitoksessa osana tuotanto-organisaatiota, mutta tehtävässään se olisi toiminut järjestäjän tehtävää toteuttavana eli myöntänyt palveluja ja tukia järjestämisessä määritettyjen kriteerien pohjalta ja toiminut objektiivisesti suhteessa kaikkiin palveluntuottajiin. Valmistelussa palvelutuotannon organisoitumisessa oli kolmen liikelaitoksen malli, jossa kaikki maakuntaan siirtyvät palvelut olisivat sijoittuneena samaan organisaatioon perustuen määrittelyyn asiakas- ja palveluohjaus, ei valinnanvapaus- ja valinnanvapauspalvelut (suoravalinta ja asiakassetelit). Tämä malli erosi useiden maakuntien rakenteesta siinä, että maakuntien luonnoksissa makupalvelut, pelastustoimi ja sote-palvelut oli eriytetty omiin

liikelaitoksiin. Keski-Suomessa pohdittiin myös tarvetta joidenkin palveluiden yhtiöittämiselle, tavoitteena kilpailukykyinen ja yhdenvertainen rakenne kilpailevien palveluntuottajien kanssa. Tämä koski etenkin suoran valinnan palveluita sekä asiakassetelipalveluita.

Palvelutuotantotavan mukaisen palveluiden sijoittumisen perusteella pyydettiin kunnilta koetalousarviota varten nykyiset euromäärät eri palveluille. Samalla saatiin määritettyä se, miten käytettävissä oleva rahoitus ohjautuu tällä hetkellä eri palveluille ja maakunnan koetalousarviota pystyttiin tämän tiedon perusteella määrittämään myös järjestämisen näkökulmasta. Palvelutuotannon osalta määrittely osoitti eri liikelaitosten koko luokan nykyisten talouden lukujen pohjalta, seuraavassa vaiheessa niitä olisi hyödynnetty ja verrattu maakunnan palveluiden tuotteistamisen ja hinnoittelun näkökulmasta, sekä tarkennettu palvelutuotannon organisoitumista.

Tuotannolliset tukipalvelut

Tuotannollisten tukipalveluiden selvitystä toteutti työryhmä, jonka tehtävänä oli selvittää potilaan/asiakkaan hoitoon liittyvät keskeiset maakunnassa toimivat tuotannolliset tukipalvelut sekä näiden toimintamallit ja resurssit. Tässä yhteydessä tuotannollisilla tukipalveluilla tarkoitetaan palveluita, jotka tukevat potilaan/asiakkaan välitöntä hoitoa tai tälle tuotettua lisäarvoa, esimerkiksi vammaispalvelulain mukaisia potilaskuljetuksia, erilaisia laitteita välineitä, hoitotarvikkeita tai puhtaus- ja hygieniapalveluita. Työryhmien tekemä laaja selvitystyö ja ehdotuksia tavoitetilaksi ja toimintamallien yhtenäistämiseksi, mutta ennen kaikkea myös potilas- ja asiakasturvallisuuden parantamiseksi on kirjattu jokaisen alatyöryhmä raporttiosuuteen. (liite 2, liite 2A)

Laaja-alaisen maakunnan yhtenä hyvänä esimerkkinä mahdollisesta synergiaedusta olisi ollut tässä selvitystyössä esiin nostettu sosiaalihuoltolain mukaisten henkilökuljetusten järjestäminen ja siinä monialaisen osaamisen ja suunnittelun yhdistäminen ELY-keskuksen liikennealueen ja sosiaalihuollon välillä.

Kärkihankkeet

Keski-Suomella oli kolme Jyväskylän hallinnoimaa kärkihanketta sosiaali- ja terveysministeriön rahoituksella. Näitä olivat, valinnanvapauskokeilu suoranvalinnan toiminnan mallintamiseksi sote-keskuspalveluiden osalta (<https://stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus>), I&O kärkihanke Kukoistava kotihoito, kotihoidon kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi sekä palveluketjujen toimivuuden parantamiseksi (<https://stm.fi/hankkeet/koti-ja-omaishoito>), Lasten ja perheiden muutosohjelman mukainen Keski-Suomen lasten, nuorten ja perheiden parhaaksi LAPE-hanke (<https://stm.fi/hankkeet/lapsi-ja-perhepalvelut>)

Hankkeet toimivat osana maakuntauudistuksen valmistelun kokonaisuutta sekä järjestämisen että palvelutuotannon kehittämisen näkökulmasta. Hankkeiden tuloksina syntyi pysyviä uusia käytäntöjä nykyisiin organisaatioihin ja eri toimialojen välille. Kotihoidon toimintamallien kehittäminen yhteisesti maakunnan eri organisaatioissa tuotti laskennallisesti n. 2 M€ säästöjä, kun toiminta perustui tarvepohjaiseen toimintamalliin eli tarpeenmukaiseen resurssien kohdentamiseen asiakkaiden palvelutarpeiden mukaisesti. Lape – hankkeesta ehkä konkreettisin ja näkyvä tulos ovat eri kunnissa käynnistyneet perhekeskukset. Niissä on koottuna eri toimijoiden palveluja yhden katon tai verkoston alle, josta lapsiperheet saava kokonaisvaltaisesti tukea ja apua erilaisiin tarpeisiinsa. Valinnanvapauskokeilun myötä syntyi maakuntaan myös uutta yrittäjyyttä, sillä palvelusetelimallinen toiminta mahdollistaa pientenkin yritysten mukaan tulon palvelutuotantoon. Myös julkinen vastaava palvelutuotanto joutui tarkistamaan omia toimintatapojaan ja kehittämään palvelujaan, jotta kilpailuasetelmassa asiakas valitsisi myös julkisen tuottajan. Maakunnan terveysasemien kehittämiseen saatiin tukea myös Tulevaisuuden Terveyskeskus (Huomisen Terveyskeskus) valmennuksesta, jota rahoitti ja koordinoi Sitra. Valmennukseen osallistui kaikista Keski-Suomen terveyskeskusorganisaatioista vastuupari, lääkäri ja hoitaja. Valmennuksessa tavoiteltiin palvelumuotoilun keinoin asiakaskokemuksen parantamista ja lopputuloksena syntyi kuvaus yhteisestä Keski-Suomen sote-keskus-asiakkaan palvelupolusta. Lisäksi vahvistettiin monialaista palveluohjausta tarjoamalla palveluohjaaja koulutusta eri ammattiryhmille. Suunterveydenhuollon henkilöstölle järjestettiin asiakaspalvelukoulutus, asiakas- ja puhelinohjauksen kehittämiseksi ja uudistamiseksi eri organisaatioissa

