

MAAKUNNAN JÄRJESTÄMISEN KÄSIKIRJA v 0.1

Sisällys

1 Suunnittelu ja seuranta	3
1.1 Maakuntastrategia, palvelustrategia ja palvelulupaus	3
1.2 Väestön palvelutarpeen arviointi sekä hyvinvoinnin ja terveyden seuranta	6
1.3 Palveluverkon suunnittelu ja hallinta	8
1.4 Palvelujen kokonaisuus monituottajamallissa	10
1.5 Asiakaslähtöinen palveluintegraatio ja sen seuranta	14
1.6 Talouden ohjaus ja rahoituksen riittävyyden arviointi	18
1.7 Asukkaiden osallisuus	20
1.8 Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen	22
1.9 Varautuminen	25
2 Ohjaus ja valvonta	28
2.1 Palvelutuotannon ohjaus	28
2.2 Valvonta ja omavalvonta	31
3 Palvelujen hankinta ja hallinta	35
3.1 Palvelujen strateginen hankinta	35
3.2 Valinnanvapauden hallinta	40
3.3 Markkinoiden kartoitus ja vuoropuhelu	43
3.4 Sopimusohjaus ja -seuranta	46
4 Kehittäminen	48
4.1 Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan koordinointi	48
5 Yhteistyö	50
5.1 Yhteistyötyömuotojen luominen ja edunvalvonta	50
5.2 Verkostojohtaminen	55
5.3 Yhteistyöalueen asiat	57
6 Järjestäjän organisoituminen	60
6.1 Järjestäjän osaaminen ja kyvykkyydet	60
6.2 Järjestäjän organisaatio	62
6.3 Tiedolla johtaminen	66

MAAKUNNAN JÄRJESTÄMISEN KÄSIKIRJA

Maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun ja toimeenpanon tueksi on laadittu järjestämisen käsikirja. Käsikirja on apuväline maakunnan järjestämistehtävien ja hallinnon organisointiin.

Maakunta vastaa asukkaan laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta. Se vastaa järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta sekä palvelutarpeen, -määrän ja -laadun määrittelemisestä. Maakunta vastaa myös tuottamistavasta, tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta sekä viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä. Maakunta vastaa lisäksi järjestämisvastuulla olevien tehtäviensä rahoituksesta.

Järjestämisen käsikirja on maakuntien toimeenpanoa ja valmistelua tukeva käytännön työväline. Se tarjoaa tukea erityisesti maakuntien järjestämisvastuuseen kuuluvien tehtävien valmisteluun sekä tehtävien toteuttamiseen tarvittavien työvälineiden tunnistamiseen. Käsikirja tarjoaa apua konkreettisten tehtävien suunnitteluun. Se myös jakaa tietoa eri maakunnissa tehdyistä ratkaisuista muiden maakuntien hyödynnettäväksi ja työn tueksi.

Aloite järjestämisen käsikirjan kokoamiseen tuli maakunta- ja sote-uudistuksen esivalmisteluun osallistuneilta vastuuvalmistelijoilta. Käsikirjan kirjoittamiseen ja kommentointiin on osallistunut aktiivinen joukko maakuntien ja eri ministeriöiden asiantuntijoita, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Valvira, Kuntaliitto, Sitra sekä muita pyydettyjä tahoja.

Maakunnan järjestämisen käsikirjan tavoitteena on selkiyttää järjestämisen kokonaisuuteen liittyvät konkreettiset tehtävät. Käsikirjan laatimisen ajankohtana tammi-helmikuussa 2018 maakunta- ja sote-uudistukseen liittyviä lakeja on tarkoitus käsitellä eduskunnassa yhtäaikaisesti touko-kesäkuussa 2018. Tällöin lait tulevat voimaan kesällä 2018.

1 Suunnittelu ja seuranta

Maakunnan on palveluiden järjestäjänä suunniteltava maakunnan palveluiden toteuttamistapa. Suunnittelussa ratkaistaan, missä palveluita tuotetaan eli luodaan maakunnan palveluverkko. Palvelustrategia määrittelee sisällölliset tavoitteet palveluiden toteuttamiselle. Lisäksi maakunta järjestäjänä suunnittelee yksityiskohtaisemmin, miten palvelut tuotetaan ja miten ne rahoitetaan. Maakunnalla on järjestäjänä tehtävänä seurata palveluiden toteutumista sekä talouden riittävyyttä.

1.1 Maakuntastrategia, palvelustrategia ja palvelulupaus

Maakunnan **maakuntastrategia** on maakuntavaltuuston ohjausväline maakunnan johtamisessa. Maakuntavaltuusto päättää maakuntastrategiassa maakunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Tarkoituksena on varmistaa maakunnan toiminnan ohjaamista kokonaisuutena sekä maakunnan strategisen suunnittelun ja taloussuunnittelun liittämistä tarkoituksenmukaisella tavalla toisiinsa.

Maakunnan **palvelustrategia** laaditaan osana maakuntastrategiaa ja siinä ilmaistaan keskeiset tavoitteet maakunnan järjestämisvastuulla olevien sosiaali- ja terveystalouden osalta.

Maakunnan **palvelulupaus** on osa palvelustrategiaa ja siinä ilmaistaan, miten maakunta toteuttaa järjestämisvastuullaan olevia sosiaali- ja terveystalouden palveluja asukkaiden tarpeet ja näkemykset huomioon ottavalla tavalla.

Maakuntastrategiaa, palvelustrategiaa ja -lupausa käsitellään seuraavissa laeissa:

- maakuntalaki (6 §, 35-36 §, 46 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (4 §, 14-16 §, 97 §)
- Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986)

Tehtävät

Maakuntavaltuusto päättää **maakuntastrategiassa** maakunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista kaikkien maakunnan järjestämisvastuulla olevien tehtävien ja palvelujen osalta. Maakuntastrategia perustuu arvioon maakunnan tilanteesta strategian laatimishetkellä sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista maakunnan tehtävien toteuttamiseen. Strategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta. **Maakuntastrategia linjaa mm. seuraavat asiat:**

- asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen maakunnan tehtävälalla
- palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset
- maakunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet
- alueiden, alueiden käytön, elinympäristön laadun ja alueen elinkeinojen kehittäminen
- omistajapolitiikka
- henkilöstöpolitiikka
- asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Maakuntastrategia toimii eri palvelut kokoavana ja alueellisen kehittäjän ja ennakoijan roolissa. Maakunnan strategiset tavoitteet ohjaavat koko maakuntakonsernin toimintaa sekä palvelutuotannolle asetettavia vaatimuksia (yksityiset yhtiöt, julkiset yhtiöt ja liikelaitokset). Maakunta palvelujen järjestäjänä valmistelee maakuntastrategian yhteistyössä henkilöstön, päättäjien ja asukkaiden kanssa. Lisäksi erilaisilta palveluntuottajilta saatava tieto toimii pohjana strategian valmistelulle. Maakuntastrategiassa määritetään mm.

maakunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistämistä koskevat koko maakunnan yhteiset tavoitteet sekä asetetaan väestötason hyvinvoinnin tavoitteet valtuustokaudelle. Tavoite voi olla esimerkiksi, että kodin ulkopuolelle sijoitettujen osuus alle 18-vuotiaista laskee. Maakuntastrategiaan on lisäksi sovitettava valtakunnalliset tavoitteet.

Maakunnan toiminnan horisontaalisena lähtökohtana tulee olla perustuslain mukaisesti sekä yhdenvertaisuuden että sukupuolten tasa-arvon edistäminen. Nämä tavoitteet tulee kirjata strategiaan asiakirjoihin antamaan pohjaa maakunnassa tapahtuvalle yhdenvertaisuuden ja sukupuolten tasa-arvon edistämistyölle. Maakunnissa tehdään runsaasti päätöksiä, jotka vaikuttavat suoraan asukkaiden elämään. Siksi linjauksia tehtäessä tulee arvioida, vaikuttavatko tehtävät päätökset eri tavoin miehiin ja naisiin, eri ikäisiin, vammaisiin henkilöihin jne. Sukupuolten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden huomioonottaminen päätöksenteossa parantaa päätösten laatua ja oikeaa kohdentumista. Välineenä tässä työssä on yhdenvertaisuuslain ja tasa-arvolain mukainen yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnittelu.

Maakunta toimeenpanee strategiassa määritellyt tavoitteet operatiiviseen toimintaan. Maakuntastrategialle määritellään sellaiset tavoitteet ja strategiset mittarit, joilla voidaan seurata monialaisen maakunnan toimintaa ja mm. integroitujen palveluiden toteutumista. Myös valtakunnallisesti asetettujen tavoitteiden ja mittareiden toteutumista tulee seurata.

Maakuntavaltuusto päättää osana maakuntastrategiaa sosiaali- ja terveydenhuollon **palvelustrategiasta**, joka laaditaan maakunnan talouden ja toiminnan suunnittelua ja johtamista varten. Palvelustrategiassa maakunta päättää järjestämisvastuulleen kuuluvan sosiaali- ja terveydenhuollon pitkän aikavälin tavoitteet. Palvelustrategian pitää olla asukkaiden tarpeisiin perustuva, mutta myös maakunnan rahoituslain mukaisen taloudellisen raamin mukainen. Palvelustrategia linjaa mm. seuraavat asiat:

- yksityisiltä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelun tuottajilta hankittavien palvelujen vähimmäismäärää koskevat tavoitteet
- kilpailutettavien palvelujen osuuden innovatiivisuutta ja kustannusvaikuttavuutta parantavien uusien ratkaisujen kehittämiseksi

Maakunta sosiaali- ja terveystalouden järjestäjänä valmistelee myös palvelustrategian kuten maakuntastrategian yhteistyössä henkilöstön, päättäjien ja asiakkaiden kanssa. Lisäksi palveluntuottajilta saatava tieto toimii pohjana strategian valmistelulle.

Maakunta toimeenpanee palvelustrategiassa määritellyt tavoitteet operatiiviseen toimintaan. Strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan ja mitataan maakunnan asettamien mittareiden avulla. Palvelustrategiassa maakunta mm.

1. päättää järjestämisvastuulleen kuuluvan sosiaali- ja terveydenhuollon pitkän aikavälin tavoitteet ottaen huomioon myös sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet
2. päättää linjaukset valinnanvapauslainsäädännön käyttöönoton aikataulutuksesta
3. päättää linjaukset suoran valinnan palveluvalikoimasta
4. asettaa monituottajuutta koskevat maakunnalliset tavoitteet ja linjaukset huomioiden kansalliset tavoitteet, esimerkiksi mikä osa hankinnoista kilpailutetaan innovatiivisesti sekä missä laajuudessa ja palveluissa asiakasseteli ja henkilökohtainen budjetti toteutetaan
5. linjaa oman palvelutoiminnan laajuuden ja roolin palveluiden tuottamisessa
6. asettaa palveluiden integraatiota koskevat tavoitteet keskeisille palvelukokonaisuuksille
7. asettaa palvelurakennetta ja laatua koskevat keskeiset tavoitteet
8. linjaa fyysistä ja digitaalista palveluverkkoa koskevat keskeiset peruserätykset
9. linjaa asiakasosallisuuden periaatteet palveluiden kehittämisessä
10. linjaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen keskeiset kehittämissuunnitelmat sote-palveluiden osalta
11. linjaa mitä maakunnan tehtäväalan tehtävistä maakunta hoitaa itse ja mitä hoidetaan yhteistoiminnassa toisen maakunnan kanssa

Maakuntavaltuusto päättää osana palvelustrategiaa järjestämisvastuullaan olevien sosiaali- ja terveystalouden palvelulupauksesta. Palvelulupauksessa otetaan huomioon maakunnan asukkaiden näkemykset ja tarpeet palvelustrategian valmistelussa ja toimeenpanossa. Palvelulupaus on uusi elementti palveluiden järjestämisessä. Se antaa maakunnille mahdollisuuden asukkaidensa osallistamisen kautta nostaa strategiaan juuri omalle maakunnalle tärkeitä tavoitteita, joiden toteutumiseen tarvitaan laajaa sitoutumista eri tahoilla. Esimerkiksi tavoite voi olla "maakunta lupaa panostaa arjen sujuvuuteen ja turvallisuuteen". Tämän kaltainen tavoite mahdollistaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen nostamisen palvelulupauksen tasolle. Tällä tavoin myös sen toteuttamiseen saadaan sitoutettua maakunnan ja sen asukkaiden ohella myös kunnat ja kolmannen sektorin toimijat. Järjestäjä voi myös sisällyttää asukkaiden osallistumismahdollisuuden lisäämisen osaksi palvelulupauksia, esimerkiksi siten että maakunnassa edellytetään kaikilta toimijoilta asiakkaiden osallistumismahdollisuuksien huomioimista riittävällä tasolla.

Palvelulupauksella ei tule luoda väestölle kuitenkaan katteettomia odotuksia, ja sen sisällöllä tulee olla suora yhteys maakunta- ja palvelustrategioiden tavoitteisiin. Lupauksen tulee olla helposti ymmärrettävä ja julkisesti esillä. Sen toteutumista tulee arvioida yhdessä maakunnan asukkaiden sekä asiakkaiden kanssa. Arviossa voidaan hyödyntää olemassa olevia hyviä osallisuuden käytäntöjä, mm. kokemustiedon keräämistä järjestäjiltä ja kokemusasiantuntijatoimintaa.

Maakuntastrategian, palvelustrategian ja palvelulupauksen valmistelu ja toteutumisen seuranta edellyttää järjestäjältä vahvaa panostusta **viestintään ja erilaisten viestintä- ja palautekanavien sekä palautejärjestelmien rakentamista**. Maakunta- ja palvelustrategian pitää perustua aitoon ja mitattavaan palvelutarpeeseen eikä olemassa oleviin palvelurakenteisiin ja palveluiden tuotantotapoihin. Riittävän konkreettinen ja mitattavia tavoitteita sisältävä palvelustrategia tukee järjestäjää ja ehkäisee demokratiavajetta.

Maakuntavaltuusto hyväksyy kunkin vuoden loppuun mennessä maakunnan talousarvion seuraavaksi kalenterivuodeksi ottaen huomioon maakuntakonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Samalla se hyväksyy taloussuunnitelman kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. **Taloussuunnitelmassa** hyväksytään maakunnan ja maakuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Tavoitteiden on toteutettava maakuntastrategiaa. Kattava maakunta- ja palvelustrategia antaa hyvän pohjan maakunnan talousarvion ja toimintasuunnitelman laatimiselle.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Hallituksen kärkihankkeen "Palvelut asiakaslähtöisiksi" osana määritellään julkisen palvelulupauksen laatimisen prosessi hyödynnettäväksi maakuntien valmistelussa.

- <http://alueuudistus.fi/palvelulupaus>
- <http://stm.fi/hankkeet/asiakaslatoisyys/julkinen-palvelulupaus>
- http://stm.fi/documents/1271139/5908537/Palvelulupaus_tietoisku.pdf/b26939fc-4daf-4c8c-9271-d424b5568216

1.2 Väestön palvelutarpeen arviointi sekä hyvinvoinnin ja terveyden seuranta

Maakunnan toiminnan lähtökohta on asiakkaiden - maakunnan asukkaiden, yritysten ja sidosryhmien palvelutarve. Maakunta arvioi asukkaidensa eri palveluiden tarpeet voidakseen niiden pohjalta järjestää palvelut. Tieto tulee eri lähteistä ja erityisesti kunnista siirtyvät palvelut voivat olla hyvin eri tavoin järjestettyjä, kuvattuja ja mitoitettuja.

Väestön hyvinvoinnin ja terveyden seuranta sekä palvelujen tarpeen arviointia käsitellään seuraavissa laeissa ja niiden pykälissä:

- maakuntalaki (7 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (4 §, 7–9 §, 11 §, 15–17 §, 20 §, 26–27 §, 30 §)
- maakuntien rahoituslaki (3 §, 9–12 §)

Tehtävät

- alueen väestön hyvinvoinnin ja terveyden sekä niihin yhteydessä olevien tekijöiden seuranta väestöryhmittäin
- asukkaiden palvelujen tarpeen määrittely
- alueellisen hyvinvointikertomuksen laatiminen
- kuntien tukeminen niiden väestön terveyden- ja hyvinvoinnin tilan seurannassa
- tietojen raportointi

Maakunta määrittelee asukkaiden palvelutarpeen sen järjestämisvastuulla olevien palveluiden järjestämiseksi. Lisäksi maakunta seuraa alueensa väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä niihin yhteydessä olevia tekijöitä väestöryhmittäin ja sukupuolen mukaan. Alueellinen hyvinvointikertomus kokoaa tätä tietoa sekä tukee tiedon käyttöä osana tavoitteen asettelua ja maakunnan strategista johtamista. Maakunta muodostaa palvelustrategian ja palvelulupauksen valmistelussa tavoitteet väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen sekä huomioi palvelutarpeen. Palveluja koskeva erityislainsäädäntö asettaa osaltaan myös vaatimuksia palvelutuotannon sisällölle ja määrälle.

Palvelutarpeen arvioinnissa terveys- ja hyvinvointitiedot ovat keskeisiä. Tällöin on huomioitava mm. erot sukupuolten välillä terveydessä, sairastavuudessa ja palvelutarpeessa. Lisäksi palvelutarpeeseen vaikuttavat mm. ikärakenne ja erilaiset olosuhdetekijät, kuten asukastiheys, työttömyysaste ja elinkeinorakenne. Palvelutarpeen arvion pohjana voidaan käyttää toteutuneiden palvelujen määrää ja tyyppiä. Palvelutarpeen arvion tietoja kerätään yhteistyössä tuottajien ja järjestöjen kanssa asiakasrajapinnasta. Järjestäjä voi huomioida tiedonkeruun palveluntuottajien kanssa laadittavissa sopimuksissa ja lisätä sen suoran valinnan piiriin kuuluvien tuottajien sopimuskriteereihin. Tiedonkeruu edellyttää myös vahvaa arviointia ja ennakkointia muutoksista palvelutarpeeseen.

Väestön hyvinvoinnin ja terveyden seurannassa sekä palvelujen tarpeen määrittelyssä hyödynnetään kansallisesti yhteisiä mittareita, esimerkiksi tietoa väestön hyvinvointi- ja terveysongelmien esiintyvyydestä ja niiden muutoksista. Aina kuin mahdollista, mittarit tulee laatia siten, että niiden avulla kyetään tunnistamaan väestöryhmien ja maakunnan eri alueiden välisiä hyvinvointi- ja terveyseroja esimerkiksi sukupuolen ja sosioekonomisen aseman mukaan. Lisäksi maakunta hyödyntää maakunnallisia mittareita ja hyvin analysoitua tietoa palvelutarpeesta: esimerkiksi paikkatietoon perustuvaa väestötietoa, hyvinvointi-indikaattoreita, vaikuttavuustietoa sekä rakenteellisen sosiaalityön kautta saatavaa asiakastietoa ja toimenpide-ehdotuksia ongelmien ehkäisemiseksi. Tiedolla johtamisen ja analysoidun tiedon avulla saadaan tarvittavaa seurantatietoa.

Maakuntien on raportoitava valtuustokausittain terveyden ja hyvinvoinnin tilaan liittyvä tieto julkisessa hyvinvointikertomuksessa sekä käsiteltävä tietoa maakuntavaltuustossa osana maakuntastrategian toi-

meenpanon seuranta. Tämän toteuttamiseksi alueellisen hyvinvointikertomuksen prosessi liitetään osaksi maakunnan päätöksenteon vuosikelloa.

Maakunta tukee kuntia niiden väestön terveyden- ja hyvinvoinnin tilan seurannassa. Tuki, sen toteutus sekä alueellisen hyvinvointikertomusprosessin toteutus suunnitellaan yhdessä kuntien kanssa. Maakunnat raportoivat tietoa vuosittain myös sosiaali- ja terveysministeriölle. Maakunnan on vuosittain toimitettava terveyttä ja hyvinvointia sekä palveluntarvetta koskeva tieto THL:n määrittelemien tietosisältöjen mukaisesti.

Maakunta ottaa huomioon väestön terveys- ja hyvinvointitiedot ja asukkaiden palvelutarpeet sekä maakunnan tiedonsaantitarpeet laatiessaan sopimukset palvelujen tuottajien kanssa sekä yhteistyöaluesopimuksissa.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Ensimmäinen tieto terveyden- ja hyvinvoinnin tilasta ja palvelutarpeesta tarvitaan suunnitteluun, yhteistyösopimukseen ja palvelulupauksen laadintaan maakunnan toiminnan käynnistyessä. Ensimmäiset toimet on tehtävä ennen maakuntien käynnistymistä syntyneen tiedon varassa. Tietoja maakuntien käyttöön kootaan kansallisena tukena osana muutosohjelmaa, ja maakunnalla on oikeus myös pyytää tietoja niiltä toimijoilta, jotka ovat siirtymässä osaksi maakuntaa.

