


# *Keski-Suomi* **2021**

**Keski-Suomen maakunta- ja sote-uudistus  
2016 - 2019**

**Hallinnollinen loppuraportti**

22.1.2020



## Sisältö

1.	Yhteenveto .....	3
2.	Tavoitteet .....	5
3.	Edellytykset .....	5
4.	Valmistelun vaiheet ja tehtävät.....	5
	4.1. Esivalmistelu .....	6
	4.2. Valmistelu .....	7
5.	Organisaatio .....	8
	5.1. Poliittinen ohjaus .....	8
	5.2. Johtoryhmä .....	8
	5.3. Viestintäryhmä .....	9
	5.4. Yhteistoimintaelin .....	9
	5.5. Asiantuntijaryhmät .....	9
	5.4. Projektitoimisto.....	9
6.	Konserni .....	10
	6.1. Maakuntastrategia .....	10
	6.2. Maakuntakonserni ja konserniohjaus .....	10
	6.3. Poliittinen päätöksentekorakenne .....	10
	6.4. Sopimukset .....	11
	6.5. Talous .....	11
	6.6. Järjestöyhteistyö .....	11
	6.7. Kokonaisturvallisuus ja varautuminen .....	12
	6.8. Tietojohtaminen.....	12
	6.9. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen .....	12
	6.10. Tutkimus, innovaatiot, koulutus, kehittäminen ja ennakointi.....	13
7.	Palveluiden järjestäminen .....	14
	7.1. Järjestämistehtävät .....	14
	7.2. Yleinen neuvonta sekä asiakas- ja palveluohjaus .....	15
	7.3. Integraatio .....	15
8.	Palveluiden tuotanto.....	17
	8.1. Palvelutuotannon suunnittelu.....	17
	8.2. Tuotannolliset tukipalvelut.....	17
	8.3. Kärkihankkeet .....	18
	8.4. Kiinteistöt.....	19
	8.5. Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden ja yhteisen toiminnan kehittäminen .....	19
	8.6. Asiakas- ja potilasturvallisuus .....	20

8.6.	Sosiaalihuollon tietojen siirto Kantaan .....	20
9.	Tukipalvelut .....	21
9.1.	Taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon tukipalvelut .....	21
9.2.	Työterveys.....	21
9.3.	Asianhallinta.....	22
9.4.	Hankinnat ja logistiikka .....	22
10.	HR ja muutostuki .....	23
11.	ICT ja tietohallinto.....	24
12.	Viestintä ja osallisuus .....	24
13.	Resurssit.....	26
14.	Opit ja kehittämissuhteet .....	28
	Kokonaisuuden johtaminen .....	28
	Asiakaslähtöisyys .....	28
	Osallistavat toimintatavat .....	28
	Verkostot ja yhteistyö .....	29
	Projektin johtaminen.....	29



# 1. Yhteenveto

Maakunta- ja sote-uudistus oli ja on suurimpia hallinnon ja julkisten palveluiden uudistuksia, joita Suomessa on pyritty tekemään. Keski-Suomessa uudistus kosketti noin 10 000 työntekijää, jokaista 275 000 keskisuomalaista palveluiden käyttäjänä sekä suurta joukkoa yrityksiä ja yhdistyksiä palveluiden tuottajina. Uudistuksen myötä maakunnalle olisi siirtynyt tehtäviä yli 30 eri organisaatiosta tai yhteistoiminta-alueelta. Uuden maakunnan vuosibudjetti olisi ollut noin miljardi euroa. Lisäksi Sipilän hallituksen joulukuussa 2016 julkaiseman lakiluonnoksen mukaan maakunnan kokoonpano oli muuttumassa, kun Kuhmoisten kunta siirtyy Keski-Suomesta Pirkanmaan maakuntaan.

Julkiset palvelut ja hallinto oli tarkoitus koota kolmelle tasolle. Valtion ja kuntien rinnalle perustettaisiin 18 maakuntaa. Tavoitteena oli, että sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen ja useat alueelliset tehtävät olisivat siirtyneet uusille maakunnille 1.1.2019, sittemmin 1.1.2020 ja viimeisessä valmisteluvaiheessa 1.1.2021. Uudistus kosketti kuntia, kuntien yhteistoiminta-alueita, sairaanhoitopiirejä, erityishuoltopiirejä, pelastuslaitoksia, maakunnan liittoja, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia, TE-toimistoja ja aluehallintovirastoja. Kuntien ja maakuntien tehtävät olisivat muuttuneet merkittävästi – vaikutuksia oli myös valtion tehtäviin.

## Kunnan, maakunnan ja valtion tehtävät



Kuva 1. Kunnan, maakunnan ja valtion tehtävät

Maakunnassa työ keskittyi uudistuksen toimeenpanon suunnitteluun, sillä varsinainen päätöksenteko ja lainsäädäntö olivat eduskunnan, valtioneuvoston ja ministeriöiden vastuulla. Keski-Suomessa sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus ja maakuntaudistus koottiin yhdeksi kokonaisuudeksi jo esivalmistelun alkuvaiheessa syksyllä 2016. Valmistelun painopiste oli sosiaali- ja terveyspalveluissa, jotka olisivat muodostaneet reilut 90 % maakunnan taloudesta ja henkilöstöstä.

Keski-Suomen liitto toimi uudistuksen valmistelussa strategiansa mukaisesti yhteisen kehittämistahdon muodostajana ja vastasi valmistelun koordinoimisesta. Suurin osa Keski-Suomen liitolle myönnetystä rahoituksesta siirrettiin yhteistyösopimuksella kunnille, joilta maakunnan liitto hankki valmistelutyön. Suurimmat työpanokset hankittiin Jyväskylän kaupungilta ja ICT-valmistelussa Keski-Suomen sairaanhoitopiiriltä.

Valmistelussa oli enimmillään yhtä aikaa 9 kokoaikaista ja 29 osa-aikaista työntekijää ja lisäksi useita satoja henkilöitä oman toimen tai luottamustehtävän ohella. Työhön osallistui kuntien, yritysten ja järjestöjen henkilöstöä, luottamushenkilöitä ja johtoa sekä eri organisaatioiden asiantuntijoita. Sydämellinen kiitos kaikille Keski-Suomen kehittämistyöhön osallistuneille!

Ministeriöt ja maakuntien valmisteluorganisaatiot työskentelivät tiiviissä yhteistyössä koko valmistelun ajan. Yhteisiä foorumeja olivat muun muassa muutosjohtajien kokoukset, digiverkosto, Muutosjohdon akatemia -koulutukset, valtakunnalliset projektiryhmät ja teemoitetut työpajat. Valmistelussa hyödynnettiin kansallisten organisaatioiden kuten Kelan, THL:n, SoteDigin ja Vimaan lisäksi muiden maakuntien valmistelutyötä (esim. Uusimaa, Pirkanmaa, Etelä-Karjala, Pohjois-Karjala ja Pohjois-Pohjanmaa).

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen 8.3.2019 jättämän eronpyynnön vuoksi maakunta- ja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus raukesi kokonaisuudessaan. Huhti- ja toukokuun aikana valmistelijat kokosivat projektikuvaukset, jotka sisältävät kertomuksen tehdystä työstä, havainnot kehittämistarpeista sekä ehdotukset siitä, mitä muutoksia nykyiset vastuuorganisaatiot voisivat tehdä omin päätöksin. Keski-Suomen valmistelu päätettiin käynnöissä 30.6.2019 mennessä. Valmistelun loppuseminaari pidettiin helatorstain aattona 29.5.2019. Loppuraportointi ja -maksatus viimeisteltiin vuodenvaihteessa.

Tämä yleisvalmistelun hallinnollinen loppuraportti kokoaa poikkeuksellisen kokoluokan projektin organisoinnin ja resurssoinnin näkökulmat. Opit ja kehittämissuositukset -kappaleessa kuvataan itsearvioinnin ja suositusten muodossa evästyksiä jatkotyölle. Suuri osa kehittämistyöstä on lainsäädännöstä riippumatonta ja olisi toteutettavissa jo nykyisissä organisaatioissa ja nykyisen lainsäädännön pohjalta. ICT-valmistelusta on jätetty erillinen hallinnollinen loppuraportti.

Valtiovarainministeriö arvioi maakuntien valmistelun etenemistä useaan kertaan. Ministeriön arvio Keski-Suomesta oli, että maakunnan toiminnan käynnistämisen ja järjestämisvastuiden vastaanoton valmistelu oli edennyt erinomaisesti.

Uudistuksen kaatumisen jälkeen Jyväskylän kaupunki kutsui Keski-Suomen kunnat keskustelemaan sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisestä kuntavetoisesti. Samalla käynnistyi valmistautuminen keväällä 2019 valitun eduskunnan linjausten mukaisiin kehittämistoimenpiteisiin.

## 2. Tavoitteet

Maakunta- ja sote-uudistuksen kansalliset tavoitteet olivat:

- hyvinvointi- ja terveyserot pienentyvät
- palvelujen yhdenvertaisuus ja saatavuus paranevat
- asiakas saa palvelut tarpeidensa mukaisesti
- asiakas saa laajemman vapauden valita palveluntarjoajan
- palvelut ja hallinto järjestetään taloudellisemmin
- asukkaat vaikuttavat suoraan oman maakuntansa päätöksentekoon.

Poliittisesti ja juridisesti vaikeimmaksi tavoitteeksi osoittautui asiakkaiden valinnanvapauden laajentaminen. Sipilän hallituksen valmistelemat valinnanvapauden toteutusmallit eivät ensimmäisessä vaiheessa täyttäneet perustuslain edellytyksiä, myöhemmässä vaiheessa myös poliittinen tahtotila osoittautui päätöksentekoon riittämättömäksi. Lisäksi suurimmissa maakunnissa Uudellamaalla ja Varsinais-Suomessa vastustusta aiheutti peruslähdekohtana olleen itsehallinnollisen maakunnan perustaminen.

## 3. Edellytykset

Maakunta- ja sote-uudistuksen lähtökohtana ovat Sipilän hallituksen 29.6.2016 julkaisemat sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen ja maakuntien perustamisen alustavat lakiluonnokset. Keskeiset lait olivat maakuntalaki, sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaki, voimaanpanolaki sekä maakuntien rahoituslaki. Maakuntalaki olisi luonut edellytykset maakunnan itsehallinnolle sekä maakunnan asukkaiden ja palveluiden käyttäjien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksille. Maakuntalailla olisi säädetty maakunnan hallinnon ja talouden järjestämisestä sekä toiminnan johtamisesta (vrt. kuntalaki). Järjestämislailla olisi säädetty, millä tavoin maakunnan tulee järjestää asukkaiden sosiaali- ja terveydenhuolto. Voimaanpanolailla olisi säädetty mm. henkilöstön ja omaisuuden siirtymisestä maakuntiin sekä maakuntien väliaikaishallinnosta ennen maakunnan palvelutuotannon käynnistymistä.

Lakikokonaisuuteen sisältyivät myös esitykset rahoituksesta, verotuksesta, kunnan valtionosuudesta, viranhaltijan asemasta ja työehtosopimuksista, vaaleista sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisesta ym.

Asiakkaan valinnanvapautta koskevan ensimmäisen lakiesityksen hallitus julkaisi 21.12.2016. Lisäksi valmis- teilla oli runsaasti eri tehtäväkokonaisuuksia koskevia ns. substanssilakeja.

## 4. Valmistelun vaiheet ja tehtävät

Valtionvarainministeriö pyysi toukokuussa 2016 maakuntien liittoja käynnistämään uusien maakuntien esivalmistelun yhdessä eri organisaatioiden johdon ja aiemmin aloitetun sosiaali- ja terveyshuollon uudistuksen valmistelijoiden kanssa. Keski-Suomessa esivalmistelun käynnistämistilaisuus oli 28.6.2016.

Valmistelun oli tarkoitus edetä koko Suomessa kolmessa vaiheessa:

1. esivalmistelu siihen saakka, kunnes eduskunta on hyväksynyt lakipaketin
2. väliaikaishallinto eduskunnan hyväksymien lakien jälkeen maakuntavaltuuston aloittamiseen saakka
3. käynnistämisvaihe maakuntavaalien jälkeen siihen saakka, kunnes palvelutuotanto siirtyy lain perusteella maakunnan vastuulle.