Keski-Suomen Sairaanhoidopiirin hallinnoimana toteutui Kokemustieto päätöksentekoon ja asiakaslähtöisten mallien kehittämiseen Keski-Suomen kehittäjäkumppanuuden malli. Hanke liittyi STM:n palvelut asiakaslähtöisesti kärkihankekokonaisuuteen (<https://stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus>), jossa kokemustieto otetaan vahvemmin kehittämisen ja päätöksenteon tueksi. Hankkeessa toteutetut Keski-Suomen pilotit toteutuivat suunnitellusti perusterveydenhuollossa, erikoissairaanhoidossa, sosiaalihuollossa sekä kunnan hyvinvointikertomustyössä yhteistyössä organisaatioiden toimijoiden sekä kokemusasiantuntijoiden kanssa. Kokemustietoa kerättiin kokemusasiantuntijoiden avulla potilailta, asiakkailta sekä asukkailla erilaisissa tilaisuuksissa ja tilanteissa, joita toteutettiin eri toimijoiden yhteistyöllä. Kokemustiedon keruuta tehtiin joko kyselylomakkeilla, havainnoimalla tai haastatteleamalla ja se välitettiin johdolle palvelun kehittämiseksi. Keski-Suomen Toiminnasta muotoutui psykiatrian kanssa tehdyssä yhteistyössä Päivä elämässä – kokemusasiantuntijan havainnointi –malli. Malli jalkautui hankevuoden jälkeen Seututerveyskeskuksen yksiköihin (6 eri terveysasemaa) sekä erikoissairaanhoidon yksiköihin (26 eri yksikköä), jossa mallin avulla tuotettiin kokemustietoa palvelun kehittämiseen. Hankevuoden aikana perustettiin maakunnallinen osallisuus –foorumi, jonka tavoitteena oli tavoittaa muita osallisuuden parissa toimivia hanke-toimijoita sekä työntekijöitä. Foorumin kautta välitettiin tietoa valtakunnallisesta osallisuusmallin kehittämisestä, sekä alueellisista hyvistä käytännöistä. Lisäksi tavoitteena oli tehdä yhteistyössä toimijoiden kanssa maakunnallinen osallisuussuunnitelma sekä tuottaa osallisuuskysely sitä ennen alueen asukkailla.

Valmistelua varten Keski-Suomeen rakennettiin myös kasvupalvelupilotti (<https://alueuudistus.fi/keski-suomen-pilotti>), joka pohjautui kasvupalvelujen asiantuntijaryhmän esivalmisteluun. 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.

Keski-Suomessa oltiin myös vahvasti mukana Työterveyslaitoksen Työke – hankkeessa, jossa työterveyshuollon roolia tarkasteltiin osana työikäisen palvelupolku ja hoitoketju kokonaisuutta <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyoke-verkostoilla-tehoa-soteen-tyokyvyn-tukeen-ja-tyoikaisten-terveyteen-2017-2020/>. Maakunnassa työterveyshuollon toimijat verkostoituivat ja mukana oli myös maakuntavalmistelun edustus, Keski-Suomi tässä edelläkävijänä myös valtakunnantasolla. <https://www.ttl.fi/tyoterveyshuolto-osaksi-sotea-keski-suomen-malliin/> Tähän liittyi kiinteästi myös OTE – Osatyökykyisille tie työ elämään hanke <https://stm.fi/hankkeet/osatyokykyisyys>, jossa eri toimijoiden, erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja työterveyshuollon yhteistyönä kehitettiin toimintamallia, jossa tietyille potilasryhmille määritettiin hoitoketju ja toimintaperiaatteet, joiden tavoitteena on työkyvyn ja työhön paluun tukeminen esimerkiksi leikkauksen jälkeen [http://www.ksshp.fi/fi-FI/Tyoikaiset_nopeammin_takaisin_toihin_sai\(56012\)](http://www.ksshp.fi/fi-FI/Tyoikaiset_nopeammin_takaisin_toihin_sai(56012))

2. Nykytila ja tavoitteet

2.1 Nykytilan kuvaus

Sosiaali- ja terveystalouden tuotanto Keski-Suomessa, lähtötilanne

Keski-Suomessa on tällä hetkellä useita malleja järjestää ja tuottaa sosiaali- ja terveystalouden palvelut. Maakunnassa yhdistyy yhteistoiminta-alueet, isäntäkuntamalli, liikelaitosmalli sekä itsenäisten kuntien tapa järjestää ja tuottaa palveluita.