Maakuntien järjestämisvastuulla olevasta toiminnasta alkaa syntyä tietoa vuoden 2020 aikana. Maakunta suunnittelee tarvittavan tiedon tallennuksen, keruun ja tietojen käsittelyn myös yhteistyössä kuntien kanssa. Maakunnat saavat kansallista tukea esimerkiksi syksyn 2017 hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen aluekierroksen kautta.

Tietotyökaluja

- Hyvinvointikompassi.fi
- Terveystemme.fi
- Sotkanet.fi

Tiedon hyödyntämistä osana johtamista tukevia toimintamalleja

- [Hyvinvointiklinikka \(THL\)](#)
- TEAviisarin verkkokoulutus

1.3 Palveluverkon suunnittelu ja hallinta

Palveluverkko on tarkoituksen mukainen rakenne, jonka mukaisesti palvelut toteutetaan maakunnassa. Palveluverkon suunnittelulla huolehditaan palveluiden saatavuudesta ja saavutettavuudesta. Palveluverkko sisältää sekä fyysiset toimipisteet että maakunnan sähköiset palvelut.

Palveluverkon suunnittelua ja hallintaa käsitellään seuraavissa laeissa ja niiden pykälissä:

- maakuntalaki (6-9 §, 35 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (4 §, 11 §, 15-16 §, 19 §, 22 §)
- laki pelastustoimen järjestämisestä (3 §, 11-12 §, 15 §)
- laki asiakkaan valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa (41 §, 54 §)

Tehtävät

Järjestäjä suunnittelee palvelu- ja maakuntastrategiansa mukaisesti palveluverkon. Tämän toteuttamiseksi se tarvitsee tiedot asukkaiden palvelutarpeesta ja palveluiden nykyrakenteesta. Tarkastelua kannattaa tehdä myös tulevia vuosia ajatellen ja ennakoida muutosten vaikutus kustannustehokkaan palveluverkon ylläpitämiseksi.

- palveluverkon suunnittelussa huomioitava palveluiden jako lähi-, alue- ja maakuntapalveluihin
- pitkän tähtäimen palveluverkkosuunnittelua tehdään myös yhteistyössä kuntien kanssa, jolloin varmistetaan kaavoituksessa ja tonttipolitiikassa muun muassa pelastustoimen ja ensihoidon kiinteistöjen rakennustarpeet
- rakennetaan toimivat prosessit Maakuntien tilakeskus Oy:n kanssa palveluverkon kiinteistöjen muuntautumiskyvyn ja hallitun uudistamisen varmistamiseksi

Järjestäjä suunnittelee asukkaiden palvelutarpeisiin ja palvelustrategiaan perustuvan joustavan ja kustannustehokkaan palveluverkon hyödyntäen monipuolisia sähköisiä palveluita. Kiinteällä palveluverkolla tarkoitetaan asiakaspalvelupisteistä koostuvaa, tietyllä maantieteellisellä alueella sijaitsevaa toimipisteverkostoa. Palveluverkkoa täydentävät liikkuvat ja jalkautuvat palvelut. Digitaalinen palveluverkko sähköisinä palveluina osaltaan korvaa, tukee ja täydentää muuta palveluverkkoa.

Palveluverkon tarkoituksenmukaisen rakenne varmistaa asiakkaiden yhdenvertaisuuden ja palveluiden saatavuuden sekä saavutettavuuden. Palveluverkon suunnittelua ja toteutusta ohjaavat periaatteet, joita ovat:

1. *Asiakaslähtöisyys:* Asukkaat osallistuvat palveluverkon suunnitteluun. Palvelutarpeisiin vastataan oikea-aikaisesti tarkoituksenmukaisilla palvelukokonaisuuksilla, jotka hyödyntävät asiakkuuksien segmentointia. Lähipalvelujen turvaaminen on asiakkaille tärkeää.
2. *Palvelujen saavutettavuus:* Palvelujen sijoittamisessa otetaan huomioon niiden saavutettavuus, johon vaikuttavat alueen asiointisuunnat, liikennejärjestelyt sekä sähköisten tai liikkuvien palveluiden käyttö.
3. *Palvelut kootaan eri toimialat ylittäviksi, monipuolisiksi palvelukeskuksiksi:* Yhteistyötä maankäytön ja liikennesuunnittelun kanssa tiivistetään.
4. *Valinnanvapaus ja monituottajamalli:* Valinnanvapaus tuo yksityiset suoran valinnan palvelun tuottajat uusiksi sopimuslukumppaneiksi, jolloin niiden tekemät ratkaisut sijoittumisesta otetaan huomioon palveluverkon suunnittelussa.
5. *Digitalisaation laajeneminen:* Arvioidaan laajenemisen vaikutus tilatarpeisiin ja tietoliikenneyhteyksiin alueen sisällä.
6. *Palveluverkon ja tilojen optimointi:* Arvioidaan tilojen käyttöaste, luodaan yhteiskäyttöä eri tuottajien välillä. Arvioidaan mahdollisuudet yhteistyöhön eri tahojen kanssa alueen sisällä ja myös maakuntien välillä erityisesti maakuntien raja-alueilla.

Järjestäjä määrittää lisäksi palveluverkon palvelut jakamalla ne erilaisiin kokonaisuuksiin ja aluetasoihin, esimerkiksi lähi-, alue- ja maakuntapalveluihin. Lähipalvelut ovat kotiin tuotettavia tai kodin lähellä sijaitsevia lähipalveluita. Niissä korostuu palvelujen esteettömyys ja saavutettavuus eri kulkumuodoilla: kävely, pyöräily ja palvelujen ajallinen saatavuus. Esimerkiksi äitiys- ja lastenneuvolat kuuluvat lähipalveluihin.

Alue- tai seututason palvelut suunnataan laajemmalle asiakaspohjalle ja palvelujen integraatio on keskeisessä asemassa. Nämä palvelut sijoittuvat aluekeskuksiin ja hyvien liikenneyhteyksien solmukohtiin, esimerkiksi sote- tai hyvinvointikeskuksiin.

Maakunta- tai erityistason palvelut suunnataan laajalle väestöpohjalle, näitä ovat esimerkiksi sairaala-, ensihoito- ja pelastuspalvelut. Näistä palveluista osa järjestetään yhteistyöaluetasoisesti. Maakunnan vastuulla on muodostaa eritasoisista palveluista asiakkaalle toimiva palveluiden kokonaisuus, jossa yhteistyö eri toimijoiden kesken ja siirtyminen palvelusta toiseen toteutuu joustavasti palveluintegraation keinoin.

Maakunta vastaa palveluverkon kehittämisestä alueellaan ja voi ohjata tuottajia esimerkiksi sopimusehtojen, kriteerien ja korvausten avulla. Kuitenkin yhteistyöaluetasoisien palveluiden suunnittelu on yksittäisen maakunnan päätösvallan ulkopuolella. Myös suoran valinnan palvelujen tuottajat, jotka täyttävät maakunnan määrittämät kriteerit, voivat valinnanvapauden myötä itse määritellä, missä ne tuottavat palveluja. Suoran valinnan palveluja tuottavien toimijoiden verkosto voi muuttua nopeastikin, kun taas esimerkiksi keskitettyjen sairaalapalveluiden palveluverkko pysyy suhteellisen vakaana.

Maakunnan järjestämisroolissa korostuvat alueen väestön palvelutarvetietojen seuranta ja kyky ennakoida niissä tapahtuvat muutokset ottaen huomioon muut alueen palveluverkossa tapahtuvat muutokset. Järjestäjän tulee taata yhdenvertaiset palvelut asiakkaille jatkossa haastavasta ennakoitilanteesta huolimatta.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

1.4 Palvelujen kokonaisuus monituottajamallissa

Maakunnan toiminnan lähtökohta on asiakkaiden - maakunnan asukkaiden, yritysten ja sidosryhmien palvelutarve. Asiakkaille tarjottavat palvelut muodostuvat maakunnalle eri lainsäädännössä säädetyistä tehtävistä. Maakunnan palvelut voidaan jaotella palvelukokonaisuuksiin, joiden taustalla on substanssilainsäädäntö. Palvelukokonaisuuksilla jäsennetään maakunnan toimintaa ja palvelutuotannon suunnittelua. Palvelukokonaisuus sisältää yhden tai useamman toisiinsa liittyvän lainsäädännön mukaisia palveluita.

<http://alueuudistus.fi/tiekartta/maakunnan-palvelut>

- Alueiden kehittämispalvelut
- Alueiden käytön palvelut
- Joukkoliikennepalvelut
- Kasvupalvelut
- Maahanmuuttajapalvelut
- Luonnonsuojelun palvelut
- Maatalous- ja elintarviketuotannon palvelut
- Maaseudun kehittämispalvelut
- Pelastus- ja turvallisuuspalvelut
- Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut
- Vesien ja merenhoidon palvelut
- Vesi- ja kalatalouden palvelut
- Ympäristöterveyden palvelut

Maakunnan palveluja voivat tuottaa julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat, eli maakunnat, yritykset ja järjestöt. Tämä tarkoittaa, että maakunnissa on monituottajamalli. Maakunnan palvelujen kokonaisuudesta ja tuottamisesta säädetään mm. seuraavissa laeissa:

- maakuntalaki (6-9 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (9-24 §)
- laki sosiaali- ja terveystalouden tuottamisesta (4-13 §)
- laki asiakkaan valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa (esitysluonnos 19.10.2017)

Tehtävät

Maakunta järjestää tehtäviensä hoitamisen itse tai sopii järjestämisvastuun siirtämisestä toiselle maakunnalle. Järjestämisvastuussa oleva maakunta vastaa asukkaansa laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta sekä järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden:

- yhdenvertaisesta saatavuudesta
- tarpeen, määrän ja laadun määrittämisestä
- tuottamistavasta
- tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta
- viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä

Maakunnan tehtävien järjestäminen voidaan myös koota yhdelle tai useammalle maakunnalle, jos se on välttämätöntä palvelujen laadun ja saatavuuden parantamiseksi, kielellisten oikeuksien toteutumisen edistämiseksi, riittävien henkilöstö- ja muiden voimavarojen tai tehtävässä tarvittavan erityisasiantuntemuksen turvaamiseksi taikka muusta vastaavasta ja perustellusta syystä. Maakunta vastaa tehtäviensä rahoituksesta, vaikka järjestämisvastuu olisi siirretty toiselle maakunnalle tai tehtävän hoitamisesta vastaa lain perusteella toinen maakunta.

Maakunta päättää palvelustrategiassa palvelujen tuottamistapaa koskevista linjauksista. Palvelut voidaan järjestää tuottamalla palvelut itse, yhteistoiminnassa muiden maakuntien kanssa tai hankkimalla ne sopi-

mukseen perustuen muilta palvelujen tuottajilta. Maakunnan hankkiessa palveluja muulta palvelujen tuottajalta sillä säilyy järjestämisvastuu. Palvelujen tuottajan vastuu palveluista määräytyy lainsäädännön sekä maakunnan ja palvelujen tuottajan sopiman vastuunjaon perusteella. Maakunta voi antaa julkisen hallinto-tehtävän muulle kuin viranomaiselle vain, jos siitä lailla erikseen säädetään.

Maakunta varmistaa ja valvoo, että sen järjestämisvastuulle kuuluvia palveluja tuottavalla liikelaitoksella sekä palveluja tuottavilla yhteisöillä ja säätiöillä on riittävät ammatilliset, toiminnalliset ja taloudelliset edellytykset huolehtia palveluiden tuottamisesta. Maakunta ottaa hallintosääntöönsä ja palveluntuottajien kanssa tehtäviin sopimuksiin maakunnan järjestämisvastuun toteuttamiseksi tarvittavat määräykset. Maakunta ohjaa ja valvoo sen järjestämisvastuulle kuuluvaa palvelutuotantoa. Maakunnalla on oikeus saada palveluntuottajalta salassapitosäännösten estämättä palveluiden asianmukaisen tuotannon edellytysten varmistamista ja valvonnan toteuttamista varten välttämättömät tiedot. Maakunnan viranomaisella on lisäksi palveluiden asianmukaisen tuotannon edellytysten varmistamista ja valvonnan toteuttamista varten oikeus tarkastaa palveluntuottajan tiloja ja laitteita sekä päästä tässä yhteydessä muihin kuin pysyväisluonteiseen asumiseen käytettäviin palveluntuottajan hallinnassa oleviin tiloihin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut

Maakunnan keskeisiä sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiseen ja palvelutuotannon hallintaan liittyviä tehtäviä ovat:

- palveluiden väestötason tarpeen määrittely maakunnassa
- palvelutarpeeseen vastaava maakunnan palvelustrategia ja palvelulupaus
- palveluiden tuottamisen tavan määrittäminen
- yhtiötetyn palvelutuotannon omistajaohjaus
- yhteistyöalueen sopimuksen sisällöt ja suurempiin kokonaisuuksiin koottavien palveluiden määrittely
- palvelutuotannon seurantaan tarvittavien tietosisältöjen määrittäminen sekä tarpeelliset tietojärjestelmät seurannan toteuttamiseen
- palvelun tuottajia koskevien ehtojen määrittäminen
- valmius- ja varautumisasiat

Maakunnan järjestämisvastuuseen kuuluu vastuu asiakkaiden sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen sekä kasvupalvelujen yhteensovittamisesta kokonaisuuksiksi ja toiminnan yhteensovittaminen kunnan, valtion ja maakunnan muiden palvelujen kanssa. Maakunta huolehtii, että eri palvelujen tuottajat toimivat keskenään yhteistyössä siten, että asiakkaiden käytössä on yhteen sovitettuja palveluja. Maakuntien järjestämän sosiaali- ja terveydenhuollon alueellista yhteensovittamista, kehittämistä ja yhteistyötä varten on viisi yhteistyöaluetta, joille kullekin laaditaan sen alueelle kuuluvien maakuntien yhteistyösopimus. Osa sosiaali- ja terveydenhuoltoon kuuluvista palveluista ja tehtävistä voidaan koota suurempiin kokonaisuuksiin yhdelle tai useammalle maakunnalle, jos se on välttämätöntä palvelujen saatavuuden ja laadun sekä asiakkaiden oikeuksien varmistamiseksi tehtävän vaatavuuden, harvinaisuuden tai niistä johtuvien suurten kustannusten perusteella. Maakunta järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut siten, että asiakkaalla on mahdollisuus valita palvelun tuottaja.

Maakunnan tulee tunnistaa maakunnan asiakkaat ja laaja-alaisesti yhteen sovitettuja palveluja tarvitsevat asiakasryhmät. Segmentoimalla asiakkaat palvelutarpeen mukaan, maakunta voi suunnitella kullekin asiakassegmentille toimivan palvelujen kokonaisuuden, jossa yhteistyö palvelujen tuottajien välillä ja siirtymien palvelusta toiseen toteutuu tarkoituksenmukaisella tavalla ilman perusteettomia viiveitä tai katkoja. Määrittelemällä sopivat palvelukokonaisuudet yhteistyössä eri palveluntuottajien kanssa voidaan varmistaa palveluintegraation toteutumisen edellytykset. Palvelukokonaisuudet pitävät sisällään palveluketjuja, joiden avulla voidaan tarkentaa palveluntuottajien välisiä työnjakoja ja siirtymiä palveluissa. Palvelukokonaisuuksien- ja ketjujen määrittelyssä tulee arvioida, millaisella palveluketjulla voidaan saavuttaa asiakkaan

kannalta paras vaikuttavuus hänen tarpeeseensa. Kokonaisuuden hallintaa voidaan vahvistaa asettamalla tavoitteita sekä näitä tukevia kannustimia palvelujen tuottajille liittyen palvelujen vaikuttavuuteen, sujuvuuteen tai palvelun integroitumiseen maakunnan muuhun palvelutuotantoon.

Maakunta laatii järjestämisvastuuseensa kuuluvista tehtävistä ja palveluista omavalvontaohjelman, jossa määritellään:

- miten sosiaali- ja terveydenhuollon toteuttaminen, saatavuus ja laatu sekä asiakkaiden ja potilaiden yhdenvertaisuus varmistetaan riippumatta, tuottaako palvelun maakunta vai jokin muu palvelun tuottaja
- miten sosiaali- ja terveystalvelujen toteutumisesta, asiakas- ja potilasturvallisuutta ja muuta laatua sekä yhdenvertaisuutta seurataan ja havaitut puutteellisuudet korjataan

Maakunta erottaa omassa toiminnassaan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen ja palvelujen tuottamisen. Maakunnan omasta palvelujen tuottamisesta vastaa maakunnan liikelaitos. Kunnat, kuntayhtymät sekä niiden tytäryhteisöt ja määräysvallassa olevat säätiöt eivät saa tuottaa maakunnan järjestämisvastuulle kuuluvia sosiaali- ja terveystalveluja. Palvelun tuottajana voi toimia maakunnan liikelaitos sekä osakeyhtiö ja muu yhtiö, yhteisö, yhdistys, osuuskunta, säätiö ja itsenäinen ammatinharjoittaja, joka tuottaa maakunnalle sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Palvelun tuottajan velvollisuutena on toiminnassaan:

- noudattaa julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon lakisääteisiä velvoitteita
- noudattaa maakunnan palvelustrategiaa ja palvelulupausta
- toteuttaa asiakkaan palvelut asiakassuunnitelman mukaisesti
- noudattaa maakunnan määrittelemiä palvelukokonaisuuksia ja palveluketjuja sekä varmistaa palveluketjujen integraation toteutumisen ja toimittavan integraation toteutumisen edellyttämä yhteistyö muiden palvelun tuottajien kanssa
- tallentaa asiakas- ja potilastiedot maakunnan asiakas- ja potilasrekisteriin sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä annetun lain (159/2007) mukaisia valtakunnallisia tietojärjestelmäpalveluja käyttäen
- toimittaa maakunnalle sen järjestämisvastuun toteuttamiseksi tarvittavat tiedot palvelujen toteutumisesta
- seurata em. velvollisuuksien toteutumista

Maakunnalle sosiaali- ja terveystalveluja tuottava palvelun tuottaja valvoo oman toimintansa asianmukaisuutta sekä asiakas- ja potilasturvallisuutta ja muuta laatua. Palvelun tuottaja laatii omavalvontasuunnitelman toimintansa valvonnan ja maakunnan kanssa tehdyn sopimuksen noudattamisen seuraamiseksi. Omavalvontasuunnitelma kattaa kaikki palvelun tuottajan tarjoamat palvelut. Palvelun tuottaja on vastuussa siitä, että omavalvontasuunnitelmaa toteutetaan palveluja tuottaessa. Sosiaali- ja terveystalveluja saa tuottaa vain palvelun tuottaja, joka on rekisteröity ja jonka palveluyksikkö on rekisteröity Valviran ja aluehallintovirastojen ylläpitämään valtakunnalliseen palvelun tuottajien rekisteriin. Palvelun tuottajaa ja toimintaa koskevat seuraavat edellytykset:

- sosiaali- ja terveystalvelu on laadukasta, asiakaskeskeistä, turvallista ja asianmukaisesti toteutettua
- toiminnan johtamisessa on sellaista asiantuntemusta, joka tukee laadukkaan ja turvallisen hoidon ja huolenpidon kokonaisuutta, eri ammattiryhmien yhteistyötä sekä hoito- ja toimintatapojen kehittämistä
- palvelun tuottajalla on nimetty palvelujen vastuuhenkilö, jonka on johdettava ja valvottava, että palvelut täyttävät niille säädetyt edellytykset koko sen ajan, kun palveluja toteutetaan
- palvelun tuottajalla on toiminnan edellyttämä henkilöstö ja henkilöstön määrä on riittävä asiakkaiden ja potilaiden määrään sekä heidän avun, tuen ja palvelujen tarpeeseen sekä siinä tapahtuviin muutoksiin nähden sekä henkilöstöllä on palvelun tuottajan toiminnan edellyttämä, asianmukainen

koulutus ja riittävä kokemus ja ammattitaito ottaen huomioon tuotettavien palvelujen sisältö ja palveluja käyttävät asiakkaat ja potilaat

- palvelun tuottajan toimitilat ja välineet ovat riittävät ja asianmukaiset
- palvelun tuottaja ei ole konkurssissa ja jos tämä on yksityinen henkilö, hän on täyttänyt 18 vuotta eikä hänen toimintakelpoisuuttaan ole rajoitettu eikä hän ole liiketoimintakiellossa
- palvelun tuottaja ei ole käyttänyt määräämisvaltaa yhteisössä, joka on viimeksi kuluneiden viiden vuoden aikana asetettu konkurssiin tai jonka konkurssi mainittuna aikana on rauennut varojen puutteessa
- palvelun tuottajalla ei ole ulosotossa verovelkoja tai muita velkoja, jotka vaarantavat palvelun tuottajan luotettavuuden
- palvelun tuottajan aikaisemmassa toiminnassa ei ole todettu vakavia puutteita asiakas- ja potilasturvallisuudessa tai esiintyneiden puutteiden korjaamisessa ja epäkohtien poistamisessa
- terveyspalvelun tuottajalla on potilasvahinkolain mukainen vakuutus

Maakunnan liikelaitoksessa toimii sosiaali- ja terveyskeskus (sote-keskus) ja suunhoidon yksikkö (hammashoitola). Vaihtoehtoisesti maakunta voi perustaa yhden tai useamman erillisen liikelaitoksen näitä palveluja varten. Maakunta voi päättää yhtiöittää osan palvelutuotannostaan ja esimerkiksi perustaa julkisen sote-keskuksen lisäksi myös yhtiömuotoisen sote-keskuksen. Julkisten ja yksityisten sote-keskusten ja suunhoidon yksiköiden palveluvalikoima on sama ja ne toimivat samojen maakunnan asettamien edellytysten mukaisesti. Maakunta hyväksyy alueellaan toimivat yksityiset sote-keskukset, yksityiset suunhoidon yksiköt ja asiakassetelipalvelujen tuottajat. Maakunnan hyväksymismenettelyä ei sovelleta maakunnan julkiseen sote-keskukseen ja suunhoidon yksikköön.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

<http://alueuudistus.fi/tiekartta/maakunnan-palvelut>

Sosiaali- ja terveydenhuollon raportointimalli, sote-tietopaketit, antaa palvelujen järjestäjälle mahdollisuuden tarkastella maakunnan palveluja kokonaisuutena. Ne otetaan käyttöön viimeistään silloin, kun maakunnat aloittavat toimintansa 2020 ja sitä ennen ne ovat jo maakuntavalmistelijoiden työväline.