Jokaiselle vaiheelle oli omat tehtävät, jotka perustuivat aiemman vaiheen työhön. Valtiovarainministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö laativat tiekartan maakuntien valmistelun tueksi. Lakivalmistelun viivästyminen ja Sipilän hallituksen eroaminen tarkoittivat, että valmistelutyö jäi ensimmäiseen vaiheeseen. Keski-Suomen valmistelu jakautui kahteen luonteeltaan ja organisoitumiseltaan erilaiseen jaksoon:

- esivalmistelu ajalla 6/2016 – 7/2017
- valmisteluvaihe ajalla 8/2017 – 6/2019

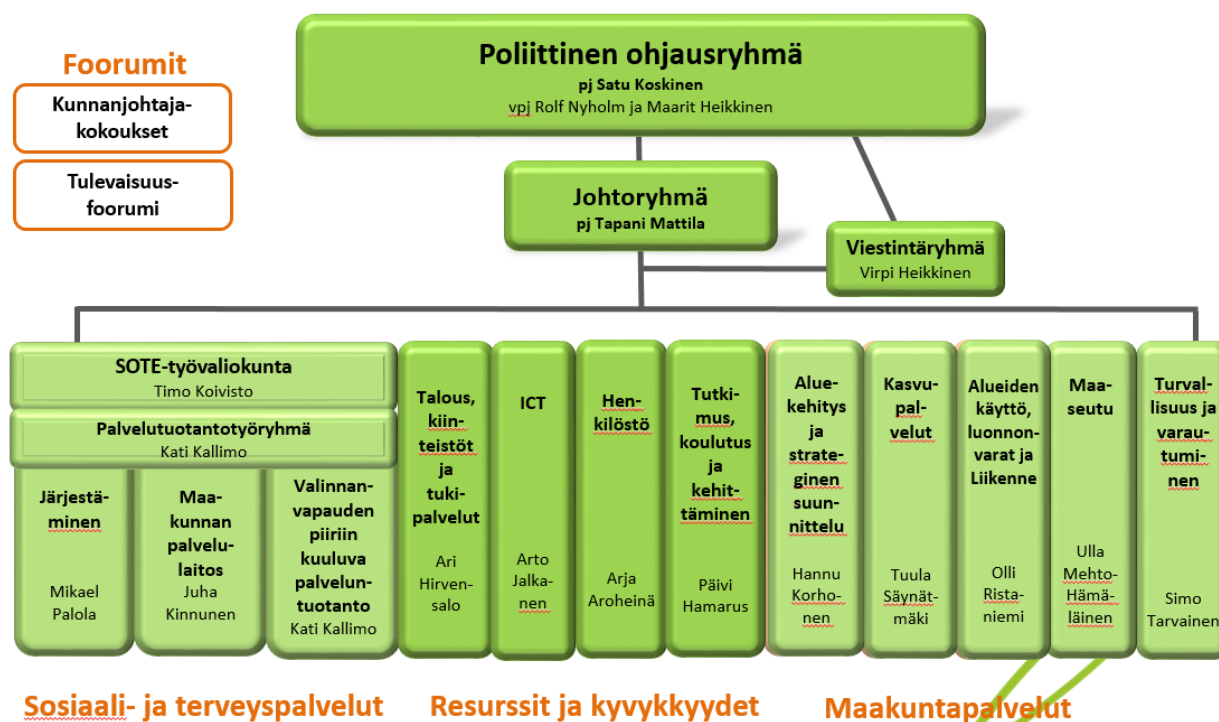
## 4.1. Esivalmistelu

Esivalmistelu tarkoitti vapaaehtoisessa yhteistyössä tehtävää karkean tason suunnittelua ennen yksityiskoh- taista valmistelua. Esivalmistelun tuotoksena oli alustava suunnitelma Keski-Suomen maakunnan palvelukoko- naisuuksista, palvelutavoitteista ja palveluiden tuotantomalleista.

Tärkeänä perustana oli Keski-Suomessa jo aiemmin rakennetut toimintatavat sosiaali- ja terveydenhuollon pal- veluiden järjestämiseksi ja tuottamiseksi (esim. liikelaitos Saarikka ja SoTe kuntayhtymä). SOTE2020 -hanke ja Uusi sairaala -hanke olivat luoneet hyvän pohjan suunnitella uutta palvelutuotannon mallia Keski-Suomeen.

Esivalmistelun aikana selvitettiin myös tukipalveluiden järjestämistapoja. Tukipalveluita ovat esim. tietohallinto, toimitilat, talous- ja henkilöstöhallinto. Esivalmistelussa otettiin huomioon kansalliset linjaukset tukipalveluita koskevista valtakunnallisista palvelukeskuksista. ICT-palveluissa perustana oli yhteentoimivuus sekä valtakun- nallisesti yhtenäisten ratkaisujen ja yhtenäisen palveluarkkitehtuurin toteuttaminen.

Pääosa esivalmistelun käytännön työstä tehtiin 12 asiantuntijatyöryhmässä. Ryhmissä työskenteli yhteensä noin 230 asiantuntijaa.



Kuva 2. Esivalmisteluvaiheen organisointi

Esivalmisteluvaihe päättyi kesäkuun 2017 lopussa, kun poliittinen ohjausryhmä luovutti loppuraportit väliaikais-hallinnon työn pohjaksi. Esivalmisteluvaiheen päättyessä myös valmisteluorganisaatio purkautui. Tarkoituksena oli siirtyä seuraavaan, väliaikaishallinnon vaiheeseen.

Keski-Suomen maakuntahallitus asetti väliaikaisen valmistelutoimielimen 16.6.2017 ja valtuutti sen aloittamaan epävirallisesti elokuun alussa. Päätös tehtiin olettaen, että uudistuksen voimaantulolaki tulee voimaan syys-lokakuussa 2017.





## 5. Organisaatio

Keski-Suomessa valmistelua varten on toiminut poliittisesta ohjauksesta vastaava taho, valmistelusta vastaava johtoryhmä ja useita asiantuntijaryhmiä. Lisäksi hyödynnettiin olemassa olevia foorumeja kuten kunnanjohtajakokoukset, järjestöt kokoava Järjestöareena, tulevaisuustyöryhmä ja valmiustoimikunta.

### 5.1. Poliittinen ohjaus

Poliittisen ohjauksen tehtävänä oli

- johtaa maakunta- ja sote-uudistusta yhtenä kokonaisuutena
- tuoda maakuntatason poliittinen näkemys valmistelun tueksi
- vastata siitä, että työ etenee Keski-Suomessa tavoitteellisesti ja aikataulussa
- osallistua maakunnan edunvalvontaan suhteessa kansallisiin linjauksiin.

Esivalmisteluvaiheen poliittisessa ohjausryhmässä olivat edustettuina kaikki Keski-Suomen kunnat poliittiset voimasuhteet ja tasa-arvo huomioiden. Ohjausryhmässä oli 25 jäsentä: Jyväskylän kaupungista kolme jäsentä ja yksi jäsen jokaisesta muusta kunnasta. Puheenjohtajana toimi Satu Koskinen (kesk) Karstulasta. Varapuheenjohtajia olivat Rolf Nyholm (sdp) Äänekoskelta ja Maarit Heikkinen (kok) Laukaalta. Kokouksiin osallistui läsnäolo- ja puheoikeudella virka- ja toimihenkilöitä niistä organisaatioista, joita uudistus koskee. Ohjausryhmä nimettiin 16.8.2016 ja sen työ päättyi kesäkuun 2017 lopussa.

Esivalmisteluvaiheen poliittinen ohjaus perustui kuntien yhteistyöhön ja vuoropuheluun. Alkuvaiheessa poliittisen ohjausryhmän työskentely oli omaa roolia hakevaa ja uudistuksen kokonaiskuvaa rakentavaa. Valtakunnan tasolta ilmaistiin lievää huolta siitä, kuinka Keski-Suomi saa valmistelutyön kunnolla käyntiin.

Keväällä 2017 puolueiden piirijärjestöt sopivat, että uudistuksen poliittisesta ohjauksesta vastaavat huhtikuun 2017 kunnallisvaalien tuloksen perusteella koottava Keski-Suomen maakuntavaltuusto ja sen asettama maakuntahallitus. Linjaus selkeytti poliittista ohjausta merkittävästi ja mahdollisti saumattoman vuoropuhelun vastuuvalmistelijoiden ja poliittisten päättäjien kesken. Keski-Suomen maakuntahallituksessa on 13 jäsentä. Puheenjohtajana toimii Rolf Nyholm (sdp) Äänekoskelta sekä varapuheenjohtajina Elina Sillanpää (vihr) ja Matti Leino (vas) Jyväskylästä.

Syksystä 2017 alkaen maakuntahallitus käsitteli lähes kaikissa kokouksissaan maakunta- ja sote-uudistuksen asioita. Epävarmuus uudistuksen etenemisestä lisääntyi kesällä 2018, kun Sipilän hallitus ilmoitti aikataulun viivästymisestä vuoteen 2021. Myös maakuntahallituksen työskentelyä uudistuksen suhteen sovitettiin olosuhteet huomioivaksi.

Vuoropuhelu maakuntahallituksessa oli kannustavaa ja valmistelua sparraavaa.

### 5.2. Johtoryhmä

Johtoryhmän tehtävänä oli

- strateginen ja operatiivinen valmistelu
- tarvittavien resurssien organisointi
- asiantuntijaryhmien työn ohjaus
- osallistua, seurata ja vaikuttaa valtakunnan tason valmisteluun.

Esivalmistelun ohjausryhmässä olivat edustettuina Keski-Suomen kunnat, ELY-keskus, maakunnan liitto, TE-toimisto ja työntekijäjärjestöt. Puheenjohtajana toimi maakuntajohtaja Tapani Mattila, joka toimi myös Keski-Suomen muutosjohtajana.

Valmisteluvaiheen johtoryhmän muodostivat maakuntahallituksen kesäkuussa 2017 väliaikaiseen valmistelutoimielimeen nimeämät henkilöt. Johtoryhmän puheenjohtajana jatkoi maakuntajohtaja, muutosjohtaja Tapani Matila. Varapuheenjohtajaksi valittiin Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin johtaja Juha Kinnunen. Johtoryhmän/väliaikaishallinnon kokoonpanoa rakennettiin henkilöiden osaamisen perusteella niin, että varsinaisten jäsenten ja varajäsenten osaamisalueet ja työkokemus täydensivät toisiaan. Myös alueellinen kattavuus huomioitiin.

Kokouksiin osallistuivat sujuvan vuoropuhelun varmistamiseksi niin varsinaiset jäsenet, varajäsenet, pysyvät asiantuntijat kuin asiantuntijoiden varahenkilötkin.

### **5.3. Viestintäryhmä**

Viestintäryhmän tehtävänä oli tukea, koordinoita ja välittää viestiä kaikkiin organisaatioihin, joita muutos koski. Viestintäryhmä auttoi huolehtimaan valmisteluvaiheen viestinnästä avoimesti, nopeasti, ymmärrettävästi ja monta eri kanavaa hyödyntäen. Ryhmän muodostivat muutoksen alla olleiden organisaatioiden viestintäpäälliköt ja -viestintäasiantuntijat.

### **5.4. Yhteistoimintaelin**

Maakuntahallitus asetti väliaikaisen yhteistoimintaelimen elokuussa 2017. YT-elimien tehtävänä oli muutosta ja sen toimenpiteitä ennakoiva yhteistoiminta. Virallista asemaa sillä ei ollut, sillä uusi maakunta oikeushenkilönä olisi muodostunut maakuntalakien hyväksymisen myötä. Yhteistoimintaelin mahdollisti hyvän vuoropuhelun työntekijöiden ja tässä vaiheessa tulevaa maakuntaa edustavien työntäjäedustajien kesken.

Henkilöstön muutostuki ja yhteistoimintaelin tuottivat materiaaleja ja ohjeita, joita jokainen muutoksen alla ollut organisaatio ja työpaikka hyödynsivät omassa yhteistoiminnassaan.

### **5.5. Asiantuntijaryhmät**

Esivalmistelun poliittinen ohjausryhmä perusti 12 asiantuntijaryhmää uudistuksen valmistelua varten. Työryhmien tehtävänä on

- yhteen sovittaa laissa määrättyt tehtävät uudeksi palvelukokonaisuudeksi asiantuntijatyöryhmän tehtäväalueelta
- tarkastella palveluita ja niiden uudistamista asiakkaiden, talouden, vaikuttavuuden ja henkilöstön näkökulmista
- määritellä palveluprosessit asiakaslähtöisesti
- huomioida palveluiden järjestämisen ja tuottamisen näkökulmat
- tehdä työsuunnitelma, jonka pohjana on yhteinen kokonaisvalmistelun aikataulu.

Työryhmät koottiin kunkin alan asiantuntijoista maantieteellinen kattavuus huomioiden. Kunnat, henkilöstöjärjestöt ja elinkeinojärjestöt nimesivät omat edustajansa. Myös järjestökentän edustus oli useimmissa ryhmissä.

Syksystä 2017 alkaen työryhmätyöskentely jatkui vastuuvalmistelijoiden organisoimana. Jotta päivittäinen toiminta ja uudistus eivät eriytyisi, valmistelussa ja eri sidosryhmien osallistamisessa hyödynnettiin mahdollisimman paljon olemassa olevia toimielimiä, työryhmiä ja foorumeja.