Pohjoisessa Keski-Suomessa toimii Wiitaunionin yhteistoiminta-alue (Kinnula, Pihtipudas ja Viitasaari yhteensä n. 12 300 asukasta). Tästä Kinnulan terveystalouden palvelut on ulkoistettu Terveystalolle vuonna 2017 (1660 asukasta). SoTe-kuntayhtymä järjestää Saarijärven, Karstulan, Kyyjärven, Kivijärven ja Kannonkosken palvelut (väestömäärä yhteensä n. 18 000). Palvelut asukkaalle tuottaa Perusturvaliikelaitos Saarikka, jossa Sosiaali- ja terveystalouden palvelut on yhdistetty. Äänekoski (n. 19 200 asukasta) järjestää palvelut itsenäisesti,

sosiaali- ja terveystalvet on kunnassa yhdistetty. Jyväskylään yhteistoiminta-alueen terveystalvet tuottaa perusterveydenhuollon talvetuita isäntäkuntamallilla Hankasalmelle, Uuraisille ja Jyväskylälle (yhteensä n. 148 000 asukasta). Jyväskylässä sosiaali- ja terveystalvet on yhdistetty. Hankasalmen ja Uuraisten sosiaalitalvelut järjestetään kuntien omana toimintana. Jyväskylässä kolme terveystalvetasemaa on ulkoistettu Mehiläiselle (yhteensä noin 13 500 asukasta). Muuramessa (n. 10 000 asukasta) kunnan oma liikelaitos tuottaa sekä sosiaali- että terveystalvet asukkailleen. Keski-Suomen Seututerveystalvetkeskus on Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin alainen liikelaitos, joka tuottaa kuntien terveystalvet Petäjävedelle, Toivakalle, Joutsalle, Luhangalle, Konnevedelle, Laukaalle, Multialle ja Keuruulle (yhteensä n. 45 000 asukasta). Kaikissa kunnissa sosiaalitalvelut järjestetään kuntien omana toimintana. Jämsän kaupunki järjestää Jämsän kaupungin ja Kuhmoisten kunnan asukkaille sosiaali- ja terveystalvet. Jämsässä terveystalvetluiden tuotannosta vastaa ulkoistussopimuksen perusteella Jämsän Terveystalvet Oy alihankkijoiheen. Jämsässä asukkaita on n. 21 000

Tuotannollisten tukitalvetluiden lähtötilanne

Tuotannollisten tukitalvetluiden selvityksen perusteella alueelle on muodostunut kunkin talvetlun osalta omanlaisiaan toimintamalleja. Toimintamallit seuraavat pitkälti terveystalvetluiden järjestämiseen liittyviä alueita, kuntien järjestämistävastuulla olevat pitkäaikaishoidon tai kotihoidon talvetlun muodostavat oman kokonaisuuden. Päivittäistä työn kulkua ohjaa usein ns. pääprosessit, johon tukitalvetlun tuo oma lisä arvoa tuottavan osuuden.

Tuotannollisten tukitalvetluiden henkilöstön työtehtävät muodostuvat usein erilaisista tehtävistä, joita tehdään omantalon ohessa. Tämä saattaa johtaa pahimmillaan siihen, että on paljon keskeneräisiä asioita, joka tuo mukanaan tehottomuutta. Esimerkiksi puhtaus- ja hygieniatalveluiden tehtävät muodostuvat vain osittain siivoustyöstä. Työajan kannalta keskeistä on ruokahuollon talvetlun ja ruokahuoltoon liittyvät tehtävät (ei sisällä varsinaista valmistamista). Osallistuminen ruokahuollon talvetluihin vie suuren osan puhtauspalveluiden työpanoksesta eikä se kohdennu siivoustyöhön. Tämän lisäksi työtehtäviin kuuluu vaatehuolto ja erilaisia sisälogistisia tehtäviä. Samankaltaisia käytänteitä on erilaisissa huollon ja ylläpidonpalveluissa, jossa "huoltomies" huoltaa tai korjaa jotakin sähkökäyttöistä lääkitä- tai apuvälinettä tai kiinteistöön liittyviä huoltoja.

Selvityksen perusteella hoitotarvikehankintoihin ja tähän liittyvät logistiset toiminnot kattavat melko keskitetysti jo koko maakunnan alueen. Talvetlun kattaa jossain määrin myös kuntien järjestämien eri talvetlunuasumisen tarvikkeiden hankinnat ja jakelun. Keskussairaalassa talvetlun toimivat jo kattavasti hyllytystalvetlunoina eri yksiköissä. Samankaltaista talvetlunua tuotetaan joidenkin terveystalvetlunkeskusten vuodeosastoille tuotetoimittajien taholta (vaippa talvetlun). Maakunnallinen apuvälinekeskus vastaa asiakkaille/potilaille lainattavista apuvälineistä. Eri apuvälinepisteiden käytössä on sama tietojärjestelmä, joka mahdollistaa apuvälineiden hallinnan ja yhteiskäyttöisyyden. Tukitalvetlun ovat pirstaloituneet eri johdon alle ja kokonaisuutena näitä ei ole johdettu yhtenäisesti. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että talvetlunuiden organisoituminen on ollut haasteellista ja eri toimintojen välillä on raja-aitoja. Osaltaan tähän vaikuttaa myös se, etteivät prosessin omistajuudet ja johtajuus ole selkeitä.

Pelastuslaitos on toiminut maakunnallisesti jo usean vuoden ajan <http://www.keskisuomenpelastuslaitos.fi/>

Ympäristöterveydenhuollossa tehdään myös alueellista yhteistyötä <https://www.laukaa.fi/palvelut/laukaan-ymparistoterveydenhuolto>

<https://www.jyvaskyla.fi/ymparisto/ymparistoterveys>

<http://www.viitasaari.fi/pkyt> <https://www.keuruu.fi/asuminen-ymparisto/ymparistoterveydenhuolto>

ELYN, TE-toimiston ja Keski-Suomen liiton osalta lähtötilannetta on kuvattu muissa raporteissa.