<http://alueuudistus.fi/sote-tietopaketit>

1.5 Asiakslähtöinen palveluintegraatio ja sen seuranta

Maakunnalla on järjestäjänä kokonaisvastuu palveluiden yhteensovittamisesta ja integraation toteutumisesta. Asiakas- ja väestöryhmätasolla maakunnan tehtävänä on määrittellä palveluita yhteen sovittavat palvelukokonaisuudet ja palveluketjut. Yksittäisten asiakkaiden tarpeiden mukainen palveluiden kokonaisuus määritetään asiakassuunnitelmassa, joka perustuu asiakkaan palvelutarpeen arvioon.

Palveluintegraatiosta säädetään mm. seuraavissa laeissa:

- maakuntalaki (7 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (13 §, 23 §)
- laki asiakkaan valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa (30–36 §).

Tehtävät

- Järjestäjällä on kokonaisvastuu palvelujen yhteensovittamisesta.
- Integraatio asiakasryhmätasolla toteutetaan määrittelemällä asiakslähtöiset palvelukokonaisuudet ja palveluketjut. Tavoitteena on kustannustehokkuus ja palveluiden vaikuttavuus.
- Palveluintegraation strategisia tavoitteita toteutetaan esimerkiksi palveluiden painopisteen siirrolla ennaltaehkäiseviin palveluihin.
- Integraation tuloksena asiakkaan näkökulmasta palvelu on oikea-aikaista ja siinä yhdistetään eri palveluvalikoiman keinoja oikealla tavalla vaikuttavaksi kokonaisuudeksi.
- Palveluketjujen asiakasryhmämääritykset näkyvät yksittäisten asiakkaiden asiakassuunnitelmassa, joissa toteutuu asiakastason palveluintegraatio.
- Asiakkuuden ohjaus on palvelujen asiakslähtöistä integraatiota, joka toteutetaan asiakasohjauksen kautta. Järjestäjä määrittää raamit asiakasohjauksen toteuttamiselle.
- Integraation seurannan ja mittaamisen avulla saadaan tietoa miten palveluiden yhteensovittamisessa on onnistuttu. Mittareina esimerkiksi:
 - Laajat asiakassiirtymät palveluiden käytössä kevyistä palveluista perustason palveluihin ja perustason palveluista raskaisiin palveluihin tai toisinpäin.
 - Paljon palveluita käyttävien asiakkaiden määrän muuttuminen

Integraatio tarkoittaa, että asiakkaan saama palvelu on eheä ja saumattomasti toteutettu kokonaisuus, jossa erilaisia palveluja yhdistetään asiakkaan palvelutarpeisiin vastaamiseksi mahdollisimman kustannustehokkaalla, laadukkaalla ja vaikuttavalla tavalla.

Järjestäjällä on kokonaisvastuu integraatiosta eli maakunnan järjestämien palvelujen yhteensovittamisesta. Järjestäjän tulee sovittaa palvelut yhteen myös kuntien ja muiden maakuntien palveluiden/tuottajien kanssa tilanteissa, joissa asiakkaat käyttävät palveluja yli maakuntarajojen esim. yhteistyöalueella keskitettäviä palveluja sekä valtion muiden palvelujen kanssa.

Järjestäjällä on vastuu palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen määrittelemisestä ja kuvaamisesta, joita käytetään integraation toteuttamisen työkaluina. Palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen ja niihin liittyvien eri toimijoiden roolien ja kustannusvastuiden määrittelyllä järjestäjä määrittelee halutun palvelurakenteen sekä asettaa sille mitattavat tavoitteet, eri tuottajien työnjaon sekä lähete- ja konsultaatiokäytännöt. Erityisesti palvelukokonaisuuksien kuvaamisessa tulisi olla mukana sote-palveluiden lisäksi myös esim. kasvupalvelut ja muut yhdyspinnat kuntien ja järjestöjen toimintaan sekä koulutukseen. Tämä mahdollistaa palveluiden tarkastelun strategiselta tasolta, edistää integraatiota ja helpottaa palveluiden katsomista yhteen. Tarkastelu edellyttää tietojen saamista kaikista palveluista.

Palvelukokonaisuus on tietyn asiakasryhmän, esimerkiksi lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kokonaisuuden määrittely, jossa huomioidaan kaikki perustason, laajennetun perustason ja erityistason julkiset ja yksityiset palvelut sekä rajapinnat mm. kunnan palveluihin.

Palveluketju on tietyn asiakasryhmän, esimerkiksi lonkkaproteesipotilaiden hoitoketju kotoa kotiin huomioiden kaikki perustason, laajennetun perustason ja erityistason julkiset ja yksityiset palvelut.

Asiakkuuden ohjaus mm. palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen määrittelyn kautta on järjestäjän tehtävä. Järjestäjä luo raamit asiakasohjaukselle. Varsinainen asiakasohjaus tapahtuu maakunnan liikelaitoksessa, jonka tulisi kuitenkin pysyä kaikista tuottajista riippumattomana eikä suosia omaa tuotantoa. Tämä edellyttää järjestäjän toteuttamaa seurantaa ja hankinta- ja kilpailutusosaamista.

Asiakastasolla palveluiden yhteensovittaminen toteutetaan *asiakassuunnitelmalla*. Järjestäjä määrittelee asiakassuunnitelmaan liittyvät käytännöt, asiakassuunnitelman rakenteen ja asiakassuunnitelmaan sisällytettävät asiat sekä palveluiden ja tuottajien yhdyspintamäärittelyt. Tavoitteena on, että asiakkaalla on vain yksi asiakassuunnitelma, jota kukin tuottaja (liikelaitos, suoran valinnan palveluiden tuottajat, asiakasseteli-tuottajat, kilpailutetut sopimustuottajat) täydentää, ylläpitää ja toteuttaa omalta osaltaan. Sekä maakunnan sote-keskukset että maakunnan liikelaitos ovat velvollisia laatimaan asiakassuunnitelman tuotantovastuullaan olevien palvelujen osalta. Asiakassuunnitelman merkitys korostuu tapauksissa, jolloin asiakkaalla on useita eri palveluja ja niiden koordinaation vahvempi tarve on ilmeinen. Asiakassuunnitelmalla määritellään asiakkaan tarvitsemat palvelut sekä asiakkaan itsensä, palveluiden ja niiden tuottajien sekä asiakas-/palveluohjauksen/ohjaajan vastuut ja velvoitteet kyseisen asiakkaan palveluiden kokonaisuudessa. Järjestäjän tehtävänä on huolehtia, että palveluiden tuottajat laativat asiakkaalle asiakassuunnitelman silloin, kun asiakkaan tarve, tilanne ja lainsäädäntö sitä edellyttävät. Järjestäjän on määriteltävä, missä tilanteessa, minkä kriteerien täytyessä, mille asiakasryhmälle tms. asiakassuunnitelma tulee laatia. Lisäksi järjestäjän tehtävänä on seurata, että palveluiden toteutus tapahtuu asiakassuunnitelman mukaisesti ja palvelutuottajat toteuttavat lakisääteisen veloitteen asiakkaan palveluiden yhteensovittamisesta.

Kasvupalvelujen osalta palveluintegraatiosta säädetään laissa alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista (22 § Palvelujen yhteensovittaminen)

Tehtävät

- Maakunnan on huolehdittava kasvupalvelujen sekä maakunnan muiden palvelujen yhteensovittamisesta tarkoituksenmukaisiksi palveluketjuiksi. Palveluketjuun voi kuulua myös kunnan, muun viranomaisen tai tahon järjestämiä palveluja.
- Maakunnan on huolehdittava, että kasvupalveluja ja yhteen sovitettuja palveluja tarvitsevat asiakasryhmät ja asiakkaat tunnistetaan, heidän tarvitsemansa palveluketjut määritellään sekä asiakasta koskevaa tietoa hyödynnetään eri tuottajien välillä.
- Maakunnan ja sille palveluja tuottavan toimijan on tunnistaessaan, että asiakas tarvitsee yhteensovitettuja palveluja, huolehdittava siitä, että asiakas saa maakunnan ja muun tahon järjestämisvastuulle kuuluvat palvelut tarkoituksenmukaisena kokonaisuutena ja ohjataan muun tahon järjestämisvastuulla olevien palvelujen piiriin.
- Järjestämisvastuussa oleva maakunta huolehtii lisäksi siitä, että palvelun tuottajat toimivat keskenään yhteistyössä siten, että asiakkaiden käytössä on yhteen sovitettuja palveluja.

Maakunnan olisi palveluja järjestäessään huolehdittava, että mahdolliset maakunnan liikelaitoksen tuottamat sosiaalipalvelut tai asiakasseteli- tai henkilökohtaisen budjetoinnin palvelut, sosiaali- ja terveyskeskusten tuottamat palvelut, Kelan palvelut, maakunnan julkisen hallintotehtävän palvelut sekä kasvupalvelujen tuottajien palvelut integroidaan niin, että palvelut muodostavat tehokkaan ja vaikuttavan palveluketjun työnhakijan työllistymiseen.

Kasvupalvelun välineiden ja sen määrärahojen tehokas käyttäminen edellyttää, että maakunnat sovittavat toisiinsa työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan kasvupalveluja sekä muita asukkaille ja yrityksille tarjottavia palveluja, kuten maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan maaseutuyrityksille tarkoitettuja palveluita sekä opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alan tutkimukseen johtavaan koulutukseen ja muuhun koulutustarjontaan liittyvät palvelut.

Yhteen sovittuja palveluita tarvitsevat esimerkiksi heikossa työmarkkina-asemassa olevat työttömät. Monialaisesta palvelutarpeesta ja kasvupalvelujen sekä sosiaali- ja terveystalvelujen tai Kansaneläkelaitoksen järjestämistä kuuluviin kuntoutuspalvelujen yhteensovittamisesta säädettäisiin ehdotetussa laissa rekrytointi- ja osaamispalveluista. Maakunta vastaisi myös kasvupalvelujen sekä sosiaali- ja terveystalvelujen sovittamisesta yhteen kunnan nuorisopalvelujen, sivistystoimen ja muiden tahojen palvelujen kanssa nuorten työllistymisen edistämiseksi (Ohjaamo-toiminta). Ohjaamot tarjoavat matalan kynnyksen henkilökohtaista palvelua ilman ajanvarausta.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Sote-tietopaketit

Sote-tietopakettien rakenteen tarkastelunäkökulma on sote-integraatiota tukeva. Sote-tietopaketit auttavat järjestäjää strategisessa päätöksenteossa ja resurssien allokoinnissa eri palvelukokonaisuuksien välillä. Sote-tietopakettien pohjalta tehtävä linjaus voi olla esimerkiksi panostetaanko alueella avohoitoon vai laitoshoidon tai ehkäiseviin vai korjaaviin palveluihin. Tietopakettien avulla voidaan arvioida, mikä palvelujärjestelmän rakenne tuottaa eniten terveys- ja hyvinvointihyötyä ja on koko palvelukokonaisuuden näkökulmasta edullisin. Lisäksi yksittäisten tietopakettien kuten Mielenterveys- ja päihdepalvelujen tietopakettissa sote-integraatio korostuu. Sote-tietopaketit tuovat apua integraation toteuttamiseen ja seuraamiseen sote-palveluissa. (Sitra)

THL:n ehdotukset kansalliseksi tueksi

- kansallisesti sovittu, yhtenäinen tapa asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen kuvaamiseksi
- kansallinen digitaalinen alusta palveluketjujen ja -kokonaisuuksien maakuntatasoiseen kehittämiseen ja kuvaamiseen sekä maakuntien väliseen vertaisoppimiseen (Innokylä uudistettuna)
- kansallinen koulutus palveluketjujen ja -kokonaisuuksien modulaariseen kehittämiseen, määrittelyyn ja ohjaamiseen
- kansallinen THL:n koordinoima oppimisyhteisö maakuntien valmistelijoille palveluketjujen ja -kokonaisuuksien kehittämisen, määrittelyn ja ohjaamisen tueksi
- lainsäädännölliset muutokset sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisen asiakassuunnitelman mahdollistamiseksi
- tietojärjestelmien kehittäminen:
 - tekniset ratkaisut yhteisen asiakassuunnitelman mahdollistamiseksi
 - systemaattinen tiedonkeruu (KUVA-työryhmä) palveluintegraation toteutumisen seurannan mahdollistamiseksi

Maakuntavalmistelun yhteydessä tuotetut asiakkaiden kanssa palvelumuotoillut palvelukokonaisuudet löytyvät alueuudistus.fi -sivustolta:

- *maatalous- ja elintarviketuotannon palvelut sekä maaseudun kehittäminen* <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/4064731/Maatalous-+ja+elintarviketuotannon+palvelut+sek%C3%A4+maaseudun+kehitt%C3%A4minen.pdf/e6ffcb13-47fd-4c2c-92a8-9d5b874b0ff2>.
- *vesien ja merenhoidon palvelut* <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/4064731/ELY+Vesien-+ja+merenhoidon+palvelumuotoilu+raportti+v2.pdf/05dae739-f090-4673-af81-a19ffe1e80e5>
- *kasvupalvelut* <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/4064731/Kasvupalvelut+-+Palvelumuotoilu+-+Palvelukonsepti+-+Loppuraportti.pdf/2af9096f-27ea-4d29-a214-e6937761f344>
- esimerkki *Ruokaviraston* toimialan asiakasryhmistä (tähän linkki ohryn jälkeen viikolla 4)
- esimerkki *maatalous- ja elintarviketuotannon sekä maaseudun kehittämisen* palveluiden järjestämisestä tulossa
- <http://www.mavi.fi/fi/tietoa-meista/Sivut/maksajavirasto.aspx>

Palvelupolun (nykytila) ja palvelumallin (tavoiteltava tulevaisuus) kuvaukset sisältävät myös arvion siitä, mitkä palvelut soveltuvat sähköiseen asiointiin kansallisen palveluväylän palvelunäkymissä, millaista keskitettyä asiakasneuvontaa palveluissa tarvitaan ja mikä osa palveluista tarjotaan ja tuotetaan toimipaikoissa ja asiantuntijapalveluna. Palvelukuvaukset on laadittu niin, että ne ovat suoraan sovitettavissa kansalliseen palveluarkkitehtuuriin ja -palveluväylään.

LUOMOS

1.6 Talouden ohjaus ja rahoituksen riittävyyden arviointi

Maakunta järjestäjänä vastaa valtion rahoituksen allokoinnista maakunnan palveluihin. Maakunnan tehtävänä on huolehtia rahoituksen riittävyydestä, laatia talousarvio sekä seurata maakunnan taloutta. Rahoituksen allokoinnissa maakunnan tulee huolehtia siitä, että sitä kautta palvelut voidaan järjestää ja tuottaa väestön palvelutarpeen mukaisesti ja vaikuttavasti.

Talouden ohjausta ja rahoituksen riittävyyden arviointia käsitellään seuraavissa laeissa ja niiden pykälissä:

Rahoituslaki sääntelee maakuntien yleiskatteellista rahoitusta, jonka käytöstä ja kohdentamisesta maakunnat päättävät. Lisäksi maakunnille osoitetaan kohdennettua erillirahoitusta. Järjestäjän tehtävistä talouden ohjaukseen ja rahoituksen riittävyyden arviointiin liittyen säädetään myös sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaissa sekä maakuntalaissa.

Maakunnan rahoituslaista on eduskunnan käsiteltävänä kaksi hallituksen esitystä, HE 15/2017 vp ja HE 57/2017 vp. Jälkimmäisessä esityksessä täydennetään rahoituslakiehdotusta maakuntien muiden kuin sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen tehtävien rahoituksen määräytymistä koskevan sääntelyn osalta.

Tehtävät

- maakunnan ja alueellisten palvelutarpeiden ja erityispiirteiden nykytilan sekä ennakoinnin huomiointi palveluiden järjestämisessä sekä rakenteiden ja prosessien kehittämisessä
- valtion yleiskatteellisen rahoituksen ja kohdennetun erillirahoituksen allokointi palvelutarpeet huomioiden vaikuttavasti monialaisen maakunnan tehtäviin ja rahoituksen riittävyyden arviointi
- järjestäjä kohdentaa rahat palveluille ja määrittelee samalla niistä tuottajille maksettavat korvaukset
- maakunnan talousarvion sekä tilinpäätöksen ja kuukausiraportoinnin valmistelu toimielimille
- suoran valinnan palveluihin liittyvä sopimuskorvausten sekä asiakassetelituottajien korvausten määrittely
 - taloustoimintojen ja tietojohdamisen yhteistyö
 - laadun, vaikuttavuuden ja tehokkuuden seuranta, arviointi ja kehittäminen
- markkina-analyysejä laatiminen yhteistyössä myös palveluiden hankinnasta vastaavan tahon kanssa
- yhteistyöalueen yhteisen esityksen laatiminen merkittävistä investoinneista, esim. rakennushankkeet
- toimintaan ja talouteen liittyvät neuvottelut valtion ja maakuntien välillä

Järjestäjän tehtävä on integroitujen, asukkaiden tarpeita vastaavien ja vaikuttavien palvelujen varmistaminen maakunnassa. Järjestäjä ohjaa resurssit palveluihin talousarviovalmistelun kautta. Resurssien ohjauksen ja rahoituksen riittävyyden arvioimiseksi järjestäjän on tärkeä tuntea maakunnan ja sen eri alueiden palvelutarpeiden, erityispiirteiden, olosuhdetekijöiden ja markkinoiden nykytila ja arvioitu kehitys. Järjestäjän on seurattava ja tunnettava myös palvelutuotannon kustannusrakenteita yms, jotta järjestäjä voi määrittellä tuottajille maksettavat korvaukset oikealla tasolla. Palvelut tulee järjestää kustannustehokkaasti uusia toimintatapoja käyttäen ja kustannusten läpinäkyvyys varmistuen.

Maakunta valmistelee talousarvion sekä tilinpäätöksen ja kuukausiraportoinnin määritetyin aikaväleihin ja raportoi talouden tilasta, rahoituksen riittävyydestä ja mm. palvelujen saatavuudesta ja toiminnallisesta toteutumisesta. Taloustoiminnoissa valmistellaan myös suoran valinnan palveluihin liittyvät kapitaatiokorvauksen tasot osana taloussuunnittelua. Lisäksi yhteistyöalueen yhteisen esityksen laatiminen merkittävistä investoinneista esimerkiksi rakennushankkeisiin liittyen kuuluvat maakunnan hallinnoimiin taloustoimintoihin.