### **5.4. Projektitoimisto**

Uudistuksen projektitoimisto sijaitsi liiton Keski-Suomen liiton toimiston yhteydessä. Projektitoimistossa työskentelivät muutosjohtaja, projektipäällikkö, järjestämistehtävien ja palvelutuotannon vastuuvalmistelijat, sote-koordinaattori sekä hallinnon ja viestinnän valmistelijat. Lisäksi toimistossa työskenteli Vimana Oy:n henkilöstöä sekä eri ajanjaksoina osa-alueiden valmistelijoita.

## 6. Konserni

Tähän hallinnolliseen raporttiin on nostettu toukokuussa 2019 valmistuneiden projektikuvausten yhteenvedot. Projektikuvauksissa selostetaan tarkemmin tehtyä työtä, kootaan oppeja ja kehittämisehdotuksia. Kaikki raportit ja projektikuvaukset ovat tutustuttavissa [uudistuksen verkkosivuilla](#). Keski-Suomen liitto ylläpitää sivuston vuoden 2021 loppuun saakka.

### 6.1. Maakuntastrategia

Keski-Suomen valmistelussa strategialle nähtiin kolme ulottuvuutta:

1. Se kiteyttää maakunnan eri toimijoiden näkemyksen Keski-Suomen tulevaisuudesta ja sen haasteita
2. Se ohjaa maakunnan vastuulla olevien tehtävien ja palveluiden järjestämistä ja tuottamista tuotantovasta ja omistajuudesta riippumatta
3. Se yhtenäistää maakuntakonsernin sisäistä kulttuuria, arvoja ja toimintatapoja.

Maakuntastrategian suunnittelua ei erotettu omaksi prosessiksi, vaan arvopohdinnat ja strategian hahmottelu nivottiin osaksi koko valmistelua. Erityisesti maakunnan järjestämissuunnitelman laatiminen oli iso työ, jonka yhteydessä käsiteltiin strategisia vaihtoehtoja ja ratkaisukeinoja. Keski-Suomen skenaariotyö ja maakunnan profiloituminen hyvinvoinnin edistämisen osaamiskeskittymänä jatkuvat uudistuksen kariutumisesta riippumatta.

Muu valmisteluun liittynyt aineisto:

- [Keski-Suomen skenaariot 2050 >>](#)

### 6.2. Maakuntakonserni ja konserniohjaus

Tavoitteena oli rakentaa maakuntaorganisaatiolle konsernirakenne ja sen keskeiset ohjaustyökalut: toimielinrakenne, viranhaltijaorganisaatio ja hallintosääntö. Lisäksi tavoitteena oli määritellä ja mallintaa keskeisiä maakuntakonsernin ohjausmalleja; poliittista ohjausta, sääntöohjausta, tulosohtoausta ja markkinaohjausta.

Konsernirakennetta tarvittiin jo valmistelun alkuvaiheessa määrittämään toimintaorganisaatioiden prosesseja ja maakunnan toimintojen raja- ja yhdyspintoja. Pohjana olivat kunta- ja kuntayhtymäorganisaatioiden, mutta myös valtionhallinnon eri toimintojen organisointitavat. Maakuntaorganisaatio voitiin nähdä välimuotona kuntataustaiselle ja valtiotaustaiselle organisaatiolle, sillä siinä oli vahvasti mukana molempien piirteitä, mutta se oli toimintojen organisointimuotona kuitenkin erilainen ja uudenlainen.

Keski-Suomessa organisaatioita ei suunniteltu henkilö- eikä positioperustalta. Konsernirakenteeseen määriteltiin vain lakiluonnoksiin kirjatut virat ja tehtävät. Tällä pyrittiin varmistamaan uudenlaisten mallien syntyminen ilman, että vanhat organisaatio- ja vastuurajat nousisivat esteiksi. Valmistelussa oli 2-3 vaihtoehtoista organisointi- ja päätöksentekomallia, jotta eri mallien eroja pystyttiin kuvaamaan päätöksentekijöille mahdollisimman monipuolisesti.

Valmistelu toi esiin monia korjaus- ja kehittämisehdotuksia, joista kriittisimmät liittyivät lakiluonnosten sisäisiin ristiriitoihin järjestämisen ja tuottamisen määrityksissä (mitä toimintoja pitää olla liikelaitoksessa, mitä järjestäjällä) sekä konsernin toimintojen talouden ohjaukseen.

### 6.3. Poliittinen päätöksentekorakenne

Maakunnan alustavaa hallintosääntöä suunniteltiin Kuntaliiton ja maakuntien edustajien laatimaan hallintosääntöpohjaan. Keski-Suomessa lähdettiin liikkeelle erilaisten poliittisen päätöksenteon mallien arvioinnin kautta. Maakuntahallitus ja -valtuusto edellyttivät, että valmistelua tehdään rinnakkain ns. valiokuntamallilla ja lautakuntamallilla.

Hallintosäätötyössä korostui erilaisten ohjausmallien toiminnan arviointi maakuntakonsernissa. Säätöohjauksella tuli rinnakkain varmistaa järjestäjän ja poliittisen päätöksenteon selkeä toimivalta, mutta samalla mahdollistaa liikelaitosten sujuva toiminta. Tämä korostui erityisesti markkinaehtoisten palveluiden (ns. suoran valinnan palvelut) osalta.

## 6.4. Sopimukset

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin, kuntien ja osin muiden organisaatioiden sopimukset kartoitettiin ja listattiin keväen 2017 aikana. Esivalmistelussa havaittiin, että rajanveto siirtyvien sopimusten ja muiden sopimusten välillä oli hankalaa. Samoin havaittiin, että käytännössä maakunnalle olisi siirtymässä osia sopimuksista, muttei välttämättä kokonaisia sopimusvastuita. Sopimusten irtisanomisajoilla ja siirtämismahdollisuuksilla olisi ollut suuri merkitys maakunnan käynnistymisvaiheessa ja alkuvuosina.

## 6.5. Talous

Talouden valmistelussa kerättiin laajasti tietoa maakunnan tehtävien kustannuksista ja maakunnan talouden kokonaisuudesta. Maakunnan ensimmäinen koetalousarvio laadittiin vuodelle 2021. Lisäksi valmistauduttiin maakunnan tarvitsemien talouden ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden tuottamiseen perustamalla Keski-Suomeen palvelukeskusyhtiö Monetra Keski-Suomi Oy, jonka toiminnaksi siirtyivät ensi vaiheessa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ja Jyväskylän kaupungin talous- ja henkilöstöhallinnon peruspalvelut. Yhtiöllä oli myös valmius uuden maakunnan talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden järjestämiseen.

Valmistelu tehtiin hyvässä yhteistyössä Keski-Suomen kuntien kanssa. Esivalmisteluvaiheessa 2016-2017 työ toteutettiin luovuttavien organisaatioiden virkamiehistä koostuneella talous- ja tukipalvelutyöryhmällä. Syksyllä 2017 valmistelutyö organisoitiin uudelleen ja vastuu valmistelutyöstä siirtyi uudistuksen johtoryhmälle. Talous- ja tukipalvelutyöryhmä jatkoi työskentelyään asiantuntijatyöryhmänä ja organisoii mm. koetalousarvion pohjatietojen keruun luovuttavista organisaatioista.

Valmistelussa onnistuttiin luomaan hyvä kokonaiskuva maakunnan taloudesta ja tulevasta rahoituksesta. Kehittämisehdotukset liittyivät mm. tiedon kulkuun – erityisesti kunnissa olisi kaivattu enemmän lopputuloksen yhteistä analyysiä ja avaamista. Lopputulemana oli aiempaa tarkempi, yhteinen tietopohja maakunnan palveluiden talouden kokonaisuudesta palveluluokittain. Tieto on käyttökelpoista myös nykyorganisaatioiden kehittämissä. Lisäksi uudistus vauhditti talous- ja henkilöstöpalvelujen maakunnallisen palvelukeskusyhtiön syntyä.

## 6.6. Järjestöyhteistyö

Keski-Suomen valmistelijoiden ja järjestöjen yhteistyö toteutui tiiviinä. Vuoropuhelun avulla luotiin laajempaa ymmärrystä järjestötyön merkityksestä asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi sekä osana hoito- ja palveluketjuja.

Järjestöillä oli valmistelussa keskeinen rooli asukkaiden ja asiakkaiden näkemysten välittämisessä valmistelijoille. Järjestöt keräsivät runsaasti ruohonjuuritason palautetta mm. palveluiden järjestämissuunnitelman sekä hoito- ja palveluketjujen suunnitteluun. Palautteen kautta voitiin pureutua siihen, mikä nykypalveluissa toimii, mitä pitäisi kehittää ja miten eri toimijoiden yhteistyötä tulisi tiivistää asukaslähtöisten palveluiden järjestämiseksi.

Keski-Suomen järjestöjen ja Keski-Suomen liiton pitkään jatkuneen yhteistyön ansiosta maakuntavalmistelun ja järjestöjen välille saatiin nopeasti rakennettua yhteistyörakenteet. Maakunnan ja järjestöjen kumppanuuspöytä valmisteltiin vuoden 2018 aikana siten, että toiminta käynnistyi vuoden 2019 alussa. Kumppanuuspöytä jatkaa toimintaansa uudistuksen kaatumisen jälkeen.

Kumppanuuspöydän lisäksi useat järjestöt tiivistivät tai muodostivat uusia toimiala- ja erityisalakohtaisia verkostoja. Myös näiden verkostojen hyödyntäminen on oleellista tulevaisuuden kehittämistyössä.

## 6.7. Kokonaisturvallisuus ja varautuminen

Tavoitteena oli maakunnan resilienssin parantaminen häiriötilanteiden ja poikkeusolojen varalle eri toimijoiden ja toimialojen paremmalla yhteistyöllä. Palvelulupaukseksi muodostui: ”Maakunnallisella turvallisuustyöllä vahvistetaan jokaisen kykyä kantaa oma vastuu turvallisuudesta Keski-Suomessa”. Palvelulupaus haastoi pohtimaan jokaisen yksilön, yhteisön ja yrityksen omaa vastuuta ja roolia turvallisuus- ja varautumisasioissa. Resilienssi kasvaa nopeimmin, kun jokainen sietää häiriöitä ja tietää, kuinka niissä toimia (omatoiminen varautuminen) ja kuinka muut toimivat häiriötilanteen keston minimoimiseksi. Valmius on hyvän varautumisen tuloksena saavutettu tila, jossa kyetään vastaamaan erilaisiin uhkiin.

Vuoden 2018 loppupuolelle ajoittuneet Keski-Suomen alueellisen riskiarvion sekä Suomen kansallisen riskiarvion 2018 uhkamallit ovat keskisimmät tulokset, joiden avulla alueen toimijoiden keskinäistä yhteistoimintaa ja häiriönsietokykyä on mahdollista kehittää edelleen.

Keski-Suomen monialainen tilanne- ja johtokeskushanke ei ennättänyt hankesuunnittelua pidemmälle, mutta on yksi hyvistä tuloksista. Parempi tilannetietoisuus toimintaympäristöstä ja tiedonvaihto on alueen yhteinen etu. Sektorikohtaisesta putkiajattelusta suuntana on alueellinen ja monialainen turvallisuusajattelu: raja-aitojen kaataminen, esteiden paikantaminen ja poistaminen sekä päällekkäisyyksien karsiminen.

Valmistelun aikana luotu yhteistyörakenne KSTURVA-ryhmä jatkaa Keski-Suomen yhteistä varautumista.

## 6.8. Tietojohtaminen

Uudistuksen tavoitteiden toteutuminen edellytti toimivia tietojohtamisen käytänteitä ja teknologisia ratkaisuja. Maakuntaorganisaation monialaisuus ja mittaluokka edellyttivät siirtymistä tiedon sektori- ja toimintokohtaisesta siiloutumisesta ja pirstaloitumisesta kokonaisuuden tiedolla johtamiseen. Tietojohtamista tapahtuu maakunnan johtamisen eri prosesseissa: ohjausprosesseissa (esim. strategiaohjaus, talousohjaus, asiakkuuksien ja palvelujen ohjaus, kehittämisen ohjaus), palveluiden järjestämisessä ja tuottamisessa, toiminnan ja toimintaympäristön kehittämisessä sekä erilaisissa tukiprosesseissa. Valmistelun avainkysymys oli, miten otetaan haltuun erilaisten toimijoiden, toimintojen, tietojen, tarpeiden, järjestelmien jne. laaja kokonaisuus niin, että siitä saadaan lisäarvoa.