2.2 Vaatimukset

Palvelutuotannon toteutuksessa substanssilainsäädäntö ohjaa asiakastasolla toimintaa, useat maakuntaan siirtyvien palveluiden substanssilait olisivat pysyneet hyvin pitkälle ennallaan, joitain muutoksia olisi tullut mm. valinnanvapauslainsäädännön vuoksi.

Uuden maakuntalakupaketin myötä lainsäädännön järjestämistä ohjaava näkökulma olisi korostunut ja irrottanut sitä palvelutuotannon kokonaisuudesta palveluiden järjestämistä määrittäväksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuus määrittä vahvasti sen mitä palveluja maakunnassa tullaan järjestämään, millä tavoin ja miten palvelut ovat saatavissa ja saavutettavissa. Tämä määrittely ohjasi myös maakunnan oman palvelutuotannon asemoitumista osana maakunnan palvelutuotannon ekosysteemiä.

Valinnanvapauslaki olisi osaltaan myös määrittänyt maakunnan palvelutuotannon asemoitumista suhteessa muihin palveluntuottajiin. Maakunnan omaa palvelutuotantoa olisi ollut myös suoran valinnan palveluina, joissa palvelutuotanto olisi toiminut yhtenä palveluntuottajana joista asiakas olisi itselleen palveluntuottajan valinnut. Tuotanto olisi toiminut ns. kilpailullisessa asetelmassa suhteessa muihin suoran valinnan palveluntuottajiin.

Keski-Suomen valmistelussa valinnanvapauslakia tulkittiin vastaavasti myös asiakassetelipalveluiden osalta, sillä nähtiin, että julkisella palvelutuotannolla tulisi olla yhteneväiset palvelutuotanto edellytykset toimia yhtenä vahvana palveluntuottajana asiakkaan valitessa itselleen asiakasseteli palveluntuottajan. Lain kirjauksen yleisemmän tulkinnan mukaisena tavoitteena oli julkisen tuotannon toimiminen tuottajana vasta silloin, jos asiakas ei valitse tuottajaan muista asiakassetelituottajista. Myös maakunnan palvelutuotannolle osoitettu markkinapuutetilanteessa palveluista vastaaminen olisi valmistelun lähtökodissa ollut järjestäjän tehtävänä, siten että ko. tilanteeseen olisi vastattu täydentämällä palveluja ostopalveluna.

Tuotannolliset tukipalvelut

Työryhmän työskentelyn alkuvaiheesta lähtien on tullut esiin tuotannollisten tukipalveluiden järjestämisen alueellisia palveluiden liittyviä eroavaisuuksia. Eri alueilla on samalle palvelulle hyvin erilaisia ratkaisumalleja tämän, lisäksi palvelu eivät ole yhteismitallista tai palvelun sisällöt eroavat toisistaan saman nimikkeen alla. Tuotannollisille tukipalveluille palveluille pitää asettaa selkeitä laatustandardeja (siltä osin kun niitä ei ole) tai tasoja ja käsitteitä joita käytetään palveluiden ostamisen ja tuottamisen välillä on harmonisoitava.

Osassa tuotannollisia tukipalveluita on vahva lainsäädännöllinen ohjaus, usein eri lakeja ja asetuksia on paljon ja näiden kaikkien huomioiminen tai tulkinta saattaa ohjata hieman erilaisiin näkemyksiin tuotannon järjestämisestä.

2.3 Tavoitteet

Palvelutuotannon valmistelua ohjasi yleinen valmistelunäkökulma järjestämisen ja palvelutuotannon vahvasta eriyttämisestä. Maakunnan oma palvelutuotanto asemoitui osaksi maakuntajärjestäjän palvelutuotanto ekosysteemiä, näin toteutuisi palveluiden yhdenvertainen saatavuus ja saavutettavuus asiakasnäkökulma painottuen. Järjestäjän määrittämät tavoitteet ja veloitteet palveluntuottajille koskisi myös maakunnan julkista palvelutuotantoa.

Tämä lähtökohta-ajattelu ohjasi myös palvelutuotannon valmistautumista uudistukseen ja toimintaan osana järjestäjän tuotantoekosysteemiä, yhtenä tuottajana muiden joukossa toteuttamassa asiakaslähtöisiä hoitoja palveluketjuja sekä parantamassa yhteisvastuullisesti väestön hyvinvointia. Julkiselle tuotannolle kuului luonnollisesti myös erityinen vastuu, etenkin ei valinnanvapauden piirissä olevien palveluiden osalta, siinä roolissa maakunnan oman tuotannon tuli pystyä toimimaan hyvin vahvasti muiden asiakkaan

palveluntuottajien kanssa yhteistyössä sekä tarpeen mukaan koordinoimaan asiakaskohtaisesti palveluiden integraation toteutumista ja muuttuvia palvelutarpeita.

Suoran valinnan palveluissa ja asiakassetelipalveluissa maakunnan oman palvelutuotannon rinnalle olisi tullut muita palveluntuottajia joista asiakas olisi saanut vapaasti valita palveluntuottajan itselleen. Kaikkia palveluntuottajia velvoitti samat tavoitteet ja vaatimukset, joten asiakas olisi saanut samat ja yhdenvertaiset palvelut keltä tahansa tuottajalta jotka olisi hyväksytty maakunnan palveluntuottajiksi.

Asiakas- ja palveluohjaus, neuvonta – kokonaisuuden organisoituessa palvelutuotannon organisaatorakenteeseen, erillisenä liikelaitoksena, olisi toteuttanut asiakaslähtöistä palveluiden järjestämistä asiakasrajapinnassa ja objektiivisessa suhteessa kaikkiin palveluntuottajiin. Tämä kokonaisuus on kuvattu tarkemmin ohjaus ja neuvonta sekä integraatio raporteissa.