Maakuntahallinnon erilaiset toiminnot mm. omistajaohjaus, talous ja tiedolla johtaminen sekä mm. tuotanto-/yhtiörakenne tulee järjestää siten, että ne vahvistavat tasapainoisen talouden tavoitetta. Talousarvioprosessissa järjestettävät palvelut suunnitellaan yhdessä niiden suunnittelusta vastuussa olevien toimintojen kanssa. Onnistuminen johtamisessa, yhteistyössä ja kustannustietoisuuden kasvattamisessa koko maakuntaorganisaatiossa on hyvin tärkeää.

Valtion rahoitus maakunnille on yleiskatteellista ja tarveperustaista eli laskennallista. Yleiskatteellinen rahoitus tukee osaltaan integraatiota ja maakuntien itsehallinnon periaatetta, sillä maakunta voi rahoituskehityksen sisällä määritellä, miten resurssit jaetaan vaikuttavasti. Monialaisissa maakunnissa on löydettävä rahoituksen ja toiminnan tasapaino eri tehtäväkokonaisuuksien välillä. Maakuntien näkökulmasta on tärkeää, että eri ministeriöiden ja muiden kansallisten toimijoiden tavoitteet ovat integroituvia ja tukevat monialaisten maakuntien järjestämistehtävää ja siten myös kustannusten hallintaa. Maakuntien rahoituksen riittävyyttä tukevat osaltaan myös toimivat yhdyspinnat kuntiin mm. terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen liittyen. Yleiskatteellisen rahoituksen lisäksi maakunnille kohdistetaan myös erillisrahoitusta tiettyihin erityisesti EU-lähtöisiin rahastoihin ja ohjelmiin kytkeytyviin sekä maantieteellisesti hyvin rajatusti kohdentuviin tehtäviin.

Kansallisella tasolla maakunta- ja sote-uudistuksen keskeinen tavoite on olennainen kustannuskehityksen taittaminen nykyiseen kasvu-uraan verrattuna. Siirtymäaikana siirrytään nykyisestä menoperustaisesta tarveperustaiseen rahoitukseen. Myös sen jälkeen monialaisissa maakunnissa järjestäjän tehtävänä on kehittää toimintaa, rakenteita ja prosesseja palvelutarpeita ja siten rahoitusperusteita vastaavaksi. Kansallisten ja alueellisten tavoitteiden toteutuminen edellyttää, että kaikissa maakunnissa pyritään enintään palvelutarpeita vastaaviin kustannuksiin (tarvevakiointi) samalla palvelujen laatu ja asiakaslähtöisyys turvaten.

Talouden ohjausta ja rahoituksen riittävyyden arviointia toteutetaan yhteistyössä maakuntien ja valtion kanssa. Keinoina tähän ovat mm. vuotuiset neuvottelut, seurannat ja raportoinnit sekä maakuntien toiminnalle ja taloudelle asetettavat strategiset tavoitteet. Lisäksi valtion rahoituksen kohdentamisperusteita tarkistetaan vähintään neljän vuoden välein.

Lähtökohtaisesti järjestäjän tehtävänä on huolehtia, että maakunnan talous on tasapainossa suhteessa rahoituskehitykseen. Kyseessä on mittava uudistus, joten lakiin on kirjattu toimenpiteitä maakuntien kantokyvyn turvaamiseksi erityistilanteissa. Valtio voi tarvittaessa myöntää maakunnalle maksuvalmiusongelmiin lyhytaikaista lainaa, valtiontakauksia tai valtionavustuksia sekä harkinnanvaraista lisärahoitusta. Tavoitteena on, että mahdollisiin ongelmiin voitaisiin puuttua varhaisessa vaiheessa mm. maakuntien ja valtion välisissä neuvotteluissa. Taloudellisiin vaikeuksiin joutuneessa maakunnassa voidaan myös käynnistää arviointimenettely, jossa maakunnan tilannetta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti eri asiantuntijatahojen toimesta.

Vaikuttava talouden ohjaus edellyttää tietojohtamisen osaamista ja toimivia tietojärjestelmiä organisaation kaikilla tasoilla. Samoin rahoituksen riittävyyttä arvioitaessa on tarpeen sekä maakunnissa että kansallisella tasolla huomioida muutuskustannukset esim. tietojärjestelmiin ja palkkojen harmonisointiin liittyen.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Syksystä 2017 alkaen toteutetaan maakuntatalouden ja sen ohjauksen simulointi. Simuloinnin avulla otetaan haltuun talous- ja ohjausprosessi maakunnissa ja valtion hallinnossa, pienennetään virheitä ja epätarkkuuksia budjetoinnissa ensimmäisinä vuosina sekä saadaan maakunnittaisia arvioita uudistukseen liittyvistä siirtymäkustannuksista. Lisäksi simuloinnin avulla on mahdollisuus tarkentaa maakunnittainen näkemystä rahoituksen riittävyydestä ja sopeutustarpeista sekä varmistaa, että ohjausprosessi on toimiva. Lisäksi simulointi edistää kokemusperäisen tiedon keräämistä talouspäätöksien tekemisestä uudessa järjestelmässä sekä antaa tietoa talous- ja ohjausprosessien sisällöllisestä ja aikataulullisesta toimivuudesta.

1.7 Asukkaiden osallisuus

Maakunnan tulee edistää asukkaiden mahdollisuuksia ja oikeuksia vaikuttaa ja osallistua maakunnan toimintaan. Maakunnan asukkaiden osallisuus tulee olla osa maakunnan päätöksentekoa ja palveluiden suunnittelua. Lisäksi maakunnan tulee edistää asukkaiden osallisuutta palveluissa siten kuin erityislainsäädännössä siitä säädetään.

Asukkaiden osallisuutta käsitellään seuraavissa laeissa ja niiden pykälissä:

- maakuntalaki (23 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (35 §).

Edellä mainittujen lisäksi asukkaiden ja asiakkaiden oikeudesta osallistumiseen on säädetty kuntalaissa (410/2015) ja sosiaalihuoltolaissa (1301/2014). Osallistuminen on kirjattu myös lakiin sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) sekä lakiin potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992).

Tehtävät

- tiedotus palveluista ja niissä tapahtuvista muutoksista
- asukkaiden ja asiakkaiden mielipiteiden selvittäminen päätöksenteon ja palveluiden suunnittelun pohjaksi
 - asukas- ja asiakasraatien sekä keskustelu- ja kuulemistilaisuuksien järjestäminen
 - asiakaspalautteen keruu
 - asukkaiden, asiakkaiden, järjestöjen ja yhteisöjen oma-aloitteisen asioiden suunnittelun tukeminen
 - digitaalisten menetelmien kehittäminen asiakkaiden osallistamiseksi
- palveluketjujen asiakaslähtöisyyden toteutumisen seuranta

Osallisuus ja avoin hallinto lisäävät päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja vahvistavat demokraattista palvelukulttuuria. Maakunnallisen järjestäjän tehtävänä on vastata aiempaa paremmin ja monipuolisemmin kansalaisten tarpeisiin, siten että saatavilla on oikea-aikaista ja laadukasta hoitoa asuinpaikasta, iästä, sukupuolesta ja elämäntilanteesta riippumatta.

Asiakkaiden mahdollisuus vaikuttaa omiin palveluihinsa parantaa niiden laatua ja vaikuttavuutta. Palvelujen käyttäjien ja ammattilaisten jatkuvan vuoropuhelun sekä yhteisen kehittämisen avulla saadaan selville asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Asiakasnäkökulmaa lisäävien toimintatapojen avulla muodostetaan monipuolinen ja eri asiakassegmentit kattava syvälinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Nämä tiedot auttavat järjestäjää palveluiden suunnittelussa. Järjestäjä voi hyödyntää erilaisia osallistamisen tapoja, kuten palvelumuotoilua, asiakasryhmien palvelukokonaisuuksien määrittelyssä ja varmistaa, että palvelukokonaisuus tuottaa asiakkaalle haluttua tulosta.

Järjestäjän tehtävä on viestiä maakunnan järjestämistä palveluista ja niissä tapahtuvista muutoksista asukkaille. Lisäksi se viestii taloudesta ja erilaisista valmistelussa olevista asioista, asioiden käsittelystä, päätöksistä ja päätösten vaikutuksista. Viestinnän kohderyhmiä ovat kaikki maakunnan asukkaiden lisäksi palvelujen käyttäjät, järjestöt ja muut yhteisöt. Maakunnan tulee pitää huolta, että myös niistä maakunnan järjestämistä palveluista, joita se ei itse tuota, on saatavilla riittävästi tietoa. Tiedonsaantia ja vaikuttamismahdollisuuksia voidaan merkittävästi parantaa hyödyntämällä digitaalisia palveluita.

Aktiivinen, monikanavainen, ymmärrettävä ja oikea-aikainen viestintä luo edellytyksiä myös osallistumiselle ja vaikuttamiselle. Maakunnan on tärkeää ylläpitää säännöllistä viestintää ja vuoropuhelua asukkaiden ja palvelujen käyttäjien kanssa. Järjestäjä ylläpitää erilaisia osallisuuden areenoja, joissa asukkaat ja palvelujen käyttäjät voivat tuoda esille omia näkemyksiään ja vaikuttaa. Näitä ovat erilaiset asukas- ja asiakasraadit

sekä keskustelu- ja kuulemistilaisuudet. Lisäksi asiakaspalautteen keruu ja käyttö osana palveluiden suunnittelua on tärkeää.

Eri tahojen, kuten asukkaiden, asiakkaiden, järjestöjen ja yhteisöjen oma-aloitteista asioiden suunnittelua ja valmistelua tulee tukea. Asukkaita voidaan osallistaa myös mm. järjestämällä mahdollisuuksia osallistua maakunnan talouden suunnitteluun. Järjestäjän tehtävänä on lisäksi kehittää uusia digitaalisia menetelmiä asiakkaiden osallistamiseksi ja innovatiivisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi eri toimijoille. Järjestäjän tulisi ylläpitää myös palautejärjestelmää, joka raportoi siitä, miten ihmisten kokemuksista syntyneet kehittämissuositukset ovat välittyneet poliittiseen päätöksentekoon.

Järjestäjän pitää hyödyntää asiakasosallisuuden tarjoamia mahdollisuuksia sekä palveluorganisaation johtamisessa että palveluntuottajille laadittavissa kannusteissa. Maakunnan tulee sisällyttää asukkaiden osallistumisoikeuksia turvaavat veloitteet myös palvelujen tuottajien kanssa tehtäviin sopimuksiin. Järjestäjän tehtäviin kuuluu palveluntuottajien laatutietojen keruu ja analysointi sekä palveluketjuissa toteutuvien palvelujen asiakaslähtöisyyden toteutumista.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Innokylä-verkkopalveluun on koottu asiakkaiden osallisuutta edistäviä toimintamalleja. Ne ovat erilaisten verkostojen kehittämiä toimintatapoja, joiden avulla eri asiakasryhmiä voidaan osallistaa oman palvelunsa suunnitteluun. Esillä on myös malleja palvelujärjestelmän ja palvelustrategioiden kehittämisestä.

- [asiakkaiden osallisuutta edistävät toimintamallit](#)

Lisäksi Innokylään on kerätty julkaisuja, raportteja ja selvityksiä asiakasosallisuuteen liittyen.

- [julkaisut, raportit ja selvitykset](#)

Innokylässä on myös digitaalisia työkaluja ja sovelluksia asiakkaiden osallisuuden vahvistamiseksi.

- [työkalujan asiakkaiden osallistamiseen](#)

Muita osallisuustyökaluja

- [Sotkanetin osallisuuteen liittyvät mittarit](#)
- [Tea-viisarin osallistumis- ja vaikuttamistavat](#)
- [THL:n Sokra-hanke](#)
- [Osallisuustesti.fi](#)
- Kuntaliiton Asukkaat maakunta- ja sote-uudistuksen keskiöön -projektissa tuottamia oppaita

Kuulethan sie minnuu – kokemuksia Siun sotesta ja osallisuudesta suurten muutosten ytimessä -oppaassa on esitelty Pohjois-Karjalan Siun soten valmisteluvaihetta erityisesti asukkaiden osallisuuden ja eri toimijoiden välisen yhteistyön näkökulmasta. Siun soten kokemuksia voidaan hyödyntää sote- ja maakuntauudistuksessa eri alueilla. Opas tarjoaa hyviä esimerkkejä yhteistyön rakentamisesta ja menetelmiä, joilla asukkaita voidaan innostaa uusien palvelujen ja rakenteiden kehittämiseen.

- [Opas ladattavissa Kuntaliiton sivuilta](#)

Osallistuva budjetointi kunnissa ja maakunnissa -oppaassa esitellään erilaisia tapoja soveltaa osallistuvaa budjetointia. Osallistuva budjetointi tarkoittaa talouden ja demokratian yhdistämistä. Asukkaat otetaan siinä mukaan pohtimaan ja myös päättämään siitä, mihin taloudelliset resurssit käytetään.

- [Opas ladattavissa Kuntaliiton sivuilta](#)

1.8 Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Maakuntien tehtävänä on seurata väestönsä hyvinvointia ja terveyttä ja strategisesti johtaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä poikkihallinnollisesti. Maakunnan velvollisuutena on myös laatia alueellinen hyvinvointikertomus sekä arvioida toimenpiteiden vaikutukset maakunnan väestön hyvinvointiin ja terveyteen. Arviossa on syytä huomioida erikseen vaikutukset mm. miesten ja naisten hyvinvointiin ja terveyteen.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä ja sen johtamista käsitellään seuraavissa laeissa ja niiden pykälissä:

- maakuntalaki (6 §, 35 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (8 §, 9 §)

Tehtävät

1. hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen poikkihallinnollinen strateginen johtaminen
2. maakuntien kunnille tarjoaman tuen järjestäminen ja toteuttaminen
3. hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävien järjestäminen osana sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita
4. yhdyspintapalveluiden järjestäminen

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävien tavoitteena on asukkaiden hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, hyvinvoinnin, terveyden ja toimintakyvyn lisääminen, sairauksien, tapaturmien ja syrjäytymisen ehkäisy sekä mielenterveyden ja osallisuuden vahvistaminen. Järjestäjän tehtävänä on järjestää ja resursoida näiden toteutuminen seuraavien tehtävien avulla.

1 Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen poikkihallinnollinen strateginen johtaminen

Maakunta sopii seuraavat asiat ja kohdentaa niihin riittävät resurssit:

- hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen strategisen johtamisen rakenne ja sen toteuttaminen
 - johtoryhmän tehtävät ja nimetty vastuuhenkilö
- päätösten vaikutusten ennakoarviointi eri väestöryhmien osalta ottaen huomioon erot naisten ja miesten välillä
 - määritetään päätökset, joista tehdään ennakoarviointi
 - määritetään ennakoarvioinnin prosessi
- koordinaatio poikkihallinnollisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toteuttamiseksi
 - sisältöalueiden määrittäminen ja toimintatavat koordinaatiolle
 - maakunnan hyvinvointiryhmän kokoonpanon määrittäminen ja tehtävät
- hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimeenpanon rakenteen määrittely maakunnan eri toimialoilla
- hyvinvointikertomustyön käytännöt
 - vastuutahojen määrittäminen ja työn organisointi
 - yhteistyökäytännöt kuntien kanssa
- alueellisen yhteistyön koordinaatio ja toteuttaminen
 - sisältöalueiden määrittäminen ja vastuutahojen nimeäminen
 - alueellisen yhteistyön rakenteen ja toimintatapojen määrittäminen (esimerkiksi Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyöpooli)
 - asukkaiden osallistumismahdollisuuksia tukevien käytäntöjen määrittäminen

2 Maakuntien kunnille tarjoaman tuen järjestäminen ja toteuttaminen

Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen ja ehkäisevän päihdetyön asiantuntijatuen järjestämiseksi maakunta

- selvittää tuen tarpeet yhteistyössä kuntien kanssa ottaen huomioon poikkihallinnollisen näkökulman ja hyödyntäen maakunnan eri toimialojen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntemusta
- koordinoi tuen toteuttamisen, päättää annettavasta tuesta sekä määrittää riittävät resurssit
 - sisältöalueita ovat esimerkiksi elintavat, kulttuuri, turvallisuus ja ehkäisevä päihdetyö
- sopii yhteistyökäytännöistä kuntien ja järjestöjen kanssa, esimerkiksi perustaa yhteistyöpoolin

3 Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävien järjestäminen osana maakunnan palveluita

- ehkäisevien sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäminen, esimerkiksi neuvolat, koulu- ja opiskelu-terveydenhuolto, terveysneuvonta ja tarkastukset, työterveyshuolto, ikääntyvien toimintakyvyn edistäminen ja tapaturmien ehkäisy, syrjäytymisen ja työelämän ulkopuolelle joutumisen ehkäisy, työllisyyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen
 - lisäksi mahdollisten digitaalisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä tukevien palveluiden järjestäminen
- maakuntastrategian mukaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteiden, toimenpiteiden ja laatukriteerien määrittely sote-palvelustrategiassa ja palvelulupauksessa
 - väestön hyvinvoinnin ja terveyden tilaa koskevan tiedon koonti alueellisesta hyvinvointikertomuksesta ja kuntien hyvinvointikertomuksista
- hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen sisällyttäminen palvelujen tuottajien kanssa tehtäviin sopimuksiin:
 - hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteiden, tehtävien ja laatukriteereiden määrittäminen (myös osana palvelustrategiaa ja palvelulupausta)
 - hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä tukevien kannuste- ja sanktiomäärittelyjen määrittäminen
- asiakasosallisuuden vahvistaminen:
 - palveluiden suunnittelussa, toimeenpanossa ja palautteen keräämisessä kuullaan ja osallistetaan palvelujen käyttäjiä eri keinoin sekä hyödynnetään järjestö- ja asukastoimintayhteistyötä
 - hyödynnetään järjestöjen, raatien, neuvostojen ja vastaavien asiantuntemusta
 - tunnistetaan erilaiset asiakasryhmät palveluiden kohdentamiseen tarvittaessa asiakasryhmitäin sekä kiinnitetään huomiota, että kaikki väestöryhmät ovat palveluiden piirissä

4 Yhdyspintapalveluiden järjestäminen

- yhteistyökumppaneiden (maakunta, kunta, palveluntuottajat jne.) kanssa keskeisten kohderyhmien, haavoittuvien ryhmien ja yhdyspintapalveluiden tunnistus sekä yhteistyöstä ja työnjaosta sopiminen esimerkiksi:
 - yhteiset palveluketjut (esim. työllisyyden edistäminen, liikunnan palveluketju, kulttuuripalveluketju, savuttomuuden tukeminen)
 - monialaisten palveluiden koordinaatio (esim. ohjaamatoiminta, perhekeskus, monialainen yhteistyö työllisyyden edistämässä)
 - osallisuus- ja vapaaehtoistyön koordinaatio (esim. tukihenkilötoiminta, asukastuvat, etsivä työ, vertaisryhmät, kummitoiminnat, kielipesät, kulttuurin tukeminen ja yhteiset tilat)
- yhdyspintapalveluiden arvioinnin ja seurannan sisällyttäminen osaksi toiminnan seurantaan sekä alueellista hyvinvointikertomustyötä
 - seurantamenetelmien ja -indikaattorien määrittäminen
- yhteistyökumppanien solmittavat yhteistyösopimukset yhdyspintapalvelujen toteuttamiseksi

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen tuottajien sopimuksissa ja korvauksissa määritetään keväällä 2018.

- valtion ja maakuntien neuvottelut ja järjestämistä koskevat yhteistyösopimukset (perusteena valtakunnalliset tavoitteet)
- maakuntien, kuntien ja palveluntuottajien julkinen vertailutieto

- maakuntien ja kuntien valtion rahoitukseen liitettävä osuus (HYTE-kerroin)
- kuntien kannustimet (HYTE-kerroin eli hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen valtionosuuden lisäosa)
 - kuntien toiminnassa arvioidaan hyvinvoinnin johtamista (9 indikaattoria), peruskoulutuksen (10 indikaattoria) ja liikuntatoimen (10 indikaattoria) tehtävien hoitamista kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi
- maakuntien kannustimet
 - maakuntien toiminnassa arvioidaan kansansairauksien ja syrjäytymisen ehkäisyä, ikääntyvän väestön toimintakyvyn edistämistä ja tapaturmien ehkäisyä, sosiaalisen hyvinvoinnin ja työllistymisen edistämistä

Linkkejä

- [Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen aluekierros, syksy 2017](#)
- [Maakunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimeenpano \(alueuudistus.fi\)](#)
- [Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen maakunnassa – esimerkkejä \(THL\)](#)
- [Alueellinen hyvinvointikertomus \(THL\)](#)
- [Ennakoarviointikäytännöt \(THL\)](#)
- [Osallisuutta vahvistavat toimintamallit \(Innokylä\)](#)
- [Terveyttä ja hyvinvointia edistävä taide- ja kulttuuritoiminta \(ArtsEqual\)](#)

1.9 Varautuminen

Maakunta huolehtii oman palvelutuotantonsa varautumisesta kriisi- ja häiriötilanteisiin. Maakunta varmistaa, että sen järjestämisvastuulla olevat toiminnot ja palvelut ovat huolehtineet varautumisesta sekä varautumistoimet on yhteen sovitettu maakunnan alueella ja muiden maakuntien kanssa. Lisäksi maakunta huolehtii varautumisen alueellisesta yhteensovittamisesta yhteisen varautumisen tehtävien osalta.