Tietojohtaminen tarvitsee onnistuakseen toimivat ICT-rakenteet, ja tiedolla johtamisen sisältöjä ja käytänteitä tuli rakentaa vuoropuhelussa ICT-kehittäjien kanssa. Lisäksi johtamismallin ja toimintaa ohjaavien strategioiden tuli tunnistaa tiedon merkitys. Henkilöstön organisointi ja toimintakulttuuri olisi oltava tiedolla johtamista tukeviksi, mikä tarkoittaa mm. jaettuja tavoitteita, luottamuksellista ja avointa vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä selkeitä vastuita ja työnjakoa. Nämä tunnistettiin valmistelun perustaksi.

Valmistelun aikana hahmotettiin maakunnan tietojohtamisen kokonaiskuvaa (nykytila, tarpeet, mahdollisuudet, haasteet jne.) ja valmisteltiin tietomalleja pilotinomaisesti. Valmistelu oli luonteeltaan ideointia, määrittelyä ja suunnittelua. Valmistelu synnytti uusia yhteistyösuhteita ja toi esille kehittämisen kohteita ja yhdessä tekemisen mahdollisuuksia.

## 6.9. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen valmistelussa pyrittiin herättämään keskustelua sekä luomaan maakunnan yhteinen näkemys hyte-työn keskeisistä käsitteistä ja tavoitteista. Keski-Suomen tavoitteena on profiloitua hyvinvoinnin mallimaakunnaksi ja tähän tavoitteeseen pääsy vaatii laajan ja osaavan toimijapohjan. Keski-Suomen KeHO-verkosto on 16 organisaation muodostama monialainen osaamis- ja yrityskeskittymä. Verkostossa edistetään hyvinvointia yhdessä kokonaisvaltaisesti koulutuksen, tutkimusten, innovaatioiden, terveyden edistämisen, kuntoutuksen, liikunnan ja urheilun sekä sosiaalisen hyvinvoinnin kautta.

Valmisteluvaihe lisäsi yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Valmistelua tehtiin laajassa kumppanuudessa oman maakunnan sisällä, muiden maakuntien valmisteluorganisaatioiden sekä sosiaali- ja terveysministeriön (STM) ja terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) kanssa.

Maakuntaan nimetty maakunnallinen hyvinvointiryhmä jatkaa työtään valmistelemalla alueellisen hyvinvointiohjelman vuosille 2021-2024. Samalla tulee selkiyttää hyvinvointityön rakenteita ja vastuita sekä kartoittaa mahdollisuus keskitettyyn hyvinvointitiedon tuottamiseen maakunnassa.

Muu valmisteluun liittynyt aineisto

- [Finsote terveys-, hyvinvointi- ja palvelututkimus, Keski-Suomen tiedot >>](#)

## 6.10. Tutkimus, innovaatiot, koulutus, kehittäminen ja ennakointi

Tutkimus, innovaatio, koulutus, kehittäminen ja ennakointi (TIKKE) –toimintoja suunniteltiin Keski-Suomessa uudistuksen johtoryhmän antaman toimeksiannon mukaisesti. Toiminnot olivat hajallaan eri organisaatioissa, minkä vuoksi yhteisen kuvan luominen oli haastavaa. Työryhmä korosti tietoon perustuvaa päätöksentekoa, toiminnan suunnittelua ja johtamista. Tämä olisi kuitenkin mahdollista vain, mikäli laaja-alainen tieto olisi nykyistä yksinkertaisemmin ja ajantasaisesti saatavissa eri toimijoiden käyttöön.

TIKKE-toiminnan tulisi jatkossa olla maakunnallista, laaja-alaista ja sektorirajat ylittävää verkostomaista yhteistyötä, jossa korostuvat ketteryys ja kokeilukulttuuri. Työryhmä päätyi ehdottamaan sekä maakuntapäätäjien tuoksi että kaikkien toimijoiden ja maakunnan asukkaiden ideointikanavaksi laaja-alaista advisory boardia (AB), yhteistyöverkostoa. Koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden yhteistyötä tulisi tiivistää ja laajentaa yrityksiin, muihin organisaatioihin ja kolmanteen sektoriin päin.

## 7. Palveluiden järjestäminen

### 7.1. Järjestämistehtävät

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 ole kovinkaan paljon kokemuksia uudistuksessa tavoitellusta järjestämistoiminnosta. Osassa valtionhallinnon toiminnoissa järjestäminen ja tuottamisen on erotettu selkeästi toisistaan, mutta kunnissa ja kuntayhtymissä on perinteisesti tukeuduttu viranomaistehtävien ja palveluiden järjestämisessä niiden omiin tuotanto-organisaatioihin. Näissä samat päättäjät ja valmistelevat virkamiehet ovat vastanneet sekä järjestettävien palveluiden sisältöjen määrittelystä että niiden käytännön tuottamisesta ja tuottajien ohjaamisesta. Palveluiden järjestämisessä ovat tästä johtuen usein helposti korostuneet asiakkaiden tarpeiden ohella myös tuotanto-organisaatioiden ja niiden työntekijöiden intressit. Tämä tulee konkreettisesti esille mm. organisaatioiden 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 laajempina, luoda ja toimia uudenlaisessa 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 hyödyntää. Yhteistyön hallintaan liittyen käynnistettiin maakunnallinen ekosysteemyhteistyö, 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.

Kokonaisuuden valmistelusta vastasi järjestämistehtävien vastuuvalmisteliija. 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. kokonaisuuksien osalta valmistelun koordinoinnista ja tuotosten käytännön valmistelusta. Johtoryhmän jäsenten työpanoksen lisäksi työpanosta ostettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiiriltä, Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskukselta, Hankasalmen kunnalta, Perusturvaliikelaitos Saarikalta sekä Keski-Suomen yrittäjät ry:ltä.

Valmistelua toteutettiin tiiviissä yhteistyössä maakuntaan liittyvien organisaatioiden, kansalaisjärjestöjen ja elinkeinoelämän järjestöjen kanssa. Yhteistyö koettiin 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 lakiesitysten sekä niitä täydentävien kansallisten valmisteluohjeiden pohjalta. Tästä johtuen toimintamalleja ei voida sellaisenaan kaikilta osin hyödyntää nykytilanteessa. Vaikka järjestämistä vastuuta ei olisikaan lähitulevaisuudessa mahdollista koota maakuntauudistuksessa suunnitellulla tavalla samaan organisaatioon, kannattaisi maakunnan alueella tiivistää järjestämistehtäviin liittyvää yhteistyötä, luoda pysyvät yhteistyön rakenteet ja sopia käytännön toteuttamiseen liittyvistä toimintamalleista ja keskinäisistä roolituksista.

Organisaatiossa kannattaisi hyödyntää 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.

#### Selvitykset ja raportit

- [Keski-Suomen vammaispalvelujen tilasta ja tarpeista uudistusten kynnyksellä](#) (Niemi & Granö, 2019. Pdf-julkaisu)
- [Vuodeosastopalvelut](#) (NHG, pdf-julkaisu)
- [Palvelukustannusten vertailu](#) (Perlacon, pdf-julkaisu)

## 7.2. Yleinen neuvonta sekä asiakas- ja palveluohjaus

Asiakas- ja palveluohjausta kehitettiin vahvistamaan integraatiota. Keski-Suomessa aihetta tarkasteltiin kolmesta näkökulmasta:

- yleinen ohjaus ja neuvonta
- asiakasohjaus
- palveluohjaus

Näistä kolmesta puhutaan usein yhtenä kokonaisuutena ”asiakas- ja palveluohjaus”, jolloin eri palvelutarpeisiin vastaavat tasot jäävät tarkastelematta. Kolmijakoa hyödynnettiin myös asiakas- ja palveluohjauksen arkkitehtuurin osakuvauksessa, joka tehtiin osana ICT-projektia. Arkkitehtuurityön oli tarkoitus toimia keskustelun pohjana ja yhdenmukaistaa käsitystä asiakas- ja palveluohjauksen eri tasoista ja sisällöistä, jotta yhteinen toiminnallinen rakenne olisi ollut mahdollista saada aikaan.

#### Kehittämisehdotuksia työn jatkamiseksi

1. Asiakas- ja palveluohjauksen kehittämistä tulee jatkaa maakunnalliseen suuntaan, vain siten maakunnan asukkaiden yhdenvertaisuus voi toteutua.
2. Palveluohjauksen ja neuvonnan kokonaisuutta voi edistää pilotoinnilla, esimerkiksi sairaala Novaan voisi perustaa kuntien sosiaali- ja terveystieteiden palveluohjauspisteet. Maakunnalliset palvelujen myöntämisen kriteerit loisivat edellytyksiä asukkaiden yhdenvertaisuudelle sekä mahdollisuudelle maakunnan yhteiselle ohjaukselle ja neuvonnalle.
3. Asiakas- ja palveluohjauksen hyödyt olisivat erityisen merkittävät, jos maakunnallisia yhteisiä rakenteita ja maakunnan toimintamalleja suunniteltaisiin monialaisesti, vähintäänkin yhdessä TE-palveluiden kanssa. Tämä edistäisi myös sitä, että asiakkaan tilanteen päällekkäisestä arvioinnista päästäisiin eroon.
4. Palveluohjauksen laatuksiteerit tulee määritellä hyödynnettäväksi palveluohjaustyötä tekeville.
5. Hoitoketjujen kehittäminen entistä enemmän palveluketjujen suuntaan on välttämätöntä. Myös järjestöjen rooli osana asiakas- ja palveluohjausta ja hoito- ja palveluketjua on otettava huomioon.
6. Digitaaliseen palveluohjaukseen on panostettava ja sen konkreettiset hyödyt löydettävä yhdenvertaisuuden ja palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden nimissä.

## 7.3. Integraatio

Integraation vahvistaminen oli maakunta- ja soteuudistuksen yksi keskeisistä tavoitteista. Asiakas ja asiakkaan etu oli koko Keski-Suomen valmistelun ydin. Asiakas- ja palveluohjauksen valmistelussa integraation valmistelu



näkyi erityisen vahvasti, koska asiakastasolla juuri asiakas- ja palveluohjaus on käytännössä varmistamassa asiakkaan palvelukokonaisuudessa integraatiota. Lisäksi integraatiota valmisteltiin vahvasti järjestämistehtävän sekä palvelutuotannon valmistelun yhteydessä. Järjestämisuunnitelma ohjasi myös palvelutuotannon valmistelua, jossa lähdettiin tekemään suunnitelmia integroidusta ja tarvelähtöisestä palvelujärjestelmästä.

Integraation valmistelun yksi konkreettinen hyöty oli saada eri toimijat saman pöydän ääreen ja luomaan asiakkaalle yhdessä parempaa palvelua – parempaa mitä yksin toimiessa voi saada aikaan. Keskustelujen lopputulemana syntyi integroituneempia sotetietopaketteja, palvelukuvauksia ja hoito- ja palveluketjuja, pohjaa uusille toimintamalleille. Integraatio ei parane eikä syvene Keski-Suomessa, ellei maakunnan nykyiset kolmisenkymmentä järjestävää tahoja jatka tätä keskustelua.

Integraation valmistelua leimasi ikävästi valtakunnan tason puhe siitä, että uudistuksen kulmakivet integraatio ja asiakas olisi unohdettu uudistuksessa. Keski-Suomessa näin ei ollut, mutta valtakunnallista mantraa vastaan sai viestiä ja työskennellä voimakkaasti. Kuntalaistilaisuuksissa saimme paljon palautetta siitä, että tilaisuuksiin saatettiin tulla hyvinkin kriittisellä asenteella valtakunnan median antaman mielikuvan vuoksi, mutta tilaisuuksien päätteeksi kuntalaiset olivat positiivisen hämmästyneitä siitä, mitä valmistelu Keski-Suomessa tarkoittaa.

Integraation valmistelu näkyi vahvasti ns. yhdyspintatyönä, jota tehtiin kuntien, valtiolle jäävien toimintojen, järjestöjen sekä palveluntuottajien kanssa. Yhdyspintatyö oli valmistelussa merkittävässä roolissa ja valmistelun edetessä se sai tuekseen järjestäjän taholta ekosysteemiajattelun. Ekosysteemiajattelu olisi vahvistanut asiakkaan ja eri toimijoiden muodostamaa toiminnallista kokonaisuutta ja näin tukenut integraatiota ja erityisesti niitä asiakkaita, joilla eri palveluntuottajia kokonaisuudessa olisi ollut useita, mutta se olisi toiminut myös kehittämisalustana eri toimijoille ja palveluntuottajille.

Kokemukset hoitoketjutyöstä ja sosiaalihuollon integroimisesta siihen olivat erittäin hyvät. Vaikutti aidosti siltä, että työntekijät innostuivat asiasta.