Monialaisen maakunnan valmistelussa ja sen rakenteiden ja hallinnon (konsernin) valmistelussa ei eriytetty eri toimialoja keskenään. Tämän myötä myös hallinnon rakenteet ja hallintomalli olisivat olleet yhdenmukaiset kaikkien toimialojen osalta eikä päällekkäisyyttä eri toimialojen hallinnoinnista olisi muodostunut.

3. Toteutus

3.1 Työn sisältö ja laajuus

Palvelutuotannon valmistelussa oli valmistelutyön aikana yksi valmisteluvastuullinen, se oli riittävä sen valinnan puitteissa, että syvemmälle palvelutuotannon valmisteluun olisi siirrytty sitten, kun uudistuksen lait olisi hyväksytty. Alkuvuodesta 2019 määritettiin palvelutuotannon valmisteluun tarvittavat lisä- ja valmisteluvastuuresurssit, jotka olisi rekrytoitu välittömästi lakien hyväksymisen jälkeen.

Muiden Keski-Suomen maakuntavalmistelun osa-projektien sekä kärkihankkeiden resurssit ja sisällöt valmistelivat omalta osaltaan palvelutuotantoon liittyviä osatekijöitä valmistelukauden aikana, ne on raportoitu kunkin kokonaisuuden loppuraportissa.

Kärkihankkeiden puitteissa maakuntaan saatiin noin 10M€ rahoitusta toimintamallien ja organisaatioiden kehittämisen tueksi. Kärkihankkeissa työskenteli yhteensä noin parikymmentä työntekijää kolmesta kahteen vuoteen. Myös I&O sekä LAPE- muutosagentit saivat rahoituksen ja he toimivat osaltaan muutoksen edistäjinä omien muutosohjelmien osalta. LAPE – muutosagentin rahoitus jatkuu Keski-Suomessa vuoden 2019 loppuun saakka. (MUUTOSAGENTIT)

Tuotannolliset tukipalvelut

Tuotannollisten tukipalveluiden selvitystyö käynnistettiin jo vuonna 2017, jolloin osana sen hetkistä sote-uudistustyötä asetettiin alatyöryhmä tekemään selvitystä. Alatyöryhmä kokoontui kevään 2017 aikana neljä kertaa. Tämän lisäksi tuotannollisten tukipalvelujen alueiden pientyöryhmät kokoontuivat itsenäisesti selvitystyön aikana. Tuotannollisten tukipalveluiden selvitys toteutettiin oman työn ohessa. Pienryhmä työskentelyyn osallistui yli 40 eri ammattilaista eri ammattiryhmistä. Alueellisesti ryhmät koottiin siten että ne kattoivat koko maakunnan. (Liite 2)

3.2 Lopputuotokset

Sekä Kärkihankkeiden että Muutosagenttien osalta tehty toiminta on dokumentoitu loppuraporteiksi, lisäksi muu materiaali löytyy verkkosivuilta, jotka on lueteltu kohdassa 6.

Huomisten Terveyskeskus –valmennuksen loppurapotti ja Tuotannon tukipalveluiden loppurapotti sekä palvelukuvaukset ovat tämän raportin liitteenä (Liitteet 3, 2 ja 2A).

Palvelutuotannon valmistelun osalta alkuperäistä työsuunnitelmaa ja aikataulua tarkennettiin uudistuksen aikataulujen muutosten myötä. Palvelutuotannon helmikuussa 2019 päivitetty työsuunnitelma on tämän raportin liitteenä 1.

3.3 Rajaukset

Henkilöstöjärjestöjen kanssa tehty linjaus työyhteisöihin ulottuvan valmistelun käynnistymisestä vasta lakien hyväksytyä määritti osaltaan palvelutuotannon valmistelua ja sen etenemistä.

Palvelutuotannon valmistelu ulottui pääasiassa valmistautumiseen varsinaiseen muutosjohtamiseen ja muutoksen läpiviemiseen palveluissa ja työyhteisöissä. Valmistelu ei vielä ehtinyt laajamittaisesti ulottua työyhteisö tasolle. Kärkihankkeet ja valmennukset toimivat osaltaan muutoksen edistämisen ja uudistukseen valmistautumisen tehtävissä. Valmistelussa pyrittiin, epävarmasta tilanteesta huolimatta, edistämään palvelutuotannon näkökulmasta niitä asioita joilla voitiin hyödyttää valmistelun seuraavia vaihteita sekä nykyisiä organisaatioita ja palveluiden kehittämistä.

Taustatyön osalta tehtiin valmistelua konsernirakenteen ja hallinnon, järjestämistehtävien määrittelyn, talouden rakenteen ja kustannusten sekä henkilöstö valmistelun kanssa. Rakennettiin pohjaa ja valmiutta siirtyä valmistelun seuraavaan vaiheeseen palvelutuotannon osalta.

3.4 Hyödyt

Valmistelun aikana useat toimijat eri organisaatioista ja toimialoilta, kävivät aktiivista vuoropuhelua ja pääsivät tutustumaan toisiinsa sekä toisten organisaatioiden työhön ja toimintaan sekä asiakkuuksiin. Tämä ei olisi toteutunut tässä laajuudessa, jos valmistelussa ei olisi ollut monialainen maakunta ja toisaalta järjestämistehtävän määrittely vaati vahvaa pohdintaa ja valmistelua etenkin asiakasnäkökulmasta.

Kärkihankkeiden, etenkin Kukoistava Kotihoito –hankkeen, myötä otettiin nykyorganisaatioiden palveluissa käyttöön yhteneväisiä käytäntöjä, toimintamalleja sekä johtamisen perusteita. Toimintamallien uudistamisella pyrittiin vaikuttamaan työntekijöiden työnkuormittavuuteen, talouteen sekä asiakaskokemukseen.