Varautumistehtäviä käsitellään muun muassa maakuntalaissa ja sen pykälissä:

- Maakuntalaki 9 §, 43 §, 141 §, 142 §
- Toimialakohtaisesta varautumisesta on annettu säännöksiä erityislaeissa
- Valmiuslaki ym.

Valmiuteen ja kriisitilanteisiin varautumiseen liittyviä tehtäviä käsitellään Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (YTS-strategia 2017.....tähän lisätään linkki). Strategiassa esitetään valtakunnallinen yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja koskeva kokonaisturvallisuuden malli, jonka pohjalta turvallisuustoimijat (ml. maakunnat) ennakoivat ja varautuvat erilaisiin kriiseihin ja niistä selviytymiseen. YTS-strategia yhtenäistää varautumisen kansallisia periaatteita ja ohjaa hallinnonalojen varautumista keskus- ja aluehallinnon tasoilla.

Toimialakohtaisesta varautumisesta ja työnjaosta keskushallinnon ja maakunnan kesken on annettu säännöksiä ja määräyksiä erityislaeissa ja YTS-strategiassa.

MMM:n hallinnonalan osalta varautumisesta on kerrottu tarkemmin...(tähän lisätään linkki).

1 Maakunnan varautuminen

1.1 Konsernihallinnon valmistelu

Tavoitteena on mahdollisimman hyvin yhteen sovitettu valmiussuunnittelu ja muu varautuminen monialaisessa maakuntakonsernissa siten, että myös se tulisi ohjatuksi yhtenä kokonaisuutena. Maakunnan johdon tulee kaikilla hallinnon tasoilla huolehtia ja varmistua varautumisen riittävästä resursoinnista, organisoinnista, täytäntöönpanosta sekä seurannasta ja ohjauksesta. Maakunnan varautumisessa keskeistä on poikkihallinnollinen strateginen johtaminen ja yhteistyö. Huolehditaan tarvittavista kirjauksista hallintosääntöön.

Tehtävät

- maakuntakonsernin sisäinen toimialojen, laitosten yms. varautuminen ja varautumistoimien yhteensovittaminen
- maakunta kirjaa konserniohjeeseen määräykset, organisointi ja voimavarat seuraavista:
 - riskienhallinnan järjestämisestä asiat ja prosessit, joilla pyritään estämään ennalta arjen vahingot (näkökulmia mm. työturvallisuus, johtaminen, vakuuttaminen jne.)
 - maakuntakonsernin valmiussuunnittelusta, varautumisesta sekä konsernin sisäisestä varautumisen yhteensovittamisesta eli suunnitelmat, joilla hallitaan tapahtunutta vahinkoa tai häiriötilannetta
 - turvallisuudesta kuten paloturvallisuus, kiinteistöturvallisuus, henkilöturvallisuus
 - vastuut oman ja ulkoistetun palvelutuotannon varautumisvelvoitteiden valvonnasta hankintojen kilpailutuksesta, sopimusten teossa ja toiminnan valvonnassa
- maakunta valmistelee valmiussuunnitelman yhteisen osan, jossa kuvataan:
 - maakuntakonsernin toimintojen häiriötilanteiden ja poikkeusolojen ja toipumisvaiheen aikaisen johtamisen, konsernin ja toimialojen viestintä ja tilannekuvatoiminnot sekä näiden yhteensovittamisen toimintamallit ja muut järjestelyt, kuten johto- ja tilannekeskustoiminnot, yhteen sovitettu toimialojen henkilöstö-, toimitila- ja kalustovaraukset ja kyvykkyydet sekä niiden ylläpito

- maakunta kokoaa toimialojen ja maakunnan alueen keskeisten muiden toimijoiden, sekä lain edellyttämässä ja tarkoituksenmukaisessa muussa laajuudessa muiden maakuntien ja niiden alueen toimijoiden kanssa, yhteistoimintaa koskevat valmiussuunnitelmat alueen merkittävimmistä uhkista

1.2 Maakunnan toimialojen ja operatiivisten toimintojen varautuminen ja jatkuvuudenhallinta

Maakunnan valmistelussa toimialat ja laitokset laativat tarvittavat riskianalyytit ja uhka-arviot sekä laativat niitä vastaavat valmiussuunnitelmat ja huolehtivat muista jatkuvuudenhallinnan toimenpiteistä siten, kuin toimialan lainsäädäntö edellyttää.

Tehtävät

- jatkuva toimialakohtaisten toimintojen ja prosessien asettaminen tarvittaessa tärkeysjärjestykseen sekä niiden keskinäisriippuvuuksien tunnistaminen (työkaluina voi olla valmiussihteeristö ja yhteiset tietojärjestelmät)
- tärkeiden ja kriittisten toimintojen varmistaminen (varajärjestelmät yms.)
- materiaallinen varautuminen
- henkilöstön varaaminen ja koulutuksen sekä harjoitusten järjestäminen
- valmiuslaissa ja toimialakohtaisessa lainsäädännössä säädetty varautumistehtävät ja ohjeiden mukaiset toimenpiteet
- ulkoistettujen palveluiden ja sopimusperusteisen palvelutuotannon varautumisveloitteiden ja toimien valvonnasta ja varautumisen tuesta huolehtiminen (kuten yhteiset harjoitukset)
- ulkoistettujen palveluiden sekä sopimusperusteisen palvelutuotannon ja -tuottajien varautumisen yhteensovittaminen maakunnan/toimialojen kanssa

2. Maakunnan tehtävät varautumisen alueellisessa yhteensovittamisessa

Maakunnat huolehtivat alueensa toimijoiden yhteiseen varautumiseen liittyvistä tehtävistä, joiden tarkoituksena on yhteen sovittaa varautumista alueella toimivien yhteisöjen? kesken.

Yhteisellä varautumisella ja siihen liittyvällä yhteensovittamisella tarkoitetaan laissa alueen kaikille toimijoille laaja-alaista, poikkihallinnollista, toimijat ja toimialat kokoavaa verkostomaista yhteistyötä ja sen järjestämistä. Maakunnan johdolla käsitellään alueen yhteiseen varautumiseen vaikuttavia ja varautumista edellyttäviä asioita ja muodostetaan kokonaiskäsitys alueen toimijoiden varautumisesta. Tehtävässä ei ole kyse varautumisen alueellisesta johtamisesta tai muiden toimijoiden vastuulla olevista varautumistoimenpiteistä määrittämisestä.

Maakunnan muista toimialakohtaisista varautumisen yhteensovittamistehtävistä säädetään toimialakohtaisessa lainsäädännössä.

Tehtävät

- maakunta päättää siitä, miten maakunnan järjestämisvastuulla olevat alueen toimijoiden yhteiseen varautumiseen liittyvät tehtävät organisoidaan ja resurssoidaan
- maakuntavaltuusto päättää alueellisen varautumisen yhteensovittamistehtävän osalta asetettavista toiminnan tavoitteista, palvelujärjestelmän yhteensovittamisesta sekä muista palvelujen tuotannon edellytyksistä ja veloitteista huomioiden valtakunnalliset tavoitteet ja strategiat
- maakunta
 - laatii suunnitelman yhteensovittamisen käytännön toteutuksesta ja ylläpitää siihen muodostuvia tarpeellisia yhteistyörakenteita. Tämä tehdään yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa siten, että verkostomainen yhteensovittamiseen tähtäävä yhteistyö palvelee laajasti alueen toimijoita niiden varautumisessa ja yhteistoiminnan kehittämisessä
 - järjestää alueellisesti merkittävien riskien poikkihallinnollisen arviointityön

- järjestää turvallisuuteen vaikuttavien toimintaympäristön muutosten poikkihallinnollisen seuranta- ja arviointityön
- järjestää maakunnan alueen valmius- ja häiriötilanneharjoitukset
- tukee alueen toimijoiden varautumista ja valmiussuunnittelua

Tehtäväkokonaisuuden järjestämisessä ja palvelutuotannossa olisi maakuntakonsernissa tarkoituksenmukaista hyödyntää maakunnan tehtävälleen kuuluvilla toimialoilla olevaa osaamista ja asiantuntijuutta, toimintamalleja ja muita valmiuksia. Esimerkiksi tarvitaan harjoitusten suunnitteluosaamista, tilanneseuranta- ja -kuvajärjestelmiä ja riskienarvioinnin asiantuntemusta sekä kokemusta turvallisuustoimijoiden verkostoyhteistyöstä.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Maakunnan varautumistehtävien, maakuntakonsernin riskienhallinnan ja organisaatioturvallisuuden valmistelu. Alueellisten varautumistehtävien valmisteluryhmän muistio 3.3.2017 (tiekartassa valmisteluryhmän raportin liitteenä).

Maakuntien varautumistehtävät ja organisoituminen, esimerkit. Alueellisten varautumistehtävien valmisteluryhmän muistio 10.5.2017 (tiekartassa).

Pohjois-Karjalan malliesimerkki (tiekartta)

Valmiussuunnitelmamalli (tiekartta?)

Suomen kansallinen riskiarvio (Linkki)

Kunnan valmiussuunnitelman yleisen osan malli ja ohje sen käyttöön taulukko 2, (s.33). (linkki)

2 Ohjaus ja valvonta

2.1 Palvelutuotannon ohjaus

- Maakuntalaki 9 §, 52 §, 53 §, 54 § ja 56 § järjestämismääräykset; 8 § tuottaminen; 9 § tuottamista koskevan vastuun toteuttaminen ja sen valvonta
- Järjestämislaki 16 §, 21 §, 24 § ja 35 §
- Laki valinnanvapaudesta 31 §

Tehtävät

- Päätökset palveluiden järjestämistavoista määrittävät palveluiden ohjauksen mallit
- Vastuu järjestämismääräyksellä olevien palveluiden ohjauksesta
- Oman palvelutuotannon ohjaus
- Ulkoisen palvelutuotannon ohjaus

Järjestäjä vastaa kaikkien sen järjestämismääräyksellä olevien palveluiden ohjauksesta ja valvonnasta. Maakunnan palvelujen ohjaus voi jakaantua maakunnan eri tasoille, riippuen maakunnan organisoitumisesta sekä vastuuden delegoinneista. Järjestäjä arvioi ohjauksen kokonaisuuden ja määrittelee sitä koskevat vastuut selkeästi. Ohjauksen kokonaisuus kytkeytyy vahvasti maakunnan päätöksiin palvelujen järjestämistavoista, jolloin maakuntien toteuttamat ohjauksen mallit voivat olla erilaisia koskien eri tuottajia. Ohjausvelvoitteiden toteuttamiseksi maakunnan täytyy suunnitella ja laittaa täytäntöön erilaisista ohjausvälineistä ja toimituksista muodostuva, yhteensopiva kokonaisuus. Maakunta- ja sote-uudistuksen keskeisimpiä ohjaustapoja ovat perinteisten ohjausmallien elementtejä yhdistelevät hybridiohjaustavat: sopimusohjaus, vuorovaikutusohjaus, strateginen ohjaus ja omistajaohjaus. Järjestäjän toteuttama ohjaus jakaantuu maakunnan omistaman liikelaitoksen ja yhtiöiden ohjaukseen sekä markkinoilla toimivien yritysten ohjaukseen. Lisäksi järjestäjän ohjaus koskee suoranvalinnan- ja muita valinnanvapauspalveluita. Maakunnan suunnittelemassa ohjauksen kokonaisuudessa tulee myös jättää tilaa markkinoilla toimivien ja asiakkaiden toteuttamalle ohjaukselle, sillä asiakkaat ja kilpailijat edistävät usein asiakaslähtöisten palveluinnovaatioiden syntymistä.

Maakunnan suunnitellessa palvelutuotannon ohjausta sen tulee tehdä päätös siitä käytetäänkö maakunnan sisäisen palvelutuotannon eli sen omistuksessa olevien tuottajien ohjaukseen hierarkkisen ohjauksen lisäksi sopimusohjausta. Liikelaitosten ja maakunnan yhtiöiden ohjaus toteutuu strategisena ja omistajaohjauksena, joita voidaan pitää hierarkkisen ohjauksenä. Lisäksi sen on päätettävä mahdollisesta sopimusohjauksen käyttöönotosta. Muun markkinoilla toimivan palvelutuotannon ohjaus tapahtuu sopimusohjauksen keinoin ja suoranvalinnan palveluissa sopimukseen sisällytettyjen erilaisten kriteerien ja määräysten kautta.

Palveluntuottajien sopimusohjauksessa tulisi ottaa huomioon myös muita kuin puhtaasti palveluntuotantoon liittyviä kysymyksiä. Järjestäjän tulee kyetä ohjaamaan palveluntuottajia esimerkiksi siten, että maakunnan alueella syntyy innovaatioita ja uuden tyyppistä palveluntuotantoa ja että henkilöstön riittävyys ja osaaminen varmistetaan riittävällä koulutuksella. Tämä puolestaan edellyttää maakunnan ohjaamaa koordinoitua yhteistyötä korkeakoulujen kanssa, mihin myös palveluntuottajien tulee sitoutua. Myös tämän tyyppiset asiat tulee ottaa huomioon palveluntuottajien kanssa tehtävissä sopimuksissa, esimerkiksi edellyttämällä palveluntuottajia varaamaan tietyn osuuden rahoituksestaan tähän toimintaan.

Maakunnan oman palvelutuotannon ohjaus

Maakunnan oman palvelutuotannon ohjaus voidaan osittain rinnastaa suomalaisiin tilaaja-tuottajamalleihin, joita on sovellettu mm. Tampereella, Oulussa, Hämeenlinnassa, Raisiossa ja HUS:ssa.

Näiden kokemusten perusteella omistajaohjausta tulisi Suomessa vahvistaa nykyisestään (Stakes 2008, Sihvonen 2003, Jonsson 2016). Tilaaja-tuottajamalleista on lisäksi syntynyt kokemuksia sisäisen sopimusohjauksen käytöstä. Maakunnan luottamushenkilöiden, henkilöstön ja tytär- sekä osakkuusyhteisöjen tulee toteuttaa konserniohjaus- ja valvonta maakuntavaltuuston päättämien omistajapoliittisten linjausten mukaisesti. Liikelaitoksien osalta maakuntavaltuusto asettaa lisäksi kriteereitä, joita niiden tulee saavuttaa mm. toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä päättää myös liikelaitosta sitovista meno- ja tuloeristä. Lisäksi maakunta ohjaa liikelaitosta hallintosäännöllä, jossa määritetään mm. sen tehtävät. Muita keskeisiä johtamisjärjestelmän elementtejä ovat myös johtoryhmätyöskentely sekä palkitsemisjärjestelmät ja -mallit. Maakunnan liikelaitoksilla on kuitenkin myös omat johtokuntansa, jotka ohjaavat sen toimintaa.

Sopimusohjaus on toimiva ratkaisu erityisesti palveluille, joita tarjoavat useat tasavertaiset palveluntuottajat (toimiva markkinakilpailu), joista voidaan sopia kahden toimijan välisillä asiakirjoilla ja joissa ei ole ristiriitaa taloudellisen voitontavoittelun ja eettisen perustan välillä. Sisäinen sopimuksellisuus toimii hyvin palveluissa, joissa maakunnan oma palvelutuotanto voidaan asettaa sisällöltään ja laatukseltaan vertailukelpoiseksi ulkoiseen palvelutuotantoon nähden. Sopimuksellisuuteen kiinteästi liittyvä palveluiden kuvaus ja tuotteistus tuovat näkyviin palveluiden sisällöt ja niiden kustannukset. Omistajaohjaus on yleensä luotettava keino toteuttaa palvelut, jotka ovat hankalasti tuotteistavissa, joihin on vähän vaihtoehtoisia palveluntuottajia, jotka edellyttävät monien toimijoiden yhteistyötä ja toiminnan joustavuutta ja joissa eettisen arvopohjan merkitys on suuri. Näitä erilaisia ohjauksen malleja yhdistämällä järjestäjä voi toteuttaa sisäistä palvelutuotannon ohjausta.

Liikelaitoksen ohjauksen määrittelyssä lähtökohtana voi olla yhteistyöhön perustuva tulosohtauksen muoto, johon voidaan luontevasti yhdistää sisäisen omistajaohjauksen elementtejä. Eri toimintojen tulosvastuista sekä niiden toteutumisen vastuista ja seurantataavoista voidaan sopia toiminnoittain sekä asettaa vaatimuksia sopimuksen kaikille osapuolille. Toisaalta johtamis- ja ohjausjärjestelmään tulee kuulua erilaisia yhteistyömenettelyjä ja -rakenteita vuoropuhelun varmistamiseksi eri osapuolten välillä. Määritellyt vastuut ja niihin liittyvä palkitseminen ja sanktiot tulee johtamisjärjestelmässä sisällyttää sopimuksen toteutumisesta vastaavien johtajien johtajasopimukseen. Tämän edellytyksenä on, että maakunnan johtamisjärjestelmä takaa myös sopimuksen toteuttamiseen riittävät välineet.

Maakunnan omassa palveluntuotannossa ne palvelut, joita tuotetaan kilpailuilla markkinoilla, on jo lähtökohdiltaan erotettava muusta toiminnasta joko yhtiöiksi tai vähintään omiksi taseyksiköikseen. Kilpailuilla markkinoilla toimivien maakunnan omien toimintojen sopimusohjaus tulee toteuttaa samalla tavalla kuin yksityisten palveluntuottajien ohjaus. Tähän kuuluu samanlainen yhteydenpito, neuvottelu- ja seuranta-prosessi, raportointi sekä laatu- ja itsearviointijärjestelmä kuin mitä vaaditaan maakunnan ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Samalla näitä toimintoja ohjataan myös maakunnan omistajaohjauksella, jonka lähtökohtana on taata maakunnan omille palveluntuottajille samat kilpailuedellytykset kuin ulkopuolisille kilpailijoilleen sekä asettaa ohjauksessaan myös maakunnan omille yksiköille tulosvaatimukset, jotka ovat kilpailijoiden tasoa.

Maakunta voi erottaa oman palvelutuotannon ohjauksen ja ulkoisen sopimusohjauksen toisistaan, jolloin ohjauksesta syntyy omaan palvelutuotantoon nähden kaksi erilaista ohjausmekanismia. Tällä voidaan vahvistaa järjestäjän erottamista ja riippumattomuutta maakunnan omasta palvelutuotannosta. Maakunta voi myös ottaa käyttöön yksikanavaisen ohjausmekanismiin omaan palvelutuotantoon nähden, käytännössä yhdistämällä järjestäjän ohjauksen ja konserniohjauksen tehtävät. Tämä edellyttää konserniohjauksen sisältöjen arviointia, jotta järjestäjä voi asettaa oman ja muut palveluntuottajat tasavertaiseen asemaan ohjauksessaan. Voi olla myös perusteltua, että joitakin tässä kuvatuista elementeistä otetaan sellaisenaan käyttöön myös maakunnan sisäisessä monopoliasemassa tuotettujen palvelujen ohjauksessa.

Ulkoisen palvelutuotannon ohjaus

Ulkoisen palvelutuotannon osalta ohjaus tapahtuu sopimusohjauksen kautta. Ulkoisten palveluntuottajien ohjaustarpeet ovat erilaisia, joten resurssien tehokkaan käytön näkökulmasta kunkin palveluntuottajan kohdalla tulee valita soveltuvimmat ohjausvälineet. Kaikkiin tuottajiin ei tarvitse kohdistaa yhtä paljon ohjausta vaan ohjaus- ja valvontatoimenpiteet on tarkoitettu kohdistaa erityisesti niihin palveluntuottajiin, jotka tarvitsevat tai toivovat maakunnan tai muun viranomaisen tukea. Ohjaustarvetta voi arvioida esimerkiksi asiakas- ja potilasturvallisuudesta saatujen tietojen ja tuottajien kanssa tehtyjen riskienarviointien perusteella (Palveluntuottajalaki § 22 ja § 23). Sopimuksellisuuteen perustuvien mallien kehittymisen myötä ohjauselementin rinnalle on vahvemmin nostettu kumppanuutta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin (esim. allianssimalli). Kumppanuuteen pohjautuvassa mallissa järjestäjältä edellytetään sitoutumista yhteistyöhön ja toiminnan kehittämiseen, minkä kautta myös ohjauksellinen elementti toteutuu.