Kehittämisehdotuksia työn jatkamiseksi

1. Integraation vahvistamista tulee jatkaa ja tulevaisuuden organisaatorakenteita miettiä asiakkaan palvelukokonaisuuksia vastaavaksi. Yhtä lailla suurten organisaation sisäinen integraatio kaipaa huomiota, mutta myös toimijoiden välinen integraatio.
2. Hoitoketjujen valmistelu on osa terveydenhuoltolaissa määritettyä tehtävää. Tämän lisäksi Keski-Suomessa olisi erittäin tärkeää ottaa huomioon hoitoketjujen muuttaminen ja kehittäminen palveluketjuiksi. Hoitoketjut tulisi käydä läpi tarkkaan ja pohtia, miltä osin sosiaalihuolto voisi olla vahvempi osa integroituvaa hoito- ja palveluketjua.
3. Järjestöjen rooli sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen näkökulma ovat jo läsnä monissa hoitoketjuissa, mutta ei vielä kaikissa. Niiden roolia olisi hyvä kasvattaa ja tehdä näkyvämmäksi.
4. Sosiaalihuollon palvelujen tuotteistaminen tekee näkyväksi olemassa olevia palveluita ja vähentää sosiaalihuoltoa kohtaan tunnettua epämääräisyyttä sekä asiakkaan näkökulmasta että yhteistyökumppanien näkökulmasta. Tuotteistamisen kautta myös sosiaalihuollon vahvempi näkyminen hoito- ja palveluketjuissa olisi mahdollista. Palvelukuvaustyö ja tuotteistaminen ovat tulevaisuuden työkaluja toiminnan harmonisoinnin, kehittämisen ja integraation tukena.
5. Segmentaatio-ajattelua on järkevää hyödyntää kehittämistyön pohjana, koska palvelujen kehittäminen ei voi tapahtua "vain" yhdellä tavalla, vain yhdestä palvelutarpeesta käsin. Segmentaatio-ajattelu auttaa kohdentamaan palveluita ja kehittämistyötä tasaisesti kaikille asiakasryhmille ja vähentää ristivetoa sen suhteen mikä taho vastaa palveluista ja niiden kehittämisestä kussakin tapauksessa. Segmentaatio-ajattelun avulla päästään käsiksi niihin palvelutarpeisiin, joissa integraatiolla saavutetaan parhaat hyödyt.

## 8. Palveluiden tuotanto

### 8.1. Palvelutuotannon suunnittelu

Keski-Suomessa 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 laajempänä, luoda ja toimia uudenaikaisessa ekosysteemissä sekä hyödyntää näin kaikkia mahdollisia toimijoita tehtäviensä toteuttamisessa.

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 tarpeen mukaan koordinoimaan asiakaskohtaisesti palveluiden integraation toteutumista ja muuttuvia palvelutarpeita.

Järjestämissuunnitelman toisen version pohjalta määritettiin maakunnan palveluiden sijoittuminen palveluorganisaatorakenteeseen palvelutuotantotavan perusteella. Palvelutuotantotapoja olivat: ei-valinnanvapauspalvelut eli maakunnan palvelutuotannon vastuulla olevat palvelut, suoran valinnan sotepalvelut 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 omaan liikelaitokseen. 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 eri palveluille ja maakunnan koetalousarviota pystyttiin tämän tiedon perusteella määrittämään myös järjestämisen näkökulmasta. Palvelutuotannon osalta määrittely osoitti eri liikelaitosten kokoluokan nykyisten talouden lukujen pohjalta, seuraavassa vaiheessa niitä olisi verrattu maakunnan palveluiden tuotteistamisen ja hinnoittelun näkökulmasta, sekä tarkennettu palvelutuotannon organisoitumista.

### 8.2. Tuotannolliset tukipalvelut

Tuotannollisilla tukipalveluilla tarkoitetaan palveluita, jotka tukevat asiakkaan välitöntä hoitoa tai tälle tuotettua lisäarvoa, esimerkiksi vammaispalvelulain mukaisia potilaskuljetuksia, erilaisia laitteita välineitä, hoitotarvikkeita tai puhtaus- ja hygieniapalveluita. Tuotannollisten tukipalveluiden selvitystä toteutti työryhmä, jonka tehtävänä oli selvittää potilaan/asiakkaan hoitoon liittyvät keskeiset maakunnassa toimivat tuotannolliset tukipalvelut sekä näiden toimintamallit ja resurssit.

Monialaisen maakunnan yhtenä hyvänä synergiaetuna olisi ollut esim. sosiaalihuoltolain mukaisten henkilökuljetusten järjestäminen ELY-keskuksen liikenteen vastuualueen ja sosiaalihuollon osaamista yhdistämällä.

### 8.3. Kärkihankkeet

Keski-Suomessa toimi kolme Jyväskylän kaupungin hallinnoimaa ja sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamaa kärkihanketta:

1. valinnanvapauskokeilu suoranvalinnan toiminnan mallintamiseksi sote-keskuspalveluissa
2. I&O kärkihanke Kukoistava kotihoito, kotihoidon kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi sekä palveluketjujen toimivuuden parantamiseksi
3. Lasten ja perheiden muutosohjelman mukainen Keski-Suomen lasten, nuorten ja perheiden parhaaksi LAPE-hanke

Hankkeet toimivat osana maakuntaudistuksen kokonaisuutta sekä järjestämisen että palvelutuotannon kehittämisen näkökulmasta. Hankkeiden tuloksina syntyi pysyviä uusia käytäntöjä nykyisiin organisaatioihin ja eri toimialojen välille. Kotihoidon toimintamallien kehittäminen 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 Tulevaisuuden 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 sotekeskus-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 sairaanhoitopiirin hallinnoimana toteutui Kokemustieto päätöksentekoon ja asiakaslähtöisten mallien kehittämiseen Keski-Suomen kehittäjäkumppanuuden malli. Hanke liittyi STM:n palvelut asiakaslähtöisesti kärkihankekokonaisuuteen, jossa kokemustieto otetaan vahvemmin kehittämisen ja päätöksenteon tueksi. Hankkeessa toteutetut Keski-Suomen pilotit toteutuivat suunnitellusti perusterveydenhuollossa, erikoissairanhoidossa, sosiaalihuollossa sekä kunnan hyvinvointikertomustyössä yhteistyössä organisaatioiden toimijoiden sekä kokemusasiantuntijoiden kanssa. Kokemustietoa kerättiin kokemusasiantuntijoiden avulla potilailta, asiakailta sekä asukkailla erilaisissa tilaisuuksissa ja tilanteissa, joita toteutettiin eri toimijoiden yhteistyöllä. Keski-Suomen Toiminnasta muotoutui psykiatrian kanssa tehdyssä yhteistyössä Päivä elämässä – kokemusasiantuntijan havainnointi – malli. Malli jalkautui hankevuoden jälkeen Seututerveyskeskuksen yksiköihin (6 eri terveysasemaa) sekä erikoissairanhoidon yksiköihin (26 eri yksikköä), jossa mallin avulla tuotettiin kokemustietoa palvelun kehittämiseen. Hankevuoden aikana perustettiin maakunnallinen osallisuusfoorumi, jonka tavoitteena oli tavoittaa muita osallisuuden parissa toimivia hanketoimijoita 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, 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. Maakunnassa työterveyshuollon toimijat verkostoituivat ja mukana oli myös maakuntavalmistelun edustus, Keski-Suomi tässä edelläkävijänä myös valtakunnantasolla. Tähän liittyi kiinteästi myös OTE – Osatyökykyisille tie työ elämään hanke, 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

#### **8.4. Kiinteistöt**

Tavoitteena oli osallistua valtakunnallisen Maakuntien tilakeskus Oy:n valmisteluun, välittää tietoa kahdensuuntaisesti ja pitää prosessissa huolta maakunnan edusta. Tilakeskus oli yksi kolmesta valtakunnallisesta maakunta- ja sote-uudistuksen palvelukeskuksesta.

Valtioneuvosto valtuutti tammikuussa 2017 Senaatti-kiinteistöt perustamaan toimitila- ja kiinteistöhallinnon palvelukeskuksen, Maakuntien tilakeskus Oy:n. Yhtiö perustettiin uudistuksen valmisteluvaiheessa varmistamaan osakeyhtiön täysi toimintavalmius uudistuksen astuessa voimaan. Yhtiön tehtävänä olisi ollut huolehtia kaikista maakuntien käyttöön tulevista toimitiloista ja tuoda säästöjä, yhtenäistää toimintatapoja ja tarjota parasta kiinteistöosaamista kaikkien maakuntien käyttöön. Yhtiön rakentamisessa painotettiin siirtymävaiheessa palvelujen häiriötöntä jatkuvuutta. Tavoitteena oli toiminnan sujuva käynnistäminen, jotta yhtiölle siirtyvän omaisuuden ja siihen liittyvän toiminnan haltuunotto onnistuisi asiakkaiden kannalta häiriöttömästi. Yhtiön suunnitteluhanke käytti valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa paljon resursseja ja aikaa maakuntien mittavan, miljoonia neliometriä kattavan, tila- ja sopimuskannan selvittämiseen. Tiedonhankkiminen asiakkailta ja sidosryhmiltä jatkui täydessä laajuudessaan sote-uudistuksen ja hallituksen kaatumiseen eli 8.3. asti. Tilakeskuksen päätoiminnot olisivat olleet tilojen vuokraus, ylläpito, rakennuttaminen, ja tilatietopalvelu.

Työ avasi hyviä näkökulmia valtakunnallisesti ja maakunnallisesti tehokkaasti järjestettyyn kiinteistömassan hallintaan ja sen erilaisiin säästöpotentiaaleihin. Toisaalta järjestelyä pidettiin raskaana ja riskialttiina ja sen nähtiin synnyttävän tehotonta ja kallista tuplaorganisaatiota (jotta luotu järjestely toimisi, sekä tilakeskuksen että maakunnan puolella täytyisi olla henkilöstöä kommunikoimassa keskenään tilaaja-tuottaja -tyyppisesti). Keski-Suomen 132,9 M€:n vuotuisen maakunta- ja sote-uudistuksen tilojen vuokrasumman laskeminen ensimmäistä kertaa historiassa oli merkittävä saavutus. Julkisen sektorin tilankäytössä on alan ammattilaisten kokemuksen perusteella tehottomuutta, ja jo 10-30% tehostaminen tuottaisi merkittäviä taloudellisia säästöjä. Keskeinen saavutettu hyöty oli myös tilatietojen kerääminen maakunnan laajuisesti – sekin ensimmäisen kerran.

Jatkossa Keski-Suomen maakunnan kuntien ja KSSHP:n kannattaisikin pitää tilatietokanta ajan tasalla. Säästöpotentiaalin lisäksi tietokannasta saadaan myös valtakunnallisesti kiinnostavaa vertailudataa, joka mm. auttaa maakuntaa tehostamaan veroeurojen käyttöä.

#### **8.5. Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden ja yhteisen toiminnan kehittäminen**

Sote- ja maakuntavalmistelussa lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämistyötä tehtiin Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma LAPE-hankkeena.

Keski-Suomessa kaikki kunnat olivat käynnistäneet perhekeskustoimintamallin kehittämistyön vuonna 2015 ja edenneet kehittämisessä eri tahtiin kuluneiden vuosien aikana. Perhekeskustoimintamalli on yhteinen toimintamalli suunnitelmalliseen yhteistoimintaan lasten, nuorten ja perheiden palveluiden osalta. Se on kehitysalusta yhdessä tekemiselle, muodostaen lapsen, nuoren ja perheen näkökulmasta eheän kokonaisuuden arkisesta hyvinvoinnin edistämisestä eritasoisiin palveluihin. Tavoitteena on tukea ja vahvistaa lasten, nuorten sekä perheiden arjen sujumista. Perhekeskustoimintamalli sisältää tietyt tehtävät ja kaikki lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnista ja palveluista vastaavat toimijat liittyvät perhekeskustoimintamalliin omien, lakisääteisten tehtäviensä kautta.

Lastensuojelua uudistavaa, systeemistä toimintamallia pilotoitiin kuuden kunnan alueella. Lastensuojelun systemin toimintamallin kehittäminen jatkuu. Kansallisesti määritellyt tavoitteet etenevät maakunnallisessa työssä rauhalliseen tahtiin ja aikaa kuntien tukemiselle ja vielä hankkeen ulkopuolella olevien kuntien mukaan saamiselle tarvitaan selvästi pidempiaikaisesti.

Systeemisen työtteen toteutuessa lastensuojelussa on jokaisella asiakkaalla mahdollisuus saada laadukasta, paneutuvaa palvelua, jossa asiakas ei jää työskentelyn kohteeksi, vaan on aidosti toimija omassa asiassaan. Toimintakulttuurin muutos vaatii resursointia sekä palvelupolun alkuun, varhais- ja peruspalveluihin, että erityis- palveluihin, kuten lastensuojeluun.