Valinnanvapauskokeilussa alueen väestö pääsi kokeilemaan valinnanvapautta ja luomaan suoran valinnan palvelumallia. Kokeilun tulosten pohjalta tehtiin lakiluonnokseen kirjauksia ja muutoksia. Näin oltiin aidosti vaikuttamassa lainsäädäntötasolla tulevaan muutokseen.

Kärkihankkeiden myötä nykyisten toimintojen kehittämiseen saatiin merkittävästi rahoitusta koko maakunnan alueelle.

Valmistelun myötä on havaittu erilaisia tekijöitä, jotka ovat yhteisiä haasteita nykyisille organisaatioille ja erilaisia toiveita nykyisten organisaatioiden välisestä yhteistyöstä nousi esiin.

4. Organisointi

4.1 Valmisteluryhmä

Vuoden 2018 kevään ja syksyn aikana toimi maakunnan perusturvajohtajista koostuva palvelutuotannon valmistelutyöryhmä kokoontuen muutamia kertoja vastuuvalmistelijan kutsumana. Tätä ennen ja tämän jälkeen hyödynnettiin Keski-Suomen osaamiskeskuksen (Kosken) sote-johdon työkokousta uudistuksen asioiden käsittelyä varten. Perusturva ja sote-johtajat osallistuivat mahdollisuuksiensa mukaan myös järjestäjän palveluntuottajatilaisuuksiin ja työryhmiin maakunnan oman palvelutuottajan roolissa.

Henkilöstötyöryhmä valmisteli osaltaan maakunnan palvelutuotantoon liittyviä henkilöstökysymyksiä ja tuotannon vastuuvalmistelija osallistui satunnaisesti tähän työskentelyyn.

Keski-Suomessa toimittiin aktiivisesti myös valtakunnallisessa sote –liikelaitosvalmistelijoiden verkostossa, joka kokoontui kevään ja syksyn 2018 ja alkuvuoden 2019 aikana viisi kertaa. Keski-Suomesta työryhmään osallistui palvelutuotannon vastuuvalmistelija ja liikelaitos-konserni valmistelusta vastaava valmistelija. Keski-Suomessa pidettyyn seminaariin osallistujia valmistelusta oli laajemmin mukana.

Vuoden 2019 alusta oli tarkoitus käynnistää, ja kerran kokoontuikin, muutoksen kohteena olevan palvelutuotannon vastuujohtajat ns. johdon-sparraustyöryhmä, jonka tarkoituksena olisi ollut lähteä suunnittelemaan ja valmistelemaan palvelutuotantoon ulottuvaa jatkovalmistelua kaikissa muutoksen kohteena olevissa organisaatioissa sekä osallistua rekrytointeihin palvelutuotannon jatkovalmistelun resurssoinnin osalta.

Kärkihankkeissa työskenteli hankehenkilöstö projektirahoituksella, lisäksi hankkeisiin työpanosta antoivat hallinnoijaorganisaation tukipalveluresurssit lähinnä talouspalveluiden ja hallinnon osalta.

Tuotannon tukipalveluiden selvitystyöhön osallistui yli 40 eri ammattilaista 11 eri tukipalvelusta. Alatyöryhmä oli koottu niin, että se edusti kattavasti maakunnan eri alueita. Kokonaiskuvan ja palveluiden selvittämiseksi tehtiin erilaisia haastatteluita, webropol- kyselyitä tai vastaavia selvityksiä kunkin alueen kokonaiskuvan kartoittamiseksi. Selvitystyön edetessä muodostui kattava verkosto eri alojen ammattilaisista. Tätä verkostoa voidaan hyödyntää mahdollisesti tulevissa jatkovalmisteluissa. Tuotannollisten tukipalveluiden keskeiset henkilöt ja roolit ks tuotannolliset tukipalvelut (liite 2)

4.2 Sidosryhmät

Maakuntien liikelaitosvalmistelijat muodostivat valmistelija verkoston, johon myös Keski-Suomen valmistelusta osallistuttiin aktiivisesti vaihtelevilla kokoonpanoilla. Keski-Suomessa järjestettiin yksi liikelaitosvalmistelijoiden seminaari.

5. Riskit

Luonnollisesti riskiä liittyi henkilöstö- ja työyhteisöviestintään sekä kaikkien organisaatioiden sitoutumiseen uudistuksen edistämisenä. Jos lait olisi hyväksytty, olisi se varmasti tuonut erilaista sitoutumista muutokseen myös työyhteisötasolla, mutta edelleen se, että jokaisessa organisaatiossa olisi riittävä tieto muutoksen edistämisestä ja maakunnan tavoitetilasta olisi muodostunut varmasti haasteeksi. Erilaisia keinoja vastuuhenkilöiden sitoutumiseen muutoksen edistämisenä ja yhteiseen tavoitetilaan sitoutumisessa tulee jatkossa pohtia ja miettiä yhdessä laaja-alaisesti millä keinoin tätä vuoropuhelua ja yhteistä tekemistä voidaan edistää ja vahvistaa.

Palvelutuotannon valmistelun ulottamisesta ja muutosjohtamisesta työyhteisötasolle käytiin aktiivista vuoropuhelua henkilöstöjärjestöjen sekä henkilöstövalmistelun vastuullisten kanssa. Pohdittiin herkkyyttä siirtyä tekemään muutosjohtamista nykyorganisaatioihin ennen lakien hyväksymistä, epävarmassa tilanteessa. Joka kerta keskusteluissa päädyttiin kuitenkin siihen, että varsinaista muutostyötä työyhteisöissä lähdetäisiin tekemään vasta kun lait olisi hyväksytyt. Muutoksesta viestittiin työyhteisöille ja kutsuttaessa osallistuttiin työyhteisöjen tilaisuuksiin pitämään infotilaisuuksia valmistelun tilanteesta. Jatkossa sote-uudistuksen edistämisen osalta on edelleen hyvä pohtia millä tavoin työyhteisötasolla muutosta viedään eteenpäin, sillä jo nyt toteutunutta muutoksen tasoa pidettiin välillä työntekijöitä kuormittavana.