Maakunnan ohjaukokonaisuuden onnistumistekijöitä ovat ohjaustavoitteiden selkeys ja mitattavuus, käytettyjen ohjausvälineiden yhteensopivuus ja ristiriidattomuus (vastuu, valta ja resurssit kohtaavat). Lisäksi ohjauksen ennustettavuus, läpinäkyvyys ja tasapuolisuus sekä ohjausjärjestelmän kehittämismahdollisuudet ovat onnistumisen elementtejä. Nykyinen ohjausjärjestelmä monimuotoistuu, kun järjestelmää ohjaavien toimijoiden ja ohjausvälineiden määrä kasvaa maakunnan ekosysteemissä. Toimivan ohjaukokonaisuuden suunnittelu ja toimeenpano edellyttää maakunnalta uudenlaista osaamista ja entistä parempaa tietopohjaa.

Palveluiden ohjausmalleja:

- Palveluiden ohjaus: palvelutuotannon perinteisiä ohjaustapoja:
 - Normatiivinen ohjaus, mm. hallintopäätöksissä asetetut velvoittavat ehdot palveluntuottajille
 - Informaatio-perustainen ohjaus, mm. valinnanvapauden tietopalvelu ja ammattihenkilöstön täydennyskoulutus
 - Resurssien ohjaus, mm. maakunnan liikelaitoksen budjetti, palveluntuottajien korvausmallit ja yhteistyöalueen investointisuunnitelma
 - Valvonta ja valvontaan liittyvä ohjaus, mm. palveluntuottajien rekisteröityminen ja omavalvontasuunnitelmat
- Palveluiden ohjaus: perinteisen ohjauksen elementtejä yhdistelevät hybridiohjaustavat:
 - Sopimusohjaus, mm. palveluntuottajien ja yhteistyöalueen sopimukset (ml. palvelunkuvaukset, tuotteistus)
 - Vuorovaikutusohjaus, mm. sopimukseen liittyvät neuvottelut ja palveluntuottajien seuranta- ja kehittämissryhmät
 - Strateginen ohjaus, mm. velvoittava maakuntastrategia, palvelustrategia ja palvelulupaus
 - Omistajaohjaus, mm. maakunnan konserniohje, hallintosääntö, omistajapoliittiset linjaukset, konsernivalvonta sekä liikelaitoksen johtamis- ja palkitsemismalli

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

STM:n ohjausosasto...

Sote-tuottajien sopimukset - ja korvaukset -työryhmät...

2.2 Valvonta ja omavalvonta

Maakunta valvoo sekä omaa toimintaansa että järjestämisvastuulleen kuuluvaa palvelutuotantoa, jota osataan seuraavat myös valtakunnallinen lupa- ja valvontaviranomainen (LUOVA), Maakuntavirasto (Mavi) ja Elintarviketurvallisuusvirasto Evira (yhdistyvät 1.1.2019 alkaen ruokavirastoksi) yhteistyössä maakunnan kanssa. Valvontaa ja omavalvontaa käsitellään mm. seuraavissa laeissa ja niiden pykälissä:

- pelastustoimen järjestämislaki (8 §, 13 §)
- sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaki (21 §, 6 luku)
- maakuntalaki (9 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaan valinnanvapaudesta (80 §)

Tehtävät

- maakunnan hallintosäätöön kirjataan palvelutuotannon järjestämisen ja valvonnan kannalta tarvittavat määräykset
- palvelutuotannon sopimukseen sisällytetään valvonnan kannalta riittävät kirjaukset (mm. edellytetään tuottajalta omavalvontasuunnitelmaa)
- laaditaan omavalvontaohjelma palvelutuotannon valvomiseksi
- julkaistaan omavalvontaohjelma
- valvonnan toteuttaminen yhteistyössä valvontaviranomaisten kanssa

1 Maakunnan oman toiminnan valvonta yleisesti

Maakunta vastaa valvontatehtävän ja omavalvonnan toteuttamisesta. Maakunnan tulee organisoida ja määrittää valvonta-asiat osaksi maakunnallista järjestämistehtävää ja toteuttaa valvontaa käyttäen laajasti erilaisia menetelmiä ja tietojen keruuta. Järjestäjän tulee käyttää hyväksi valtakunnallisesti määriteltäviä ja koottavia indikaattoreita ja seurantatietoja alueiden palvelutarpeista ja palvelujen toteutumisesta. Lisäksi järjestäjä analysoi palveluntuottajilta mm. lupaprosessissa, toimintakertomuksissa ja palvelutuotantosopimuksissa edellytetyjä tietoja, palautteita, muistutuksia, valvontaviranomaisten käsittelemistä asioista saatavia tietoja ja potilasvahinkoasioista sekä sosiaali- ja potilasasiamiesten toimintakertomuksista saatavia tietoja. Valvonta toteutetaan siten, että siinä käytettävät menetelmät ja siitä saatava tieto ovat vertailukelpoisia muiden maakuntien kanssa.

Monituottajamallissa, jossa maakunnan valvontavelvollisuus kohdistuu moniin erilaisiin tuottajiin, omavalvonnan toteuttaminen edellyttää erityistä suunnitelmallisuutta sekä vahvaa valvonnan menetelmien osaaamista ja palvelujen sisällön ja sitä sääntelevän lainsäädännön tuntemista. Palvelujen tuottajien valvonnan keskeisiä toteuttamiskeinoja ovat esimerkiksi hyväksymis- ja sopimusmenettelyt ja niihin liittyvä seuranta ja valvonta. Palveluntuottajien kanssa laadittaviin sopimukseen maakunta voi liittää kriteerejä, joilla varmistetaan että maakunta saa tarvitsemat tiedot valvontatehtävän toteuttamiseen. Maakunta valvoo myös niitä palveluntuottajia, joilta sen liikelaitos ja suoran valinnan palvelujen tuottajat hankkivat palveluja.

Maakuntien tehtäviin kuuluvat lisäksi EU:n maaseuturahaston ja EU:n maataloustukirahaston sekä näihin kiinteästi liittyvien kansallisten varojen maksajavirastokokonaisuuteen kuuluvat tehtävät. Maakunnat suorittavat EU:n maaseuturahaston ja EU:n maataloustukirahastoihin liittyvää substanssivalvontaa maataloilla Maaseutuviraston antamien menettelyohjeiden mukaan. Paikalla maataloilla tehtävien valvontojen suorittaminen EU-säädösten ja maksajaviraston asettamissa määräajoissa on maataloille maksettavien viljelijätuokien maksun edellytys. Tarkastusten suorittaminen EU-säädösten mukaisesti on oleellista myös rahoitusoikaisuriskien hallinnan kannalta. Tarkastusten sisällöstä on kerrottu tarkemmin maakuntauudistuksen tiekartalla. Maksajavirastokokonaisuuteen kuuluvien tehtävien hoitaminen edellyttää maakunnilta maksajavirastosopimusten tekemistä Maaseutuviraston kanssa. Näitä tehtäviä ei voida antaa liikelaitoksessa tehtäviksi. Maaseutuviraston lisäksi maakuntien toimintaa kyseisten tehtävien hoitamisessa tarkastaa Euroopan ko-

missio, Euroopan tilintarkastustuomioistuin, todentamisviranomainen ja Valtiontalouden tarkastusvirasto. Tarkemmin tarkastusten sisällöstä ja maksajavirastovaatimuksista on kerrottu.....(tähän lisätään linkit).

Elintarviketurvallisuuden toimialalla maakuntien tehtäviin kuuluvat elintarvikkeiden, eläinten terveyden ja hyvinvoinnin, kasvinterveyden, maatalouden tuotantopanosten ja luonnonmukaisen tuotannon valvonta ja tarkastukset sekä eräät näihin tehtäväkokonaisuuksiin liittyvät tehtävät, kuten eläinlääkäripalveluiden järjestäminen. Näiden tehtävien järjestämistä sääntelee EU:n valvonta-asetus, joka velvoittaa jäsenvaltiota suunnittelemaan, ohjaamaan ja varmistamaan koko valvontaketjun (Evira, muut keskusviranomaiset ja maakunnat) toimivuuden ja lisäksi kouluttamaan ja auditoimaan valvontaviranomaisia sekä raportoimaan tehtävien hoitamisesta vuosittain EU:lle. Suomessa tehtävien hoitamisesta vastaa valtakunnallisesti Evira ja alueetasolla niitä hoitavat maakunnat. Valvontaa ohjataan Suomen elintarvikeketjun monivuotisella kansallisella valvontasuunnitelmalla (VASU <https://www.evira.fi/tietoa-evirasta/esittely/toiminta/valvonta/suunnitelmat-ja-ohjelmat/elintarvikeketjun-monivuotinen-kansallinen-valvontasuunnitelma/>) ja sen perusteella laadituilla sektorikohtaisilla valvontasuunnitelmissa (EHO eläinten terveyden ja hyvinvoinnin valvontaohjelma <https://www.evira.fi/tietoa-evirasta/esittely/toiminta/valvonta/suunnitelmat-ja-ohjelmat/elainten-terveyden-ja-hyvinvoinnin-valvontaohjelma/>), joista säädetään ao. erityislaeissa. Eviran lisäksi maakuntien toimintaa auditoi vuosittain EU. Tarkemmin maakuntien tehtävien sisällöstä ja VASU-prosessista (suunnittelu, raportointi, koulutus, auditointi, seuranta) on kerrottu....(tähän lisätään linkit).

Valvonnan toteuttamiseksi maakunnalla on oikeus saada salassapitosäännösten estämättä maksutta palveluntuottajalta valvonnan toteuttamiseksi välttämättä tarvittavat tiedot ja selvitykset. Lisäksi maakunnalla on oikeus tarkastaa palvelun tuottajan toiminta ja toimitilat. Asiakkaalla on oikeus saattaa maakunnan käsiteltäväksi valinnanvapauden piiriin kuuluvissa palveluissa kokemansa epäkohta. Maakunnan tulee käsitellä asia ja antaa asiakkaalle vastaus kohtuullisessa ajassa, ellei ole perusteita siirtää asiaa asianomaisen palveluntuottajan käsiteltäväksi muistutuksena.

Järjestäjän on säännöllisesti analysoitava valvontatehtävistä kerättyjä tietoja. Maakunnan tulee valvoa, että tapa, jolla muistutukset ja reklamaatiot käsitellään, on asianmukainen ja objektiivinen, ja että muistutuksiin vastataan ilman viivettä.

2 Maakunnan sote- ja pelastustoimen palvelutuotannon omavalvontaohjelmat

Omavalvonnan toteuttamiseksi on maakunnan lain mukaan laadittava järjestämisvastuuseensa kuuluvista tehtävistä ja palveluista omavalvontaohjelma. Omavalvontaohjelma on valvonnan työkalu, jolla ohjataan valvonnan toteuttamista konkreettisesti. Sen avulla tunnistetaan toimintaan liittyviä riskejä ja mahdollisia poikkeamia järjestäjän tai palveluntuottajien valvonnan hoitamisessa ja suunnitellaan, miten niitä ehkäistään ja miten toimitaan riskien tai poikkeamien realisoituessa. Pelastustoimen omavalvontaohjelman tekee järjestämislain 8 §:n mukaisesti maakunnan liikelaitos. Omavalvontaohjelmassa maakunta määrittää, miten se varmistaa pelastustoimen palvelujen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen saatavuuden, saavutettavuuden ja laadun sekä asiakas- ja potilasturvallisuuden ja yhdenvertaisuuden riippumatta palveluntuottajasta.

Omavalvonta tarkoittaa eri asiaa maakunnan ja sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuottajan näkökulmasta. Maakunta valvoo omavalvontaohjelmalla sekä omaa toimintaansa että palvelutuotantoa. Palveluntuottajat laativat omat omavalvontasuunnitelmansa. Maakunnan on omassa valvonnassaan varmistettava, että kaikki palveluntuottajat laativat asianmukaisen ja niiden palvelutuotantoa riittävästi kuvaavan omavalvontasuunnitelman ja noudattavat sitä. Omavalvonnan järjestelyjen ja toimenpiteiden avulla varmistetaan, että palvelut järjestetään ja toteutetaan lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Omavalvonnan avulla varmistetaan mm. maakunnan toiminnan ja sen järjestämisvastuulla olevien palvelujen asiakas- ja potilasturvallisuus ja muu laatu, palvelujen saatavuus ja saavutettavuus sekä palveluja käyttävien henkilöiden yhdenvertaisuus ja perusoikeuksien toteutuminen.

Omaavonnalla varmistetaan palveluiden integraation toteutuminen ja se, että maakunta yhteen sovittaa palvelut kunnan ja valtion vastuulle kuuluvien palvelujen kanssa. Omaavontaohjelmassa määritetään lisäksi, miten maakunta varmistaa valinnanvapauden toteutumisen, miten se seuraa palvelujen toteutumista ja miten havaitut puutteellisuudet korjataan. Siinä määritetään edelleen, millä menetelmillä ja mittareilla maakunta seuraa väestön hyvinvointia ja terveyttä ja miten seurantatieto otetaan huomioon palvelujen järjestämisessä.

Maakunnan on omaavontasuunnitelmassa kuvattava tavat, miten maakunta valvoo, että sen järjestämisvastuulle kuuluvien palvelujen tuottajat toteuttavat omaavontaa, millaisessa menettelyssä tuottajien toiminnassa havaitut epäkohdat selvitetään ja korjausvaatimus asetetaan, miten maakunnalle kuuluvaa tarkastusoikeutta toteutetaan sekä millaisessa menettelyssä hyväksymisen peruminen ja sopimuksen irtisanominen/purkaminen toteutetaan. Omaavontaohjelmassa kuvataan myös, miten valvonnassa huomioidaan asiakkaiden ja heidän omaistensa ja läheistensä antama palaute sekä toisaalta henkilöstön antama palaute (esim. työhyvinvointikyselyt, sairauspoissaolot, vaihtuvuus).

Omaavontaohjelma sekä sen seurantaan perustuvat havainnot ja niihin perustuvat toimenpiteet on julkaistava. Suositeltavaa on, että omaavontaohjelma julkaistaan julkisilla internetsivuilla. Valvontaa ja omaavontaa ohjaava omaavontaohjelma tulee muodostaa kunkin maakunnan oman toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Tästä syystä eri maakuntien omaavontaohjelmat tulevat todennäköisesti jonkin verran poikkeamaan toisistaan. Omaavontaohjelman tulisi kuitenkin sisältää vähintään lainsäädännössä kuvatut asiat.

3 Omaavontasuunnitelmat

Maakunnan omaavontaohjelman lisäksi jokaisella palveluntuottajalla tulee olla omaavontasuunnitelma.

Palveluntuottajalta edellytetään ammattitaitoa, tietoa ja kokemusta arvioida, minkälaisella omalla ohjauksella ja valvonnalla toiminnan laatu ja säädöstenmukaisuus varmistetaan. Palveluntuottajan omaavontasuunnitelma on ensisijaisesti palvelujen laadun ja kehittämisen päivittäinen työväline.

Sen vuoksi se tulee laatia toimintayksikön yksilölliset olosuhteet huomioiden, yhdessä henkilöstön ja mahdollisuuksien mukaan myös palvelun käyttäjien kanssa. Siinä määritellään muun muassa palveluntuottajan noudattamat toimintatavat ja niiden toteuttamisen seuranta, ja siihen kirjataan kaikki keskeiset toimenpiteet, joilla palvelujen tuottajat itse valvovat toimintayksikköjään, henkilökunnan toimintaa sekä tuottamiensa palvelujen laatua. Omaavontasuunnitelmassa on huomioitava lainsäädännössä omaavontaa koskevat säännökset sekä eri tahojen asiakirjan sisällöstä mahdollisesti antamat ohjeet. Omaavontasuunnitelmalla pyritään varmistamaan, että palveluntuottaja noudattaa lainsäädäntöä, esimerkiksi tarkistaa henkilökunnan pätevyyden JulkiTerhikistä ja JulkiSuosikista systemaattisesti ja säännöllisesti, tai että hallintopäätösten tekeminen sosiaalihuollon palveluissa toteutuu asianmukaisesti.

Omaavontasuunnitelmassa sovitaan menettelytavat palvelutoiminnassa havaittujen riskien, vaaratilanteiden ja laadullisten puutteiden ennaltaehkäisemiseksi ja korjaamiseksi sekä terveydenhuollon ammattihenkilöiden ammatillisen osaamisen varmistamiseksi. Suunnitelman on oltava sitä laajempi ja yksityiskohtaisempi mitä monimuotoisempaa ja riskialttiimpaa palvelujen tuottajan toiminta on.

4 Viranomaisvalvonta

Valvonnan toteuttaminen edellyttää yhteistyötä valtakunnallisen lupa- ja valvontaviranomaisen (LUOVA, Evira ja Mavi) kanssa. Maakunta on vastuussa niiden asiakasturvallisuutta vaarantavien asioiden siirrosta valvontaviranomaisille, joita se itse ei pysty hoitamaan. Maakunta on vastuussa siitä, että valtion valvontaviranomainen on tietoinen sellaisista asiakasturvallisuutta vaarantavista valvonta-asioista, joita ei omaavonnan keinoin pystytä hoitamaan ja jotka voivat edellyttää myös valtion valvontaviranomaisen toimenpiteitä.

Järjestäjän on yhteistyössä valtakunnallisen keskusviranomaisen kanssa ohjattava ja koulutettava omaa henkilöstöään ja palveluntuottajia säännöllisesti, tehtävä ad hoc -tarkastuksia sekä tutkittava ja käsiteltävä systemaattisesti epäkohtailmoitukset, muistutukset ja valvontaviranomaisen siirtämät, muistutuksena käsiteltävät kantelut. Maakunnan tulee hoitaa valvonta-asioiden käsittely siten, että niistä saatava tieto saadaan osaksi toiminnan kehittämistä.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

- Valviran omavalvontamääräykset
- Alustavat kansalliset indikaattorit
- Valviran määräykset sosiaali- ja terveydenhuollossa edellytettävän omavalvontasuunnitelman sisällöstä ja laatimisesta
http://www.valvira.fi/documents/14444/37132/Maarays_2_2012_yksityisen_terveydenhuollon_omavalvontasuunnitelma.pdf

Linkkejä

- Uudenmaan omavalvontaohjelma (linkki tähän?)

3 Palvelujen hankinta ja hallinta

3.1 Palvelujen strateginen hankinta

Maakunta päättää strategiassaan palveluiden tuottamistavasta ja arvioi samalla hankintojen kokonaisuuden maakunnan edun kannalta. Maakunta kehittää muiden kanssa uusia innovaatioita ja kehittää sitä kautta alueensa markkinoita.

Maakunnan hankintoihin liittyviä tehtäviä käsitellään seuraavissa laeissa ja niiden pykälissä:

- laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016)
- laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1398/2016)
- puolustus- ja turvallisuushankintojen laki (1531/2011)
- laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999)
- laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (1233/2006)
- laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista (30/2013)
- arvonnäköalaki (1501/1993)
- hankintalaki (2 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (14–15 §)

Em. lisäksi sosiaali- ja terveyspalveluja hankittaessa tulee ottaa huomioon myös kyseistä palvelua koskeva lainsäädäntö (ks. HankL 108 § ja sen perustelut). Lisäksi lukuisissa muissa ns. substanssilaeissa on määräyksiä, jotka tulee ottaa huomioon hankintoja tehtäessä joko hankinnan kohteen määrittelyyn, hinnoittelun, vastuullisuuden tai muusta näkökulmasta.

Tehtävät

- Maakunnan palvelujen tuottamistapojen arviointi ja strategisten linjausten valmistelu
- Palvelukokonaisuuksien ja roolijakojen määrittely yhteistyössä eri tuottajien kanssa
- vaikuttavuus- ja tulostavoitteiden asettaminen, seuranta ja arviointi
- hankinnan toteutumisen varmistaminen perustuen strategiaan tavoitteisiin ja palvelutarpeenarvio tietoihin
- hankintojen arviointi mm. strategisten painopisteiden ja kustannustehokkuuden kannalta
- uusien innovatiivisten markkinoiden kehittäminen ja kehittämiskumppanuuksien solminen

Maakuntien tuleva perustehtävä on palveluiden järjestäminen asukkaille. Strategisen hankinnan tehtävät ovat maakunnan järjestämistehtävien hoitamisen kannalta toiminnan ydintä ja on erottamaton osa maakunnan strategian toteuttamista. Palvelujen tuottamistavoista linjataan maakunta- ja palvelustrategiassa. Strategisten linjausten tueksi maakunnalla tulee olla näkemys alueen markkinatilanteesta, oman palvelutuotannon vahvuuksista sekä tietoa eri tuottamistapojen kustannuksista ja laadusta. Lisäksi tulee ottaa huomioon mm. asiakkaiden palvelutarve, mahdollisuudet käyttää yhteishankintoja tai sidosyksiköitä sekä mahdollisuudet järjestää joitakin palveluja yhteistoiminnassa muiden kanssa. Maakunnan tulee pystyä arvioimaan millä tavoin palvelut kustannusvaikuttavimmin järjestetään. Eli tuottaako palvelun maakunnan oma palvelutuotanto vai hankitaanko palvelut ulkoisilta markkinoilta käyttäen asiakaseteleitä, henkilökohtaista budjettia tai valitsemalla kumppani muita hankintatapoja käyttäen.