Muutos- ja kehittämistyötä jatketaan. Keskiössä ovat lapsi- ja perheystävällisen toimintakulttuurin edistäminen tiedottamalla ja vahvistamalla ajattelu- ja toimintatapaa eri tason verkostoissa ja palveluissa. Perhekeskustointimalli kokoavana rakenteena ja toimintamallina toimii alustana ja rakenteena muulle lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämiseksi ja yhteensovittamiselle. Systeemiseen, perheterapeuttiseen työtettä painottava lastensuojelun systeemisen toimintamalli laajenee kahdeksan kunnan alueelle vuoden 2019-2020 aikana.

## 8.6. Asiakas- ja potilasturvallisuus

Potilas- ja asiakasturvallisuusstrategian tarkoituksena oli parantaa hoidon ja palvelun laatua ja turvallisuutta sekä luoda yhdenmukaiset toimintamallit ja pelisäännöt hoidon ja palvelun toteutukselle. Samalla voitaisiin luoda yhdenmukaiset raportointimallit, jotka tukevat johtamista ja päätöksentekoa eri tasoilla. Toimintaohjelman tarkoituksena oli toimia palveluntuottajalle pohjana ja ohjeistuksena potilasturvallisuussuunnitelmien ja omavaltavontasuunnitelmien tekemisessä.

Laiteturvallisuuden kehittäminen -projekti on tukenut tavoitetta: palvelujen yhdenvertaisuus ja saatavuus paranevat. Apu- ja hoitovälineiden inventoinnin osalta on saatu rekisteröityä maakunnan apu- ja hoitovälineitä ja toisaalta käytyä keskustelua toimintayksiköiden kanssa apu- ja hoitovälineiden käyttökunnosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Maakunnallisen lääkinällisten laitteiden osaamisen varmistamisen malli tuo yhdenvertaisen mallin maakuntaan. Laiteturvallisuuden kehittäminen vaikutti ja vaikuttaa Keski-Suomen maakunnan sosiaalitoimen ja terveydenhuollon toimintayksiköihin.

Projektin aikana toteutettiin Keski-Suomen maakunnan apu- ja hoitovälineiden inventointi ja tuettiin eri toimintayksiköitä laiteosaamisen mallin käyttöönotossa.

Potilas- ja asiakasturvallisuuden osalta tehtiin yhteistyötä sosiaalipuolen kanssa, mutta erilainen lainsäädäntö ja asiakasturvallisuuden näkökulman vieraus toi haasteita yhteistyöhön. Potilas- ja asiakasturvallisuustyön jatkaminen maakunnallisesti vaatii selkeämpää organisoitumista ja asioiden tarkastelua kokonaisturvallisuuden näkökulmasta sekä yhteisiä työkaluja raportointiin ja valvontaan.

## 8.6. Sosiaalihuollon tietojen siirto Kantaan

Sosiaalihuollon asiakastietojen sähköinen arkistointi on mahdollista Kanta-palveluissa. Asiakastiedon arkisto on otettu käyttöön vuonna 2018. Tällä hetkellä sosiaalihuollon asiakastietoja voi Kanta-palveluissa arkistoida rekisterinpitäjän omaan käyttöön. Arkistoidut tiedot voivat olla vanhoja asiakirjoja tai asiakirjoja, jotka on laadittu käytönoton jälkeen.

Esiselvityksessä koottiin kokonaiskuva sosiaalipalveluissa käytettävistä asiakas- ja potilastietojärjestelmistä (APTJ) Keski-Suomessa sekä niiden käyttäjämääristä, huomioiden ostopalvelut sekä kartoittaa palvelutehtävät, joihin asiakas- ja potilastietojärjestelmissä kirjataan. Lisäksi kartoitettiin vuonna 2019 Kanta-palveluihin liittyvät organisaatiot ja tehtiin heidän kanssaan yhteistyötä liittyen Kanta-palveluihin liittyvissä valmistelevissa tehtävissä. Niiden organisaatioiden osalta, jotka vielä miettivät liittymisajankohtaa, hahmoteltiin valmistelevia toimenpiteitä, joita voi tehdä ilman liittymispäätöstä. Yhteenvetona, tavoite oli löytää Keski-Suomen kunnille eritasoista tietoa ja toimintamalleja Kanta-valmistelun tueksi.

Hyöty kunnille oli se, että kaikille järjestettiin yhtenäistä sekä samanaikaista tietoa Kanta-palvelusta sekä tarjottiin asiantuntijatieta päätöksenteon tueksi. Esiselvityksessä ja sen aikana ei otettu kantaa siihen, pitääkö organisaatiokohtainen liittymisilmoitus tehdä vai ei, se oli jokaisen kunnan / kuntayhtymän itsenäinen päätös.

## 9. Tukipalvelut

Tukipalveluiden valmistelussa kartoitettiin maakunnan tarvitsemat tukipalvelut ja niiden nykyiset järjestämistavat tuotannon tukipalveluiden ja yleisten, hallinnon tukipalveluiden osalta. Valmistelutyössä painopiste oli tuotannollisten tukipalveluiden suunnittelussa. Maakunnan tuotannollisten tukipalvelujen osalta tehtiin määrittelyt tarvittavista palveluista ja palvelukohtaiset palvelukonseptien kuvaukset.

Valmistelutyössä selvitettiin ja kuvattiin tukipalvelujen mahdolliset organisointivaihtoehdot ja niihin liittyvät, lainsäädännöstä johtuvat rajoitteet sen hetkisen lainsäädännön ja lakiesitysten mukaan. Maakuntalainsäädännön lisäksi voimassa oleva hankintalainsäädäntö vaikutti merkittävästi käytettävissä oleviin organisointimalleihin. Tukipalvelujen käytännön uudelleenorganisointiin ei vielä edetty, sillä päätökset palvelujen järjestämisen-/tuottamistavasta ja mahdollisista uusista organisaatioista, esim. yhtiöistä olisivat vaatineet taustakseen uuden lainsäädännön, jotta ratkaisujen soveltuvuus voimaan tulevaan lainsäädäntöön olisi varmistettu.

Erityisesti tuotannollisten tukipalveluiden osalta tunnistettiin konkreettisia yhteistyömahdollisuuksia kuntien ja kuntayhtymien kesken, jotka ovat relevantteja paitsi jatkovalmistelussa, myös nykyorganisaatioiden välisessä yhteistyössä.

### 9.1. Taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon tukipalvelut

Maakunnan tarvitsemien talouden ja henkilöstöhallinnon palveluiden tuottamiseen valmistauduttiin perustamalla Keski-Suomeen maakunnallinen tahe-palvelukeskusyhtiö Monetra Keski-Suomi Oy, jonka toiminnaksi siirtyivät ensi vaiheessa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ja Jyväskylän kaupungin talous- ja henkilöstöhallinnon peruspalvelut. Yhtiöllä oli myös valmius uuden maakunnan talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden järjestämiseen. Monetra Keski-Suomi Oy kuuluu Monetra-konserniin, joka rakennettiin yhteistyössä Pohjois-Pohjanmaan, Pirkanmaan ja Pohjois-Savon kanssa.

### 9.2. Työterveys

Jyväskylän kaupungin vuonna 2004 liikelaitoksena aloittanut Työterveys Aalto yhtiöitettiin vuoden 2018 lopulla kahdeksi yhtiöksi, sidosyksikköasemassa toimivaksi Työterveys Aalto Oy:ksi ja markkinoilla toimivaksi ja kuntien järjestämistä vastuuta toteuttavaksi Työterveys Laine Oy:ksi.

Järjestelyn tavoitteena oli organisoida kaupungin ja seudun kuntien ja kuntayhtymien työterveyspalvelut niin, että toiminta täyttää kuntalain mukaisen työterveysliikelaitosten yhtiöittämisveloitteen vaatimukset. Lisäksi muutoksen tavoitteena oli jatkaa jo käynnistynyttä valtakunnallisen julkisomisteisen työterveysyhtiön valmistelua.

Toteutuksen jälkeen Jyväskylän kaupunki on luopunut omasta työterveystuotannostaan ja siirtynyt palvelujen ostamiseen. Valtakunnallisen julkisomisteisen työterveystuottajan omistajana Jyväskylän kaupunki uskoo ja luottaa saavansa taloudellisia ja toiminnallisia etuja laadukkaiden ja vaikuttavien työterveyspalvelujen kautta. Lyhyen aikavälin taloudellisena tavoitteena on pitää työterveyspalvelujen hintataso vakaana. Pidemmällä aikavälillä säästöjä odotetaan tulevan niin sairauspoissaolojen vähentymisen kuin työeläkemaksujen alenemisen kautta. Vaikuttavuushyötyjä tavoitellaan parempien johtamista tukevien työkalujen käyttöönoton ja erityyppisten koko työuraa tukevien palvelujen kehittämisen kautta.

On selvää, että markkinoilla toimivien kaupallisten yritysten reaktiot julkistaustaisen työterveysyhtiön perustamiseen ovat olleet kriittisiä. Toisaalta näissä kriittisissä arvioissa on korostettu markkinoiden toiminnan hankaloittamista (sidosyksikköaseman vuoksi) ja toisaalta määräävän markkina-aseman väärän (eläkevakuutusyhtiötausta) hyödyntämisen vuoksi. Tämä kritiikki otetaan vakavasti kehitystyössä. Uuden yhtiön tulee joka hetki olla toiminnaltaan ja taloudeltaan kilpailukykyinen (ulkoistamisen ja ulosmyynnin uhka) ja toisaalta rahoitusta toimintaan tulee hakea muualtakin kuin omistajilta (ulkoisilta rahoitusmarkkinoilta).

### 9.3. Asianhallinta

Tavoitteena oli:

- saada maakunnan asianhallinnan prosessit ja asiakirjojen säilyttäminen täysin sähköisiksi
- hankkia asianhallintajärjestelmä väliaikaishallinnon käyttöön
- maakuntien yhteisen tiedonohjaussuunnitelman laatiminen

Väliaikaishallinnon käyttöön hankittiin asianhallintajärjestelmä Triplan Oy:ltä. Järjestelmään ja tiedonohjaussuunnitelmaan (TOS) tehtiin tarvittavat määritykset ja lisäykset. Asianhallintajärjestelmän käyttöönotto olisi ollut mahdollista sovituksessa aikataulussa. Valtakunnallinen tavoite oli maakuntien yhteisen tiedonohjaussuunnitelman laatiminen.

Sote-aineistomäärien selvittämiseksi tehtiin kartoitusta. Tätä työtä olisi hyvä jatkaa ja selvittää arkistotiloihin liittyviä kysymyksiä.

### 9.4. Hankinnat ja logistiikka

Logistiikan osa-alueen tavoitteena oli selvittää maakunnan alueen sosiaali- ja terveydenhuollon materiaali- ja henkilölogistiikan yhtenäisyyttä sekä mahdollista yhtenäistämistä ja keskitettyä yhteysjärjestämistä maakunnan alueella. Pääpaino keskittyi logistiikan selvitystyöhön ja hankinnan osalta selvitystyö oli seuranta ja saada vinkkejä prosessien etenemisestä muiden maakuntienkin osalta.

Logistiikan selvitystyössä terveydenhuollon materiaali- ja henkilölogistiikka nojasi vahvasti sairaanhoitopiirin olemassa oleviin logistisiin ratkaisuihin sekä toiminnassa olevaan hankintayhteistyöhön. Terveydenhuollon materiaalinhallinnassa keskittämättä olevan toiminnan yhtenäistämiseksi ja keskittämiseksi on hyvät mahdollisuudet edetä. Sosiaalipuolen materiaalihallinnassa on vielä yhtenäisten käytäntöjen toimintojen keskittämisen osalta selvittävää. Materiaalilogistiikan kokonaisuutta selvitettiin koko maakunnan kattavalla kyselyllä. Henkilölogistiikassa terveydenhuollon kuljetukset on keskitetty sairaanhoitopiirin hallintaan ambulanssien osalta. Vielä yhtenäisten toimintatapojen laajentamiselle muilla ajoneuvoilla tapahtuvassa henkilöliikenteessä on mahdollisuudet ja ratkaisut olemassa. Tämä yhtenäistäminen vaatii myös hankintayhteistyön lisäämistä/keskittämistä. Sosiaalipuolen henkilöliikenteen kuljetukset ovat suurin osa kustannuksellisesti ja tapahtumallisesti maakunnan osalla. Tässä osa-alueessa on myös kaikista eniten eroavaisuuksia maakunnan alueella. Monet kunnat ovat myös näiden sosiaalipuolen henkilökuljetuksien kanssa haasteellisessa tilanteessa. Jyväskylän kaupungin toimivien toimintakäytänteiden hyödyntäminen koko maakunnan alueella olisi mahdollisuus ja toisi ohjauksellisen ja toiminnallisen keskittämisen mahdolliseksi koko maakunnan alueella. Tämä vaatii myös hankintayhteistyötä ja hankintaosaamisen jakamista maakunnan käyttöön. Henkilökuljetukset selvitettiin maakunnan kattavalla kyselyllä sekä näiden osalta järjestettiin yhteinen keskustelutilaisuus yhteistoiminnan mahdollisuuksista esim. taksiliikenteen osalta.