6. Dokumentointi

Dokumentti	Liitteenä / dokumentin verkko-osoite
Kukoistava Kotihoito raportti	http://www.ks2021.fi/uudistuksen-karkihankkeet/kotihoito/
Keski-Suomen lasten, nuorten ja perheiden parhaaksi raportti	http://www.ks2021.fi/uudistuksen-karkihankkeet/kslape/
Tuotannollisten tukipalveluiden raportti ja palvelukuvaukset	Liite 2 ja 2A
Huomisen sote-keskus raportti	Liite 3
Kokemustieto päätöksentekoon ja asiakaslähtöisten mallien kehittämiseen Keski-Suomen kehittäjäkumppanuiden malli	http://www.ksshp.fi/fi-FI/Ammattilaiselle/Perusterveydenhuollon_yksikko/Hankkeet/Hanke_on_paattynyt(55710) https://www.ksshp.fi/fi-FI/Ammattilaiselle/Perusterveydenhuollon_yksikko/Hankkeet/Hanke_on_paattynyt(55710)
Kasvupalvelupilotti	https://alueuudistus.fi/keski-suomen-pilotti
Valinnanvapauskokeilu	https://www.jyvaskyla.fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/terveyspalvelut/terveysasemat/valinnanvapauskokeilu-jyvaskylassa
Palvelutuotannon työsuunnitelma 3/2019	Liite 1

7. Opit ja kehittämisehdotukset

7.1 Opit ja palaute

Keski-Suomi oli aktiivinen eri Kärkihankkeissa ja kärkihankkeet saavuttivatkin tavoitteensa hyvin. Hankkeilla luotiin ja toteutettiin käytännön tasolla yhtenäistä tekemistä ja toimintamalleja nykyorganisaatioissa ja eri toimijoiden välillä. Kokeiluilla ja hankkeilla pystyttiin vaikuttamaan myös kansalliseen valmisteluun, myös lainsäädäntötasolle sekä toimittiin esimerkkinä myös maakuntien tasolla vertailtuna. Yhteishankkeissa on aina haaste saada hankeresurssit yhtäläisesti kaikkien organisaatioiden käyttöön sekä hankkeen tavoitteet yhteismitallisesti eri organisaatioihin.

Olisiko pitänyt vahvemmin lähteä jo rakentamaan tuotannon sisältöjä - ehkä ei, oli hyvä strateginen valinta odottaa lakien hyväksymistä ennen kuin uudistuksen mukaisia sisältöjä olisi lähdetty viemään työyhteisöihin. Tämä saattoi kuitenkin joitain tuskastuttaa ja näyttäytyä siltä, että palvelutuotannon sisällöllinen valmistautuminen uudistukseen ei ole valmistelussa niin vahvana kuin järjestämisen tehtävät. Näin tässä aikaikkunassa olikin. Mutta toisaalta järjestämistehtävien määrittäminen ja palveluiden kuvaaminen sekä palvelupolut ja integraation tavoitteet oli hyvä määritellä selkeästi, jotta palvelutuotannon muutos- ja organisointityö olisi alusta alkaen ohjautunut maakunnan tavoitteiden mukaisesti.

Palvelutuotannon osalta valmisteluvaihe keskittyi lähinnä sosiaali- ja terveystalouden sisältöihin käynnissä olevien kärkihankkeiden sekä muutosagenttien tehtävien hallinnoinnin vuoksi. Myös tuotannon tukipalveluiden selvitystyö toteutui sosiaali- ja terveystalouden osalta. Muiden valmisteluprojektien osalta valmistelutyö kattoi kaikki muutoksen kohteena olevat tehtävät, jotka valmistivat palvelutuotannon jatkovalmistelua. Palvelutuotannon näkökulmasta ehkä tiivein monialainen valmistelu toteutettiin, kun määriteltiin ohjausta ja neuvontaa toteuttavan liikelaitoksen palvelurepertuaaria ja jossa pohdittiin sitä, missä ja miten rajataan ja toisaalta toteutetaan järjestäjän tehtävää toteuttava toiminto. Tämä liikelaitos olisi ollut merkittävin monialainen toimija suhteessa asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin.

7.2 Kehittämisehdotukset

Eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja edellytyksiä vuoropuhelulle tulee edistää. Huomisen sote-keskus valmennuksessa nousi esiin se, että halua vuoropuhelulle ja toinen toisilta oppimisille on, myös valmiutta yhteiseen tekemiseen on runsaasti. Kukoistava Kotihoito –hanke osoitti myös sen, että yhtenäisten toimintatapojen ja lähijohtamisen mallien käyttöönotto on nykyisissä organisaatioissakin mahdollista, joten eri organisaatioiden ja palveluiden yhteistyötä kannattaa edistää ja vuoropuhelua lisätä.

Maakunnassa sote-palveluiden verkostotyötä on tehty esimerkiksi perusterveydenhuollon yksikön koordinoimana jo pitkään ja tätä työtä kannattaa jatkaa ja kehittää entistä paremmin yhteistyötä ja integraatiota edistäväksi toiminnaksi, yhtenä työvälineenä tässä on hyvä hyödyntää nykyistä terveydenhuoltolain mukaista järjestämissuunnitelmaa - kehittää sen päivittämistyötä ja lisätä se kattamaan myös sosiaalipalveluiden osuutta.