Strategiseen hankintojen suunnitteluun sisältyvää tehtävää on palvelukokonaisuuksien määrittely ja oman palvelutuotannon ja ulkoisten palveluntuottajien roolin täsmentäminen palvelujen tuottamisessa. Palvelukokonaisuuksien määrittelyyn tulisi hyödyntää eri tuottajien ja asiakkaiden näkemyksiä. Vuoropuhelulla ja markkinakartoituksilla voidaan saada tietoa eri tuottamistapojen valinnan tueksi, tietoa palveluintegraation onnistumisen edellytyksistä sekä uusista ratkaisumalleista palvelutuotannon toteuttamiseen.

Hankintojen kokonaissuunnittelu on osa maakunnan talouden ja toiminnan suunnittelun vuosisykliä. Järjestäjän tulee tarkastella päättyvät hankintasopimukset ennakoiden ja tunnistaen toimintaympäristön ja palvelutarpeiden muutoksista seuraavat tarpeet toiminnan kehittämiseksi. Tämä kytkee myös innovatiiviset hankinnat kiinteäksi ja luonnolliseksi osaksi maakunnan toiminnan suunnittelua.

Strategisen hankinnan tehtävänä on arvioida hankintoja kokonaisuutena maakunnan strategisten painopisteiden ja kokonaisedun kannalta ja kehittää hankintatoimintaa mm. hankintaosaamisen ylläpidolla. Erityisesti taloudellinen tehokkuus, hankintojen vaikuttavuus ja merkitys maakunnan toiminnan kehittämiseen ovat keskiössä. Strateginen hankinta on hankintoihin liittyvien päätösten suunnittelua, toimeenpanoa, arviointia ja kontrollointia, joilla varmistetaan hankintojen edistävän organisaation strategiaa päämääriä (Carr & Smeltzer 1997, 201) ja tulostavoitteiden saavuttamista. Järjestäjän palveluiden strategisella hankinnalla on vahva yhteys tietoon palvelutarpeesta, palveluverkon suunnitteluun ja hallintaan sekä käytettävissä oleviin resursseihin. Palvelujen järjestämistä suunniteltaessa on tärkeää tarkastella tuotannon kokonaisketjua ja suunnitella myös palvelutason ja asiakastytyväisyyden mittaaminen.

Järjestäjän tulee valmistella myös muita hankintatoimintaan liittyviä strategisia tavoitteita ja linjauksia. Hankintojen johtamiseen ja ohjaamiseen liittyvien linjausten ja tavoitteiden lisäksi maakuntastrategiassa voidaan linjata maakunnan yleisistä hankintojen periaatteista. Esimerkiksi kasvupalvelujen hankinnan strategia periaatteita on tunnistettu TEM:n hankkeessa Tulosperusteisen tulospalkkiokriteeristö ja hankinta (Owal Group Oy 8.11.2017).

Hankinnoille voidaan myös asettaa eettisiä ehtoja, kuten edellyttää sukupuolten tasa-arvon tai yhdenvertaisuuden edistämistä.

1. Ostetaan yhteiskunnallisia tuloksia ja vaikutuksia, ei toimenpiteitä tai suoritteita. Tulosperusteiset hankinnat tulevat olemaan keskeinen osa kasvupalvelujen järjestämistä ja ostamista. Silloin kun ostaja määrittelee palvelun sisältöä enemmän, on kiinteiden suoritemaksujen osuus suurempi, ja kun palveluntuottajille jätetään enemmän liikkumavaraa, voidaan tuloksen osuutta painottaa nykyistä enemmän.
2. Hankinnan kokonaisuuden suunnittelu on kilpailutuksen toteutusta tärkeämpi. Ostamisen prosessi tulee mieltää kokonaisuudeksi, joka alkaa hankinnan suunnittelusta ja jatkuu sopimussuhteiden hallintaan. Hankinta on vain yksi osa tätä prosessia.
3. Eri palvelujen tavoitteiden selkeys on edellytys toimivalle tulosperusteiselle ostamiselle. Tavoitteenasettelun selkeys on edellytys ostettavan tuloksen määrittelylle. Erilaiset ja eri tavoitteisiin ostetut palvelut muodostavat kokonaisuuden, mutta yksi palvelu ei voi vastata kaikkiin työllisyyden tai yritystoiminnan käynnistämisen haasteisiin.
4. Asiakasohjauksen tulee vastata hankinnan tavoitteita. Asiakasohjauksen varmistaminen otetaan keskeiseksi johtamisen näkökulmaksi, jotta ostettavat tulosperusteiset palvelut voivat toimia.
5. Sopimusten laajentaminen. Sopimusten riittävä joustavuus mutta myös riittävä ajallinen kesto luovat parempia mahdollisuuksia asiakkaiden työllistymiselle sekä uudentyypisten palvelujen toteutukselle.
6. Markkinavuoropuhelun tulee olla järjestäjillä systemaattisena toimintatapana. Vuoropuhelu ei saa olla ad hoc -pohjaista ja sitä täytyy toteuttaa sekä maakunnallisella että valtakunnallisella tasolla. Markkinavuoropuhelua tulee toteuttaa sekä laajemmin ennen yksittäisten hankintojen suunnittelua sekä yksittäisten hankintojen yhteydessä.
7. Hankinnoissa tulee painottaa palvelun laatua. Ostajien pitäisi mahdollisuuksien mukaan asettaa palvelujen hinta markkinavuoropuheluun perustuen. Hinnan korostaminen johtaa palvelujen toteutuksen haasteisiin ja heikkoon vaikuttavuuteen.

- **Tulosperusteinen hankinta**

Maakunnan hankintastrategiassa voidaan valita tulosperusteinen tai vaikuttavuuspohjainen hankintamalli esimerkiksi tiettyjen palveluiden hankintaan. Tulosperusteinen hankinta antaa järjestäjälle työkalun havaittujen ongelmien tulokselliseen hoitoon. Järjestäjä määrittää mallissa hankinnan tavoitteen, ei tekemisen tapaa. Tavoitteena on määritelty muutos, joka palvelujen tuloksena toivotaan tapahtuvan, esimerkiksi ikäihmisten toimintakyvyn alenemisen ennaltaehkäisy. Palveluiden tilaaja määrittelee myös tavoitteita parhaiten kuvaavat mittarit, myös yhteistyössä palveluntuottajien kanssa. Tuottajilla on mallissa vapaus määritellä palvelut ja toimenpiteet, joilla määriteltyyn tulokseen päästään tehokkaasti. Palveluntarjoajat ehdottavat keinoja, jotka vievät tehokkaimmin kohti asetettuja tavoitteita.

Tulosperusteiseen hankintaan liittyy yhteiset tavoitteet ja ymmärrys nykytilasta. Lisäksi kumppanuus, yhteissuunnittelu, palveluita tuottavan verkoston luominen ja johtaminen, kuntalaisten ja kansalaisten osallistuminen sekä palvelujen asiakaslähtöisyys ovat tärkeitä.

Tuottajia palkitaan suorituskyvystä ja tuloksista. Siirryttäessä kohti tulosperusteista ostamista se luo mahdollisuuden palkita niitä toimijoita, jotka saavuttavat parempia asiakastuloksia. Hankkijoiden tulisi aktiivisesti korostaa hankintojen suunnittelussa ja palvelujen toteutuksessa sitä, että paremmin menestyneet toimijat hyötyvät hyvistä tuloksistaan esimerkiksi palveluun liittyvän markkinaosuuden tai muun vastaavan muodossa.

Usein palveluiden hankinta toteutetaan suoriteperusteisesti, jolloin hankinnassa ei saavuteta vaikuttavuutta. Palvelun tilaajan määrittelemät tarkat kuvaukset ja laatuksiteerit palveluista eivät välttämättä vastaa asiakkaiden vaihteleviin palvelutarpeisiin, eivätkä mahdollista asiakaskohtaista harkintaa palvelun tuottamisessa. (Tirronen & Rannisto 2016, Sitra/vaikuttavuusinvestoiminen)

- **Innovatiiviset hankinnat ja kehittämiskumppanuus**

Maakuntastrategiassa maakunnan tulee linjata, mikä osuus maakunnan hankinnoista tulee toteuttaa innovatiivisina hankintoina. Innovatiivisella hankinnalla tarkoitetaan uuden tai merkittävästi parannetun tuotteen tai palvelun (tai palvelukokonaisuuden) hankintaa, jolla parannetaan julkisten palveluiden tuottavuutta, laatua, kestävyyttä ja/tai vaikuttavuutta. Innovatiivisen hankinnan päätavoitteena onkin tuottaa ratkaisuja julkisten tehtävien ja palvelujen tehokkaampaan ja vaikuttavampaan toteuttamiseen. Samalla ne tuovat mahdollisuuksia yrityksille uusien tuotteiden ja ratkaisujen kehittämiseen ja sitä kautta oman liiketoimintansa kehittämiseen. Maakunnan näkökulmasta innovatiivisten julkisten hankintojen hyödyntäminen edellyttää vahvaa ja uudenlaista hankintaosaamista. Myös palveluntuottajasopimusten hallinnointi, niiden uusiminen ja uusien sopimusten neuvottelemisen, laatiminen, seuranta ja hallinnointi edellyttävät resursseja.

Innovatiiviset hankinnat tarjoavat maakunnalle mahdollisuuden hyödyntää hankintatoimintaa oman toimintansa kehittämisessä. Tämä edellyttää, että maakunta tunnistaa omasta toiminnastaan, asukkaiden tarpeista tai järjestämistään palvelukokonaisuuksista keskeisiä kehittämistarpeita, joiden ratkaisemiseksi maakunta voi käynnistää avoimella vuoropuhelulla kehitysprosessin yritysten, kolmannen sektorin ja mahdollisesti asiakkaiden kanssa. Maakunta voi myös pilotoida toiminnassaan uusia ratkaisuja ennen varsinaista päätöstä hankinnasta, millä voidaan varmistua ratkaisun soveltuvuudesta maakunnan ja asiakkaiden tarpeisiin. Markkinoiden kypsyydestä riippuen voidaan käynnistää erilaisia tuotekehityksen mahdollistavia hankintaprosesseja, joita ovat esimerkiksi esikaupallinen hankinta tai innovaatiokumppanuus.

Maakunnan tulisi pyrkiä edistämään hankinnoillaan innovaatioita käyttämällä tulos- ja vaikuttavuusperusteisia määrittelyjä sekä käymällä aktiivista vuoropuhelua eri palveluntuottajien kanssa. Maakunnan tulevista palvelutuotantoa koskevista suunnitelmista ja palvelutarpeista olisikin hyvissä ajoin viestittävä yrityksille, jotta niillä on paremmat edellytykset vastata maakunnan tarpeisiin.

- **Vaikuttavuus- ja tulostavoitteiden asettaminen**

Vaikuttavuus- ja tulostavoitteiden asettamisessa tarvitaan tietoa käyttäjien tarpeista ja markkinoiden piirteistä, sovitaan riskien jakamisesta sekä erilaisista laatuksiteereistä. Tavoitellut tulos- tai vaikuttavuusta-

voitteet ja niistä seurattavat mittarit on tärkeää määritellä siten, että niitä pystytään seuraamaan. Tavoitteet tulisi myös pystyä johtamaan **maakunnan strategisista tavoitteista**. Kannustin- ja palkkiomalleja on erilaisia, ja niihin liittyvät hyödynjako- ja palkkionpidätysmallit täytyy suunnitella huolellisesti. Palvelusta voidaan myös maksaa vasta, kun tulos tai osa-tavoite on saavutettu, tai maksaa palveluista suoriteperusteisesti perushintaa, jonka päälle asetetaan tulosbonuksia ja sanktioita. (Tirronen & Rannisto 2016, Sitra/vaikuttavuusinvestoiminen)

- [Tirronen & Rannisto: Tulosperusteinen hankinta Suomessa](#)
- [Pyykkönen: Vaikuttavuuden hankinta \(Sitra\)](#)

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

- **Vaikuttavuusinvestoinnit**

Vaikuttavuusinvestointimalli SIB (Social impact bond) eli tulosperusteinen rahoitussopimus, on toimintamalli, jossa yksityisen pääoman mahdollistama toiminta tuo onnistuessaan julkiselle sektorille taloudellisia säästöjä. Järjestäjän rooli vaikuttavuusinvestoinneissa voi olla tilaaja yhdessä kuntien kanssa, ennaltaehkäisevien palveluiden saavuttamiseksi. SIB-sopimuksessa pääoman takaisinmaksu ja pääomalle maksettava tuotto perustuvat toiminnan tuloksellisuuteen ja sen tuomaan taloudelliseen säästöön. Sijoittaja kantaa kokonaan hankkeen taloudellisen riskin ja julkinen sektori maksaa vain tuloksista. (Sitra/vaikuttavuusinvestoiminen)

- [SIB-opas julkiselle sektorille \(Sitra\)](#)
- **Innokylän innovatiiviset julkiset hankinnat**

Avoin innovaatioyhteisö Innokylä tarjoaa sähköisen ympäristön ja tietopaketin julkisten hankintojen suunnitteluun ja valmisteluun sekä sopimuksenaikaiseen yhteistyöhön. Ympäristöstä löytyy tietoa hankinnan suunnittelusta, käyttäjien kuulemisesta tulosperusteisen hankinnan toteuttamiseen sekä innovatiivisten julkisten hankintojen riskeistä ja näiden hallinnasta. Esimerkiksi:

- [innovatiivisten hankintojen työkalupakki sekä tiekartta \(Innokylä\)](#)
- **Tekesin innovatiivisten julkisten hankintojen rahoitustyökalu**

Tekes tarjoaa rahoitusta hankintayksiköille innovatiivisiin hankintoihin. Rahoitusta voidaan hyödyntää uuden tuotteen tai palvelun hankkimiseen, uuden tuotteen kehittämiseen tutkimus- ja kehitystyön hankinnalla tai uusien ratkaisujen testaukseen ja koekäyttöön. Hankinnan kokoluokan on oltava sellainen, että sillä on vaikutuksia toimialan kehittämiseen vähintäänkin alueellisesti. Innovatiivisen hankinnan suunnittelun ja valmistelun tulee sisältää yhteistyötä potentiaalisten tarjoajien ja loppukäyttäjien kanssa. Rahoitus on tyypillisesti 50 prosenttia projektin kokonaiskustannuksista. Rahoitus maksetaan jälkikäteen projektin raportoinnin ja kustannustilitysten perusteella.

- **Sote-tietopaketit**

Sote-tietopaketteja voidaan hyödyntää työkaluina myös ennakoitaessa alueen tulevien vuosien palveluverkon ja palveluvalikoiman muutostarpeita. Muutoksen vaikutuksista voidaan tehdä erilaisia skenaarioita, joiden välillä tehdään strategisia valintoja. Hierarkkinen ja modulaarinen rakenne mahdollistaa myös strategisen suunnittelun ulkoistamisessa ja sen volyymeissä.

Järjestäjän näkökulmasta sote-tietopaketit voivat toimia myös tuottajien kanssa palveluiden tai palvelukonaisuuksien tilaamisessa. Sote-tietopaketit antavat enemmän tietoa toiminnan kustannuksista verrattuna perinteiseen suoritehintojen käyttöön. Sote-tietopakettien tietoa voidaan hyödyntää erityisesti silloin, jos palvelua tilataan tietyn asiakasryhmän hoidon ja palvelun kokonaisvastuun hoitamiseksi. (Sitra)

- [Palvelupakettikäsikirja \(Sitra\)](#)

- [Sote-tietopaketit \(alueuudistus.fi\)](http://sote-tietopaketti.alueuudistus.fi)
- **Siirtymäkauden ajan hankinnat**

Maakuntien ja palvelukeskusten tulee hankinnoissaan normaalisti soveltaa hankintalakia. Myös maakunnalle siirtyvien sopimusten osalta noudetaan lähtökohtaisesti hankintalakia. Laissa on joukko poikkeuksia, jolloin hankintaa ei tarvitse kilpailuttaa lainkaan. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi lain 40 § mainitut suora-hankintaperusteet ja lain 136 § mainitut sallitut sopimusmuutokset ja lisähankinnat. Hankinta voidaan myös järjestää väliaikaisesti lain 153 § mainituissa tilanteissa.

Voimaanpanolain 44 §:n mukaan sopimukset siirtyvät lähtökohtaisesti kunnista ja kuntayhtymistä sellaiseen maakunnalle. Sopimusten jatkaminen, laajentaminen tai muuttaminen olisi molempien osapuolten suostumuksella mahdollista hankintalain mukaisissa tilanteissa. Hankintalain 136 §:ssä säädetään hankintasopimuksen muuttamisesta sopimuskauden aikana EU kynnysarvot ylittävien hankintojen osalta ja mm. kansalliset kynnysarvot ylittävien sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta.

Mikäli sopimukseen ei voi soveltaa hankintalain mukaisia suora-hankintaperusteita, tulisi maakunnan käynnistää ilman aiheutonta viivästystä hankintalain mukainen hankintamenettely. Aloitetun hankintamenettelyn keston ajaksi maakunta voi tehdä väliaikaisen sopimuksen tai palvelujen tuottamista koskevan vastaavan järjestelyn, jos se on maakunnan toiminnan käynnistämistä varten tai palvelujen tuottamisen jatkuvuuden turvaamiseksi välttämätöntä. Väliaikainen menettely on tarkoitettu ainoastaan poikkeustilanteisiin. Maakunnalle siirtyvissä sopimuksissa olevat ehdot, kuten optiot, saattavat mahdollistaa sopimusten muuttamisen tai jatkamisen, mikä on ensisijainen keino palvelujen järjestämiseksi.

Siirtymäaikana tehtävien väliaikaisten palvelujen hankinnoissa voidaan poikkeuksellisesti soveltaa kynnysarvona EU-kynnysarvoja eikä kansallisia kynnysarvoja. Tämä mahdollistaa sen, että arvoltaan pienempiä sopimuksia voi lyhyeksi aikaa jatkaa kilpailuttamalla ne vapaamuotoisesti kunkin hankinnan laadun ja laajuuden edellyttämällä tavalla. Maakuntien valtakunnalliset palvelukeskukset voisivat vastaavasti kuin maakunnat tehdä väliaikaisen sopimuksen tai palvelujen tuottamista koskevan vastaavan järjestelyn, jos se on niiden tuottamisen palvelujen jatkuvuuden turvaamiseksi siirtymäaikana välttämätöntä. Valtio huolehtii maakuntalain 16 luvussa tarkoitettujen maakuntien valtakunnallisten palvelukeskusten perustamisen toimenpiteistä 40 §:n mukaisesti. Valtakunnallisten palvelukeskusten perustamis- ja ylösajovaiheessa ne voivat hankkia hankintamenettelyn kestoajaksi vastaavana siirtymäkautena palveluja ja järjestelmiä perustamisesta huolehtivalta julkisoikeudelliselta valtiotoimijalta (esim. Senaatti-kiinteistöt, Hansel Oy, Palkeet, Keha, Valtori, Haus Oy) ja muilta valtion konsernipalveluntuottajilta sekä tehdä vastaavia palvelun tuottamista koskevia järjestelyjä. Menettely varmistaa palvelutoiminnan kannalta välttämättömien palveluiden saatuuden.

3.2 Valinnanvapauden hallinta

Valinnanvapaus on uudessa muodossaan aiemmasta toimintaympäristöstä vahvasti poikkeava toimintatapa. Se vaatii asennoitumisen lisäksi uusien käsitteiden ja erilaisten toimintojen hahmottamista.

Valinnanvapauden hallintaa käsitellään seuraavissa laeissa ja niiden pykälissä:

- maakuntalaki (7–9 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (12–14 §, 16 §, 21 §, 22 §, 31 §)
- laki asiakkaan valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa (4–14 §, 18 §, 19 §, 24 §, 27 §, 37 §, 42–43 §, 46 §, 61 §, 79 §).