Kokonaisuudessaan maakunnan alueella on halukkuus edetä näiden osa-alueiden yhtenäisten käytäntöjen ja toimintojen yhtenäistämiseksi.

Logistiikkaan liittyvät selvitykset:

- [Hankinta- ja logistiikkayhteistyö](#) (EP Logistics, pdf-julkaisu)
- [Henkilöliikenneselvitys](#) (Hyötyläinen, pdf-julkaisu)
- [SVL-kuljetusten ja joukkoliikenteen integrointi](#) (Karelehto, pdf-julkaisu)

## 10. HR ja muutostuki

Henkilöstötyön valmistelu Keski-Suomessa ja koko valtakunnassa haastoi uudella tapaa miettimään HR:n funktiota ja toimintatapaa sekä tarvittavia henkilöstöpoliittisia periaatteita. Keski-Suomessa keskityttiin ja valmistaututtiin tavoitteiden mukaisesti siihen, mitä palvelutuotannon uudelleen organisoitumisen suunnittelu, henkilöstönäkölma huomioiden sekä varsinainen liikkeen luovutuksen toteutus olisi vaatinut. Yksilötason henkilöstötietojen keruu ja tietoon perustuva simulointi ei käynnistynyt, koska tämän tason tiedon keruu olisi vaatinut taakseen hyväksytyin lainsäädännön. Toinen iso kokonaisuus oli keskittyminen työelämän muutokseen: uudistuksen edellyttämän esimiesten ja edelleen myös henkilöstön vaatimaan muutostukeen ja työkalupakkiin keskittyminen. Tämän eteen tehtiin paljon työtä. Työskentelyssä tavoitettiin monta esimiestä ja työyhteisöä. On kuitenkin tosiasia, että tältäkin osin valmistelu olisi edennyt rivakammin ja kattavammin, jos lainsäädäntö olisi hyväksytty. Reunaehtojen selkeydellä ja erityisesti uudistuksen realistisella konkretisoitumisella on yhteys esimiesten ja henkilöstön motivoitumiseen muutoksessa, myös uudella tapaa uudessa verkostossa yhdessä työskentelemiseen. Tähän muutostyöhön osallistuminen kilpaili alati perustellusti rinnalla elävän nykytodellisuuden ja resursseja vaativan arjen perustuksen kanssa.

Valmistelutyössä opittiin nimenomaan työskentelystä, joka on osa laajempaa työelämän murrosta ja siinä vaadittavaa osaamisen ydintä. Tulevaisuudenkuvassa ja -suunnassa on useita mahdollisesti muuttuvia tekijöitä. Meillä tämä tarkoitti sitä, että valmiiksi hiottu päätöksenteko puuttui ja esimerkiksi valmista, maakunnallisesti ohjaavaa strategiaa ei vielä ollut. Ykköstavoite tässä tilanteessa oli se, että henkilöstöpolitiikan ja -johtamisen tulee tukea toiminnan tuloksellisuutta, kuten esimerkiksi vaikuttavuutta, aikaansaannoskykyä, uudistuksen onnistumista ja palvelujen laatua. Täten tarkastelu ei voi rajoittua HR:n omiin prosesseihin.

HR:n näkökulmasta henkilöstöpolitiikan ja toimintatapojen tulee rakentua liiketoiminnan moderniksi tueksi, tekijöiden ymmärtää muuttuvassa toimintaympäristössä roolinsa sekä osata vastata haasteisiin ratkaisuja etsimällä, alleviivaamalla esteitä sekä mahdollistamalla konkreettisten asioiden päätöksenteko oikealla tasolla lähellä arjen työtä. Valmistelussa todettiin se, että parhaiten tavoitteisiin päästään, jos henkilöstöjohtaminen on yhtä aikaa strategista ja ketterää. Tämä toteutuu parhaiten, kun osaavat ja motivoituneet henkilöstöjohtamisen ammattilaiset ovat strategisen toiminnan ytimessä. Keskeistä oli myös verkosto-osaamisen lisääntymisen ja sen merkityksen ymmärryksen vahvistuminen.

Maakunnan henkilöstöpoliittisten periaatteiden olisi tullut huomioida ainakin seuraavat asiat:

1. Palveluiden ja toimintojen tuloksellisuus
2. Työnantajan vetovoima, kilpailukyky ja työvoiman saatavuus
3. Henkilöstön suoritus- ja uudistumiskyvyn kehittäminen ja henkilöstötuottavuus
4. Hyvien työelämäsuhteiden ja luottamuksen edistäminen työnantajan ja henkilöstön välillä.

Henkilöstöpolitiikan ja uudistuksen edistämiseksi Keski-Suomessa keskityttiin muutosjohtamiseen, työkykyjohtamiseen sekä osaamisen kehittämisen teemoihin sen lisäksi, että tehtiin alustavaa tiedonkeruuta henkilöstöön ja palvelussuhteisiin liittyen organisaatiotasoin. Työ olisi toiminut pohjana henkilöstötyön periaatteille, mutta tuo myös nykytilanteessa maakuntaan näkemystä henkilöstötyössä ja -johtamisessa tarvittavasta osaamisesta edistämisen yhteistyötä.

Keski-Suomessa aloitettiin edelleen jatkuva Kevan rahoittama muutostuki -hanke. Muutostuki-hankkeen pääpaino oli esimiesten työkaluissa työelämän murroksen vaatimassa osaamisessa ja ymmärryksessä. Viitekehyyksenä hankkeessa oli alueuudistus, sen tavoitteet, eteneminen ja tulevat toimintatavat sekä rakenteet, mutta varsinaiset painopisteet koskivat:

1. Mielen saamista mukaan muutokseen – tunteiden ja tunneilmaston huomioiminen sekä johtaminen työpaikoilla muutoksessa
2. Työyhteisöjen suorituskyvyn kehittämistä – mitä tarkoittaa, miten voi osallistuvalla ja kannustavalla esimiestyöllä edistää ja millaisia esimerkkejä meiltä Keski-Suomesta löytyy.

Työkykyjohtamisen teemassa keskityttiin alustavasti tulevaisuudessa tavoiteltavaan suuntaan sekä siihen millaisin työkaluin ja millaisin roolituksin sinne on mahdollista päästä maakuntatasolla.



Osaamisen kehittämisessä Keski-Suomessa on useita toimijoita. Näiden toimijoiden tekeminen olisi tullut nivoa koordinoitusti aiempaa paremmin yhteen laajentaen osaamistarpeiden näkökulmaa sekä tekemisen tapoja. Käynnissä olleet hankkeet, esimerkiksi Kuko (Kukoistava Kotihoito-hanke) tekivät näkyväksi konkreettisia uusia yhteisiä osaamisen kehittämisen tarpeita, esimerkiksi vanhusten sairaanhoidon osaamisessa. Nämä toimet ovat edelleen kesken.

Työnantajakuvaan liittyi esimerkiksi se, että muutokselle haluttiin alusta asti antaa konkreettisia kasvoja viestinnän kautta. Yhteistoiminta, positiivisessa merkityksessä oli esillä koko valmistelun ajan. Sen tueksi tuotettiin myös yhteistä materiaalia, joka oli hyödynnettävissä organisaatioissa, joista henkilöstöä oli siirtymässä. Yhteistoiminnan toteuttaminen laajalla pohjalla oli palkitsevaa, ja siitä kannattaa pitää kiinni myös jatkossa. Hyvä yhteistoiminta tukee muutoksen etenemistä ja hyviä tuloksia, antaen mahdollisuuden aitoon osallisuuteen. Avaten avoimesti esimerkiksi sen, että se ei tarkoita valmiiden organisaatioiden lopullisia neuvotteluosapuolia.

Henkilöstötyön näkökulmasta toteutunut resurssointi olisi ollut riski, väkeä tämän suuruusluokan muutokseen tarvitaan enemmän. Niin konkreettiseen tiedon hallintaan ja suunnitteluun sekä siihen vuorovaikutustyöhön, että esimiehet ja henkilöstö ovat aidosti muutoksessa osallisina mukana tekemässä uudistusta ja uutta toimintakulttuuria. Muutoksessa mukana olleet elementit ovat avainkysymyksiä myös jatkossa työntajakuvan ja -maineen kannalta. Osaavan henkilöstön pysyminen ja saatavuus, on jatkossakin aihe, jonka eteen eri organisaatioiden on tehtävä töitä yhdessä ja erikseen.

## 11. ICT ja tietohallinto

Valtiovarainministeriö myönsi ICT-valmistelun rahoituksen erikseen ja työstä on laadittu oma [hallinnollinen loppuraportti](#).

## 12. Viestintä ja osallisuus

Valmisteluvaiheen viestinnän periaatteet olivat avoimuus, nopeus, ymmärrettävyys ja monikanavaisuus. Kaikki valmisteluaineistot olivat lähtökohtaisesti julkisia. Osallisuutta rakennettiin niin, että asioista kerrottiin ennakoitujen ja kiinnostuneiden pääsivät tuomaan esille omia näkemyksiään esim. sähköisillä alustoilla. Viestinnässä kerrottiin uudistuksen hyödyistä ja eduista, mutta myös vaikeista ja erimielisyyttä aiheuttavista asioista. Uudistuksen etenemiseen liittynyttä epävarmuutta pyrittiin lievittämään kuvaamalla etenemisen eri vaihtoehtoja ja kuinka Keski-Suomi niissä toimii.

Valmistelun ydinviestit olivat:

- Keski-Suomi on ihmisen mittainen maakunta, jossa yhteenkuuluvuus rakentuu erilaisuudesta
- Keski-Suomen uuden maakunnan palvelut suunnitellaan yhdessä asiakkaiden ja henkilöstön kanssa
- Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus ja maakuntauudistus toteutetaan yhtenä kokonaisuutena
- Valmistelu tehdään omana työnä ja siinä hyödynnetään koko maakunnan asiantuntemus

Viestinnästä vastasi viestintäryhmä, joka laati viestintäsuunnitelman. Viestintäsuunnitelmassa kuvattiin viestinnän periaatteet, kohderyhmät, toimintatavat ja jakelukanavat. Tärkeimpiä viestintäkanavia olivat uudistuksen verkkosivusto [www.ks2021.fi](http://www.ks2021.fi), henkilöstölle kohdennettu uutiskirje, videokatsaukset, mediatiedotteet ja organisaatioiden sisäinen viestintä. Lisäksi käytettiin sähköistä keskustelualustaa Howspace (aiemmin REAL), ks2021-sähköistä työtilaa ja otakantaa.fi -palvelua.

Uudistuksen aikana toteutettiin aktiivisesti valmisteluvaiheen viestintää, edistettiin eri sidosryhmien mahdollisuutta osallistua valmisteluun sekä suunniteltiin jo tulevan maakunnan viestinnän ja osallisuuden rakenteita, työkaluja ja toimintamalleja.

Projektin aikana todettiin avoimen viestinnän rakentavan luottamusta ja lisäävän eri sidosryhmien kiinnostusta osallistua yhteissuunnitteluun. Viestinnässä korostui perinteisen tiedotuksen rinnalla halu edistää vuorovaikutusta valmistelijoiden ja eri sidosryhmien välillä. Monikanavaisella, avoimella ja vuorovaikutteisella viestinnällä pyrittiin kertomaan ajantasaisesti projektin etenemisestä sekä tulevaisuuden suunnitelmista maakuntaa koskien. Keski-Suomi kehitti tulevien maakuntien viestintää yhteistyössä muiden maakuntien kanssa. Valtakunnallisiin tapaamisiin osallistumisen lisäksi Keski-Suomi kehitti maakuntien yhteisiä verkkosivuja viiden maakunnan yhteisessä Maakuntien verkkosivustopalveluiden kehittäminen -hankkeessa (Makufi).

Osallisuuden ja osallisuusohjelman valmistelusta vastasi maakunnallinen osallisuusfoorumi ja sille asioita valmistellut pienempi osallisuuden työryhmä.

Palaute avoimesta viestinnästä sekä osallistavien työmallien käytöstä suunnittelutyössä sai eri sidosryhmiltä positiivista palautetta. On selvää, että vuorovaikutteista ja yhteiseen päämäärään tähtäävää suunnittelua tulee jatkossakin tehdä nykypalveluita uudistettaessa. Uusien viestintäkanavien ja osallistavien työtapojen toimivuutta voi rohkeasti kokeilla sopivien työkalujen löytämiseksi ja eri sidosryhmien tavoittamiseksi.