Erikokoisten organisaatioiden haasteena on erilaisten kompetenssien tarve ja toisaalta resurssien käyttö. Osa organisaatioista ei tarvitse kokopäiväistä erikoisosaajaa, mutta useampi organisaatio tarvitsee osa-aikaisia osaajia – olisiko tässä mahdollisuutta vahvistaa nykyorganisaatioiden yhteistyötä? Tällaisiksi asioiksi ovat nousseet mm. tietojärjestelmiin ja esimerkiksi www –sivujen päivityksiin liittyvät asiat ja sähköisten palveluiden kehittäminen.

Esiin on noussut myös, että palveluntuottajien valvontaan ja kilpailutuksiin liittyvää osaamista ja resurssia olisi hyvä yhdistää ja kokeilla erilaisia yhteisiä toimintatapoja jotka tukisivat eri organisaatioiden toimintoja kuten myös alueellista elinvoimaa ja yhteneväisyyttä.

Useissa maakunnissa asiakas- ja palveluohjaus on noussut yhdeksi maakuntatasoiseksi yhteistyöhakkeeksi. Myös Keski-Suomessa on useissa eri hankkeissa nostettu esiin asiakas- ja palveluohjauksen näkymää yhteisesti organisoituneena ja toiminnallisesti, mutta käytännön kokeiluja ei ole toteutettu. Jatkossa asiaa voisi edistää pilotoinnin kautta, esimerkiksi sairaala Novaan voisi perustaa maakunnan kuntien sosiaali- ja terveyspalveluiden palveluohjauspisteen, jossa eri organisaatioiden palveluohjaus ja neuvonta resurssia työskentelisi yhteisvastuullisesti neuvontatehtävissä – tästä voisi seurata toimintatapojen yhtenäistämistä ja toisten alueiden palveluiden tutuksi tulemistä kohti yhteneväistä maakunnallista palveluohjaus- ja neuvonta kokonaisuutta.

Julkisen palvelutuotannon rinnalla on jatkossakin yksityisiä palveluntuottajia täydentämässä julkista palvelua ostopalvelu- ja palvelusetelipalveluntuottajina tai tuottamassa muulla tavoin kumppanina tuottamassa palveluja. Eri palveluntuottajien välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua sekä erilaisia yhteistyöfoorumeita asiakkaiden palveluiden kehittämiseksi maakunnan alueella on hyvä edistää, esimerkiksi valmistellun maakunnallisen tuotantoekosysteemi ajattelun mukaisesti.

Myös järjestöt ovat maakuntavalmistelun aikana roolittaneet omaa toimintaansa vahvasti ja yhteistyötä myös palvelutuotannossa on hyvä edelleen edistää ja tuoda järjestöjen roolia ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia entistä vahvemmin esiin asiakkaiden palvelu- ja hoitoketjuissa.

Maakunnallinen yhteinen palvelutuotanto-organisaatio vaatii joka tapauksessa järjestämisen tehtävän vahvan määrittelyn ja sitä kautta tuotettavien palveluiden määrittelyn.

Tuotannon tukipalvelut

Tuotannollisten tukipalveluiden tulisi entistä selkeämmin tunnistaa oma asemansa palvelutuotannossa osana potilaiden hoidollisia prosesseja. Potilaan hoidon ja hoivan eriyttämisellä tukipalveluista voidaan parantaa palveluita ja lisätä potilasturvallisuutta, kun oikeat ammattilaiset tekevät koulutustaan vastaavaa työtä. Eri ammattiryhmien välistä työnjakoa sekä tehtäväkuvia on syytä edelleen selkiyttää.

Alueellisesti on tärkeä huolehtia, että myös tukipalveluissa on riittävästi osaamista ja tukipalveluissa työskentelevät henkilöt ovat ammatillisesti koulutettuja. Jatkokehittämisen kannalta tuotannon tukipalveluille olisi hyvä löytää yksi yhteinen nimittäjä, jonka alle palvelut keskitettäisiin yhdeksi kokonaisuudeksi.

Yhtenä laajempaan kokonaisuuteen tulee huomioida potilasturvallisuus, johon myös tuotannollisten tukipalveluiden toimilla on merkitystä. Tukipalveluiden selvitystyössä nousi esiin, että kaikkiin tukipalveluiden tehtäviin ei henkilöstöllä ole riittävästi koulutusta tai perehdytystä.

Selvityksen edetessä ja raportin jättämisen jälkeen on edelleen tunnistettu joitakin tuotannollisia tukipalveluita, joita ei ole selvitetty (hoitotarvikejakelu, turvallisuus), näiden osalta selvitystyötä on hyvä jatkaa.

Lisäksi ns. KELA korvattava potilaskuljetukset vaativat erityistä paneutumista jatkotyöskentelyn osalta. Kuljetusten yhdistäminen ja potilaiden pitkät odotusajat kyytien osalta vaatii puolueetonta auditointia tilanteesta.

8. Lisätietoa

Palvelutuotannon vastuuvaimistelijä ja Jyväskylän kaupungin perusturvan toimialajohtaja Kati Kallimo
(kati.kallimo@jkl.fi)

Tuotannontukipalvelut Kehittämispäällikkö Ari Solonen Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
(ari.solonen@ksshp.fi)

Muutosagentti LAPE Hanna Hämäläinen, Muutosagentti LAPE vuoden 2019 loppuun
(hanna.hamalainen@jkl.fi)

Muutosagentti I&O Tuija Koivisto, Keuruun perusturvajohtaja (tuija.koivisto@keuruu.fi)

Kärkihankkeet: KUKO ja Keski-Suomen lasten, nuorten ja perheiden parhaaksi, yhteystiedot loppuraporteista, Kasvupalvelupilotti Johtaja Tuula Säynätmäki, Keski-Suomen TE-toimisto (tuula.saynatmaki@te-toimisto.fi)