Valmistelun aikana muodostuneita yhteistyörakenteita kannattaa hyödyntää nykypalveluiden kehittämistyössä. Asiakaslähtöisten palveluiden kehittämistyössä ne toimivat hyvinä sparrauskumppaneina.



## 13. Resurssit

Valmistelun resurssoinnista vastasi valtiovarainministeriö myöntämällä maakuntien liitoille avustusta. Keski-Suomen liitto vastasi tarvittavasta omarahoituksesta 174 000 euroa työpanosta kohdentamalla.

Projekti	Kokonaiskustannus	Myönnetty avustus	Käytetty avustus	Käyttämättä jäänyt avustus
Vaihe I*	1 270 000,00	1 143 000,00	1 143 000,00	0
Vaihe II**	948 000,00	900 600,00	889 846,87	10 753,13
Vaihe III	530 250,00	530 250,00	0	530 250,00
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>2 748 250,00</b>	<b>2 573 850,00</b>	<b>2 032 846,87</b>	<b>541 003,13</b>

\* Myönnetty avustus 90 % kokonaiskustannuksista

\*\* Myönnetty avustus 95 % kokonaiskustannuksista

Pääosa valmistelutyöstä hankittiin yhteistyösopimuksilla muutoksen alla olleista organisaatioista. Toteutuneen työpanoksen perusteella maksetut korvaukset vuosina 2017 – 2019 ovat yhteensä:

Organisaatio	Maksettu, euroa
Jyväskylä	627 025,77
SoTe Kuntayhtymä/liikelaitos Saarikka	242 672,23
Keski-Suomen sairaanhoitopiiri	77 621,60
Toivakka	57 581,38
Jämsä	49 989,94
Äänekoski	40 367,14
Viitasaari	32 254,47
Seututerveyskeskus	29 947,92
Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus	18 697,46
Hankasalmi	4 488,98
<b>Yhteistyösopimukset yhteensä</b>	<b>1 180 646,89</b>

Uudistuksen valmistelun henkilöstöresurssit olivat:

- muutosjohtaja, maakuntajohtaja Tapani Mattila, Keski-Suomen liitto (oman toimen ohella)
- projektipäällikkö Pirjo Peräaho, Keski-Suomen liitto (kokoaikainen projektitehtävä 1.11.2016 alkaen)
- sote-vastuuvalmistelija, kehittämisjohtaja Silja Ässämäki, Jyväskylän kaupunki (oman toimen ohella 5.3.2017 saakka)
- sote-vastuuvalmistelija, kehittäispäällikkö Asko Rytönen, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri (oman toimen ohella 6.3.2017 – 31.7.2017)
- sote-vastuuvalmistelija Mikael Palola, SoTe kuntayhtymä/ Liikelaitos Saarikka (kokoaikainen projektitehtävä 1.8.2017 alkaen)
- palvelutuotannon vastuuvalmistelija Kati Kallimo, Jyväskylän kaupunki (kokoaikainen projektitehtävä 1.8.2017 alkaen)

Viestinnästä vastasivat:

- viestintäsuunnittelija Virpi Heikkinen, Keski-Suomen liitto (50% työaika 1.1. – 30.9.2017) ja
- viestinnän ja osallisuuden valmistelija Emmi Hyvönen, Jyväskylän kaupunki (aluksi oman toimen ohessa ja 1.11.2017 alkaen kokoaikainen projektitehtävä)

Uudistuksen valmistelua tukivat kansallisesti:

- muutosjohtajien ja sote-vastuuvalmistelijoiden verkostot
- lukuisat teemaverkostot
- Muutosjohdon akatemia (työpajat ja koulutusohjelma)
- valmistelun tiekartta
- valtakunnallinen viestintäsuunnitelma, esittelyaineistot ja graafiset ohjeet
- KT Kuntatyöntekijöiden ja ELY-keskusten KEHA-keskuksen ohjeet.

## 14. Opit ja kehittämisehdotukset

### Kokonaisuuden johtaminen

Keski-Suomi on maakuntana eheä ja yhtenäinen - sote-palvelurakenne on kuitenkin hajanainen. Kunnat ovat organisoineet sote-palveluiden järjestämisen ja tuottamisen kaikin mahdollisin eri tavoin: kokonaan itse, kuntien yhteistyönä vastuukuntamallilla, sosiaali- ja terveystalvet kokoavalla kuntayhtymä/liikelaitos -mallilla, siirtämällä terveystalvetuiden tuotantovastuu sairaanhoitopiiriin liikelaitokselle, kokonais- ja osa-ulkoietuksilla. Keneläkään ei ole vastuuta kokonaisuudesta tai sen johtamisesta.

Palveluiden järjestämisen ja tuotannon eriyttämistä pidettiin maakunnan valmistelussa hyödyllisenä. Järjestämissuunnitelman laatimisen yhteydessä voitiin palveluketjuja tarkastella asiakkaan silmin yli nykyisten organisaatorajojen. Kokonaiskuva maakunnan sosiaali- ja terveystalvetuiden taloudesta saatiin ensimmäisen kerran maakunnan koetalousarvion laatimisen yhteydessä.

Jotta kokonaisuutta voi johtaa, pitää vähintään olla yhteinen tietopohja, tilannekuva ja tulevaisuuskuva. Nykyisen rakenteen ohjausmallit ja -käytännöt kaipaisivat selkiyttämistä, esimerkiksi järjestämistehtäviin voitaisiin koota pysyvä rakenne. Palveluita tuottaa varsin suuri määrä erikokoisia palvelutuottajia. Osaamista ja resursseja sopimusten hallintaan, ohjaamiseen ja valvontaan tarvitaan lisää.

Kuntien poliittisten päättäjien keskinäinen vuoropuhelu on tarpeen, jotta luottamus vahvistuu ja yhteistyöratkaisuja voidaan suunnitella.

Keski-Suomen tavoitteena on olla hyvinvoinnin mallimaakunta, jolloin myös kuntien vastuulla olevan hyvinvointityön tulisi olla mallimaakunnan tasolla. Kuntien ja maakunnan hyte-työ tarvitsee yhteistyön, työnjaon ja organisoimien kirkastamista. Erityisenä huolena on kuntien hyvinvointityön resursointi.

### Asiakaslähtöisyys

Asiakassegmentointi auttaa kohdentamaan palveluita asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja myös kustannustehokkaasti. Asiakassegmentointi tulisi tehdä vastuuorganisaatioiden yhteistyönä, jotta asiakaskokemus ja asiakaspalvelu paranisivat ja organisaatioiden keskinäinen yhteistyö sujuvoituisi. Terveystalvetuiden hoitoketjuista tulisi siirtyä palveluketjuihin, joissa on huomioitu sosiaalipalvelut sekä järjestöjen ja kansalaistoiminnan tarjonta. Palveluketjujen vahvistamisen periaatteena tulisi aina olla asiakkaan voimavarojen arvostaminen.

### Osallistavat toimintatavat

Koko valmistelun ajan harjoitettiin osallistavaa ja vuorovaikutteista yhteiskehittämistä. Järjestöt toivat asiakkaiden äänen palveluiden suunnitteluun ja esimiehiä valmennettiin uusilla tavoilla muutoksen johtamiseen. Avoin ja ennakoiva työote vaikutti osaltaan siihen, että Keski-Suomessa sidosryhmät olivat pääosin tyytyväisiä valmisteluun ja sen viestintään. Erityisesti henkilöstö ja esimiehet tarvitsivat avoimuuden rinnalle myös asioiden kehystämistä: mitä tämä tarkoittaa, missä vaiheessa ollaan, mitä seuraavaksi tapahtuu. Poliittisen päätöksenteon viivästymisen vuoksi suurena haasteena oli esimiesten ja henkilöstön motivaation ylläpito.

Esivalmistelun aluksi perustettiin useita uusia asiantuntijatyöryhmiä. Esivalmistelun vaihtuessa valmisteluvaiheeksi kesällä 2017 päätettiin nojata enemmän olemassa oleviin työryhmiin ja rakenteisiin. Toimintatapaa pidettiin hyvänä ja perusteltuna. Hankaluudeksi kuitenkin osoittautui se, että valmisteluun eri tavoin osallistuneet eivät aina ymmärtäneet rooliaan tai sitä, kuinka olivat vaikuttamassa suunnitelmiin. Valmistelun alkuvaiheessa erityisen kriittisiä olivat kuntajohtajat, jotka kokivat tulleen sivuutetuiksi mm. uudistuksen johtoryhmän kokouksissa.

Sidosryhmät antoivat parhaan palautteen kuntakerroksista. Pitkien välimatkojen maakunnassa arvostetaan suuresti sitä, että valmistelijat ja ylin johto vierailevat sopivan säännöllisesti kaikilla paikkakunnilla.

Uudistuksen aikana perustetut yhteistyörakenteet jatkavat palveluiden kehittämisen tukena: järjestöjen kumppanuuspöytä, maakunnallinen nuorisovaltuusto, osallisuustyöryhmä sekä turvallisuus- ja valmiustoimikunta.

## Verkostot ja yhteistyö

Maakunnan sisäiset verkostot ovat monipuolistuneet ja vahvistuneet merkittävästi - on opittu tuntemaan. Samoin kansallisten verkostojen myötä syntyneet suhteet ovat arvokkaita myös tulevaisuudessa. Valtakunnallisten palveluyhtiöiden Vimana Oy:n, SoteDigi Oy:n ja Maakuntien tilakeskus Oy:n valmistelu toi paljon lisää vertailutietoa ja yhteyksiä.

Keski-Suomessa vuoropuhelu palvelutuottajien kanssa on ollut mm. Jyväskylän palvelusetelikokeilun myötä jo ennen uudistustakin hyvät. Vuoropuhelusta palvelutuottajien kanssa huolehdittiin koko valmistelun ajan. Keski-Suomen Yrittäjien kanssa keväälle 2018 sovittu keskustelukierros toteutettiin uudistuksen raukeamisesta huolimatta.

Keski-Suomessa harmiteltiin Kevan epäonnistumista valtakunnallisen työterveysyhtiön valmistelussa. Myös yhteistyötunnelmat Kuopion yliopistollisen sairaalan erityisvastuualueella olivat ajoittain kehnot. Pääsyyinä oli ns. keskittämisesetuksen aiheuttamat erimielisyydet sairaaloiden työnjaosta ja yhteistyöstä erityisvastuualueella.

Valmistelun aikana muodostui runsas lista yhteistyömahdollisuuksista: palveluiden yhteishankinnat, tuottajien ohjauksen ja valvonnan tehtävien kokoaminen, yhteinen osaamisen kehittäminen ja kampanjat, työkykyjohtaminen, tiedoneuvonannot isoissa kehittämiskokonaisuuksissa, keskitetty tilanne- ja johtokeskus häiriötilanteiden hallintaa varten, potilas- ja henkilökuljetukset, potilas- ja asiakasturvallisuuden organisointi maakunnalliseksi, tilojen käytön tehostaminen.

## Projektin johtaminen

Tärkeimmäksi onnistumiseksi itsearvioinnissa nousi ison kokonaisuuden yhteinen hahmottaminen: mitä kaikkea maakunnan vastuulla on, miten se voisi toimia, miten yhteistyötä rakennetaan. Valmistelun alkuvaiheessa keskusteltiin usein siitä, kuinka paljon johtoryhmän jäsenten tulee tuntee kokonaisuutta vai "saako" keskittyä omaan toimialaan. Valmistelun edetessä ymmärrettiin, kuinka tärkeää on yhteinen kokonaisuuden hahmottaminen.

Projektin johtamisessa parannettavaa oli osakokonaisuuksien ja kärkihankkeiden nivomisessa maakuntavalmisteluun. Osa-aikaisesti työskennelleistä valmistelijoista osa koki, että "ulkokehällä kehittäminen ei onnistu". Selkeinä toiveina olivat suora keskusteluyhteys johtoryhmään ja aikataulu, jossa osakokonaisuuksien keskinäiset sidonnaisuudet on hyvin huomioitu.

Uudistuksen johtoryhmän työskentelytapa oli hyvin avoin. Avoimuuden vastinpariksi tarvitaan selkeää roolitusta: johtoryhmä ohjaa ja yhteensovittaa, päätoimiset valmistelijat valmistelevat. Uudistuksen raukeamisen vuoksi yhteistä kehittämistähtoa ja päätöksentekokykyä ei koskaan päästy tositilanteessa punnitsemaan.

Keski-Suomessa kokoaikaisia valmistelijoita oli vähän moniin muihin maakuntiin nähden. Jos/kun uudistus jatkuu, riittävästä projektihenkilöstöstä on huolehdittava. Koko valmistelun ajan riskinä oli erityisosaamisen puute. Esimerkiksi juridiikan, ICT:n ja julkisten hankintojen erityisosaamista olisi tarvittu.