Lisäksi laissa tarkoitettuihin palvelun tuottajiin sovelletaan järjestämislakia ja sosiaali- ja terveystalvelujen tuottamisesta annettua lakia (HE 52/2017 vp, palveluntuottajalaki). Palveluista asiakkailta perittävistä maksuista säädetään sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksusta annetussa laissa (734/1992).

Oikeus valita palvelujen tuottaja ja sen toimipiste ei koske terveydenhuoltolain 16 ja 17§:ssä säädettyjä koulu- ja opiskelijaterveydenhuoltoa.

Asiakkaan valinnanvapaudesta tahdosta riippumattomassa hoidossa säädetään erikseen. Jos asiakas on laitoshoidossa tai hänelle annetaan laitospalveluja yli kuukauden ajan, suoran valinnan palvelun tuottajan vastuu keskeytyy hoidon tai palvelun ajaksi. Potilaan oikeudesta käyttää rajat ylittävän terveydenhuollon palveluja ja niistä aiheutuvien kustannusten korvaamisesta säädetään rajat ylittävästä terveydenhuollosta annetussa laissa (1201/2013).

Tehtävät

- strategiset päätökset valinnanvapauspalveluista:
 - suoran valinnan palvelujen laajuus ja aikataulut palvelujen siirtymiselle
 - asiakassetelipalveluista päättäminen
 - henkilökohtaisen budjetin kohderyhmästä päättäminen
- korvaustasojen, ehtojen ja kriteerien määrittäminen suoran valinnan, asiakassetelipalvelujen ja henkilökohtaisen budjetin palveluille
- sopimusten laatiminen ja niiden hallinnointi suoran valinnan palveluissa
- palvelutuotannon seuranta, valvonta ja yhteistyö
- julkinen luettelo tuottajista ja asiakkaiden sote-keskusvalintojen hallinnointi
- tiedotus ja viestintä asiakkaille, asukkaille ja yhteistyökumppaneille

Valinnanvapauden hallinnointi tulevassa maakuntamallissa edellyttää järjestäjältä uudenlaista osaamista. Järjestäjän on varmistettava palveluiden saatavuus ja palveluverkon suunnittelu siten, että asiakkaiden yhdenvertaisuus toteutuu. Jatkossa palveluverkko rakentuu vahvasti myös markkinoiden ehdoilla. Järjestäjän tulee paikata markkinapuutteet ja määritellä markkinapuutteen kriteerit. Sote-palvelujen lisäksi myös kasvupalveluissa asiakkailla on toiminnan sisällön mahdollistamissa määrin vapaus valita käyttämänsä palveluntuottaja. Kasvupalveluista järjestäjä kuitenkin tekee myös hankkimispäätökset ja voi suunnitella palveluiden verkkoa.

Järjestäjä ei kilpailuta valinnanvapauden piirissä olevia palveluja (suoran valinnan palvelut ja asiakassetelipalvelut) maakunnan päättämässä laajuudessa vaan tekee hallintopäätöksen tuottajille asetettavista ehdoista. Palveluntuottajat hyväksyvät asetetut ehdot, kriteerit sekä korvauserusteet ilmoittautumalla palveluntuottajiksi. Järjestäjä hyväksyy tuottajat ja suoranvalinnan palvelujen osalta tekee sopimukset palveluntuottajien kanssa. Sopimusten kriteerien valmistelu edellyttää maakunnalta huolellista valmistelua. Kriteereissä ja ehdoissa tulisi ottaa palvelun laatua ja saatavuutta koskevien kysymysten lisäksi huomioon kehittämistavoitteet ja palveluketjuissa tehtyihin mm. lähetekäytäntöjen määrityksiin sopeutuminen. Lisäk-

si kriteeristöissä on huomioitava asiakkaan ohjaukseen ja palveluiden yhteensovittamiseen liittyvät asiat. Korvauserusteiden määrittely on tehtävä yhteistyössä maakunnan liikelaitoksen kanssa.

Palveluiden korvaustasojen ja mahdollisten suoriteperusteisten korvausten määrittely edellyttää tarkkaa laskentaa maakunnilta. Järjestäjä maksaa suoran valinnan tuottajille jokaisesta listautuneesta asiakkaasta määritetyn kiinteän korvauksen siltä ajalta, jolloin palvelun tuottajalla on ollut vastuu asiakkaan palvelujen tuottamisesta. Lisäksi järjestäjä voi määrittää suoriteperusteisen korvauksen koskemaan tiettyjä palveluita tai kannustinperusteisia korvauksia pohjautuen mm. palvelujen laatuun, kustannustehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Korvaustasojen ja sopimusten valmisteluun valmistellaan kansalliset mallit, joita maakunnat

Sote-valinnanvapautta koskevassa päätöksenteossään maakunnan on päätettävä mm. seuraavista asioista:

- **Suoran valinnan palvelut:** Maakunta päättää aikataulun suoran valinnanvapauden laajempaan malliin siirtymisestä sekä maakunnan harkintaan liittyvien palvelujen mahdollisesta siirtymisestä ja aikataulusta (esim. neuvolapalvelut, erikoislääketieteen ja suun terveydenhuollon alaan kuuluvat konsultaatiot ja avovastaanottopalvelut).
- **Asiakasseteli:** Maakunta päättää asiakassetelipalveluihin siirrettävät palvelut. Myös asiakassetelillä annettaviin palveluihin liittyen voidaan kriteereihin lisätä ko. palveluun tai palveluketjuun liittyviä vaikuttavuus-, integraatio- tai kehittämistavoitteita. Laajasti jo käytössä valtakunnallisesti olevalla PSOP-palvelusetelihallintajärjestelmällä voitaisiin hallita asiakasseteliin liittyviä tietoja (mm. tuottajat, sopimukset, palvelutiedot).
- **Henkilökohtainen budjetti:** Maakunnalla on velvollisuus ottaa käyttöön henkilökohtainen budjetti lain velvoittamien asiakasryhmien (ikäntyneet, vammaiset ja kehitysvammaiset) osalta, mutta maakunta voi päättää ottaa henkilökohtaisen budjetin käyttöön myös muiden asiakasryhmien osalta. Maakunnan vastuulla on kriteerien ja ehtojen asettaminen ja sopimusten laatiminen henkilökohtaisen budjetin palveluiden tuottajien kanssa. Maakunnan liikelaitos myöntää tarpeen arvioinnissa määritellyn rahasumman henkilön palveluiden hankintaan.

Maakunnan tulee seurata sopimusten ja niissä mainittujen ehtojen ja kriteerien toteutumista. Seuranta edellyttää ICT-ratkaisuja joko maakunnallisesti tai valtakunnallisesti. Ehtojen täyttymättömyys voi toimia sopimuksen purkamisperusteena. Maakunta vastaa yhtenä valvontaviranomaisena palvelutuotannon valvonnasta.

Maakunnalla tulee olla julkinen luettelo valinnanvapauden piiriin kuuluvista tuottajista, jotta asiakkaalla olisi riittävästi tietoa tarjolla olevista valinnan mahdollisuuksista. Luettelossa on oltava mm. yhteystiedot tuotettavista palveluista sekä tiedot palvelujen saatavuudesta ja laadusta. Lisäksi maakunta julkaisee suoran valinnan palvelujen kuvaukset. Järjestäjä hyväksyy palvelutuottajiksi tuottajat, jotka ovat palveluntuottajalain mukaisessa rekisterissä ja liittyneenä asiakastietolaissa tarkoitettujen valtakunnallisten tietojärjestelmäpalvelujen käyttäjäksi. Maakunta julkistaa päätökset suoran valinnan tuottajille annettavista ehdoista. Maakunnan on tehtävä päätös suoran valinnan palvelutuottajan hyväksymisestä neljän viikon neljän viikon kuluessa tuottajan ilmoituksen saapumisesta.

Viestintä ja tiedottaminen asiakkaille, asukkaille ja kuntalaisille valinnanvapauden mahdollisuuksista on maakunnan vastuulla. Viestinnässä on otettava huomioon kielelliset oikeudet ja eri väestöryhmien tiedontarpeet ja kanavat.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

- **Sote-tietopaketit**

Tietopakettirakenne tarjoaa vertailutietoa valinnanvapauden vaikutuksista sote-palveluiden kokonaiskustannuksiin. Valinnanvapauslainsäädännön mukaiset suoran valinnanvapauden palvelut ovat moduuleina vastaanottopalvelujen ja suun terveydenhuollon sisällä. Tämä modulaarisuus antaa mahdollisuuden valin-

nanvapauden vaikutusten seuraamiseen maakuntien välillä, vaikka valinnanvapausmallit olisivat erilaisia. Vertailtavuus säilyy myös maakunnan sisällä, vaikka ajan funktiona valinnanvapauden laajuus kasvaisi. Tietoa saadaan muidenkin kuin valinnanvapauden piirissä olevien palvelujen muutoksista. Lisäksi pystytään tarkastelemaan laatutietoja erilaisissa alueellisissa toteutuksissa (Sitra).

UOMIOS

3.3 Markkinoiden kartoitus ja vuoropuhelu

Markkinoiden kartoittamisella maakunta luo kuvan markkinoiden toimivuudesta, tarjonnasta ja olemassa olevasta kilpailutilanteesta. Markkinoiden kartoittamisella tunnistetaan myös mahdolliset markkinapuutetilanteet, jotka edellyttävät maakunnalta toimenpiteitä. Hankintamenettelyssä markkinavuoropuhelu voi olla osa hankintaprosessia.

Markkinoiden kartoitusta ja markkinavuoropuhelun kehittämistä käsitellään seuraavissa laeissa ja niiden pykälissä:

- maakuntalaki (112–116§)
- laki asiakkaan valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa (43§)
- kasvupalvelulaki (23§)
- järjestämislaki (4§, 9§, 12§, 14–15§, 22§, 30§)
- hankintalaki (107–110§)
- kilpailulaki (ehdotettava uusi säännös)

Tehtävät

- markkinatuntemuksen lisääminen markkinoita kartoittamalla
 - markkinoiden toimivuuden selvittäminen
 - hankinnan ja uusien ratkaisujen kehittäminen
 - palveluiden saatavuuden varmistaminen ja varautuminen markkinapuutetilanteisiin
- markkinavuoropuhelu
 - valmistelu ja tiedon kerääminen palveluiden hankintaan, innovatiivisten markkinoiden kehittämiseen ja innovatiiviseen hankintaan
 - yhteistyökumppanien löytäminen kehittämiseen ja mahdollisesti palvelutuotantoon

Markkinakartoituksen avulla järjestäjä lisää markkinatuntemustaan sekä saa tarkemman käsityksen markkinatarjonnasta ja eri palvelumarkkinoiden kilpailutilanteesta. Markkinakartoitus on osa maakunnan hankinnan suunnittelua, ja se toteutetaan ennen varsinaisen hankintamenettelyn aloittamista. Markkinakartoituksella järjestäjä voi myös selvittää yritysten valmiuksia uusien ratkaisujen kehittämiseen ja innovatiivisiin palveluihin. Markkinakartoitus on myös tärkeä osa järjestäjän ennakoivaa palveluiden saatavuuden varmistamisen tehtävää. Markkinakartoitus on lisäksi apuna maakunnan palveluverkon suunnittelutyössä, jossa sen tulee varmistaa maakunnan asukkaiden yhdenvertaisuus.

Maakunta vastaa järjestämistavallaan olevien palveluiden saatavuudesta markkinapuutetilanteissa. Kasvupalveluissa markkinapuute voi esiintyä, jos maakunta ei saa kasvupalveluille vaatimukset täyttävän palveluntarjoajan tarjousta. Tällöin maakunnan on selvitettävä palvelujen saatavuutta hankintalain mukaisella tarjouskilpailulla. Suoran valinnan sote-palveluissa markkinapuutetta voi esiintyä alueellisesti. Maakunta voi markkinapuutetilanteessa järjestää palvelut hankintalain mukaisella menettelyllä tai tuottaa palvelut itse. Markkinapuute on tällöin todettava erillisellä selvityksellä, ja sote-palveluiden tuottamiseen on saatava sosiaali- ja terveysministeriöltä lupa.

Markkinapuutetta voi esiintyä myös yksittäisissä vähäisen kysynnän palveluissa. Maakunnan liikelaitoksen tehtävänä on tuottaa palvelut, jos niitä ei muutoin ole saatavilla. Tällöin maakunnan tulisi selvittää markkinapuutteen syitä ja pyrkiä poistamaan ne. Maakunnan tulee varmistua, että myös pienet yritykset voivat toimia markkinoilla ja ettei kilpailulaissa mainittuun pienten elinkeinonharjoittajien toiminnan haittaamiseen syyllistytä. Kielto säännöksen valvominen edellyttää sujuvaa tietojenvaihtoa ja yhteistyötä maakuntien ja kilpailu- ja kuluttajaviraston välillä.

Markkinoiden kartoitusta maakunta toteuttaa seuraamalla ja ohjaamalla palvelutuotantoa. Muutosten ennakoimiseksi ja markkinapuutetilanteisiin varautumiseksi maakunnan on syytä käydä myös jatkuvaa markkinavuoropuhelua palveluntuottajien kanssa ja saada näin tietoa markkinoista.

Maakunnan on syytä kehittää hankintojen teknisen vuoropuhelun lisäksi epämuodollisia markkinavuoropuhelun muotoja kohtaamisen edistämiseksi. Potentiaalisen tarjonnan selvittäminen edesauttaa markkinoiden kehittämisen suunnittelua. Markkinavuoropuhelu on yksi merkittävä innovatiivisen hankinnan ja uusien innovatiivisten markkinoiden ja toimintatapojen edistämisen osatekijä. Palveluntuottajien kanssa käydyn vuoropuhelun tulee kuitenkin toteuttaa hankintalain avoimuuden ja syrjimättömyyden periaatteita, ja se ei saa asettaa palveluntarjoajia keskenään eriarvoiseen asemaan palvelujen hankinnassa.

Hankintamenettelyn aikana maakunta voi käydä vuoropuhelua mm. järjestämällä potentiaalisille palveluntarjoajille infotilaisuuksia. Vuorovaikutus on tärkeä osa myös maakunnan palveluiden yhteiskehittämisen edistämistä, jonka avulla järjestäjä saa tietoa uusista innovaatioista. Järjestäjä voi edistää markkinavuoropuhelua kehittämisen osalta järjestämällä mm. työpajamuotoista yhteissuunnittelua, tekemällä tietopyyntöjä tai haastatteluita. Markkinavuoropuhelu on osa hankinnan valmistelua, ja se ei sido ketään siihen osallistuvaa tahoja.

Markkinavuoropuhelun avulla järjestäjä voi lisäksi löytää hankintavaiheen valmistelun osana tulevia sopimuskumppaneita, joiden kanssa vuorovaikutus ja yhteistyö lähtevät käyntiin. Kumppanuus perustuu yhteisiin tavoitteisiin, luottamukseen ja avoimuuteen. Innovaatio- tai kehittämiskumppanuuden kautta järjestäjä voi tilata kehitystyötä, joka tähtää sellaiseen tuotteeseen ja palvelukonseptiin tai hankkeeseen, jota sellaisenaan ei vielä löydy markkinoilta. Tuottajan edellytetään kehittävän ideaansa tai konseptiaan innovaatiokumppanuuden aikana sellaiseksi, että se vastaa mahdollisimman hyvin tilaajan tarpeita. Innovaatiokumppanuuden kehitysvaiheen tuloksena syntyviä uusia tuotteita tai palveluita ei tarvitse kilpailuttaa erikseen.

Kasvupalvelujen markkinoiden kartoittamisen ja vuoropuhelun tehtäviä käsitellään laissa alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista (mm. 25 §. Maakunta kasvupalvelujen tuottajana)

Kasvupalvelujen osalta tunnistettuja tehtäviä:

- Toimiessaan kilpailutilanteessa markkinoilla maakunnan on yhtiötettävä palvelutuotantonsa. Yhtiön on hinnoiteltava palvelumyyntinsä markkinaperusteisesti.
- Maakunta ei tuota palveluja kilpailutilanteessa markkinoilla, jos kyseisen palvelun osalta on markkinapuute. Maakunta voi selvittää markkinoiden toimivuutta eri tavoin, esimerkiksi käyttämällä avointa kuulemismenettelyä maakunnan verkkosivustolla, ammattilehdessä, pyytämällä ulkopuolisen asiantuntijan arvion markkinatilanteesta tai julkaisemalla markkinakartoitusta koskeva ilmoitus julkisten hankintojen HILMA-ilmoittamisportaalissa.
- Markkinapuutetta ei voida todentaa sellaisella markkinakartoituksella, jossa palveluntarjoajan tulisi voida toteuttaa kaikkia maakunnan kasvupalvelukokonaisuuksia.
- Kilpailu- ja kuluttajaviraston kilpailulain 30 a §:ssä määritelty toimivalta ulotetaan maakuntauudistuksen yhteydessä maakunnan kilpailulain vastaiseen toimintaan puuttumiseen

Kasvupalvelujen markkinavuoropuhelun toteutusmallia on kuvattu TEM:n hankkeessa Tuloperusteisen tulospalkkiokriteeristö ja hankinta (Owal Group Oy 8.11.2017).



Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

- [Hankinnat.fi-verkkopalvelu](#)
- [Markkinakartoitus \(Hankinnat.fi\)](#)
- [Hyvät käytänteet innovatiivisissa julkisissa hankinnoissa \(Hankinnat.fi\)](#)
- [Innovaatiokumppanuus – kehitystyö osana julkista hankintaa -käsikirja \(Tekes\)](#)

3.4 Sopimusohjaus ja -seuranta

Maakunnan tehtävänä palveluiden järjestäjänä on ohjata ja seurata maakunnan palvelutuotantoa. Sopimusohjauksella maakunta voi ohjata palvelutuotantoa toimimaan palvelustrategian ja palvelutuotantoa koskevien ehtojen mukaisesti. Sopimusseuranta on osa palvelutuotannon seurantaa, jolla varmistetaan sopimusten mukainen palveluiden tuotanto.

Sopimusohjausta ja -seurantaa käsitellään seuraavissa laeissa ja niiden pykälissä:

- maakuntalaki (8 §, 9 §, 40 §, 49 §, 51§, 54 §)
- laki asiakkaan valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa (47 §, 50 §, 65 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (10 §, 23 §, 34 §, 35 §)

Tehtävät

- sopimusten tavoitteiden, kriteerien ja mittareiden määrittäminen
- sopimusten strateginen ohjaaminen ja seuranta
 - raportoinnin perusteella tehtävä seuranta
 - asiakasreklamaatioihin puuttuminen
- sopimuksen seurantaneuvottelut
- sopimukseen liittyvän palautteen kerääminen
- hankinnan analyysi sopimuksen muuttamisen tai päättämisen yhteydessä

Maakunnallisen järjestäjän tehtävänä on vastata strategisella tasolla hankinnasta ja sen johtamisesta, ohjauksesta sekä seurannasta. Järjestäjän vastuulla on valmistella palveluntuottajien kanssa laadittavien sopimusten sopimusehdot ja valvoa niitä. Tämä vaatii toimivia sopimusprosesseja ja vastuutusta sekä monipuolista sopimusosaamista. Sopimusohjaus voidaan nähdä järjestäjän strategian ja talousarvion toimeenpanovälineenä. Strategisen tason sopimusohjauksen lisäksi järjestäjän tulee järjestää operatiivisen tason hankinta, tarkemman tason seuranta sekä maksatus esimerkiksi liikelaitokseen hallintosäännön avulla.

Järjestäjän toteuttamat sopimusohjaus- ja seurantatavat määrittyvät sopimukseen määriteltyjen seurattavien mittareiden, kriteereiden ja tavoitteiden kautta. Sopimukseen määritellään seurannan painotukset esimerkiksi kustannusten, laadun, suoritteiden, kehittämisen tai vaikuttavuuden osalta. Nämä ovat järjestäjän osana strategista hankintaa toteuttamia tehtäviä. Sopimusta laadittaessa tulee myös ottaa huomioon raportointivelvollisuudet, sopimusrikkomusten käsittelytavat, puutteellisen toiminnan sanktiointitavat sekä yhteistyö- ja kehittämisveloitteet. Lisäksi on tärkeää määrittää vastuut mahdollisten alihankintapalveluiden osalta sekä toimivien markkinoiden syntyminen tukemiseksi.

Sopimusseurantaan liittyvät kiinteästi sopimuksen ehtojen ja tavoitteiden toteutumisen seuranta määritellyin kriteerein. Tämä tapahtuu yleensä palveluntuottajan toimittamalla raportoinnilla, jossa annetaan myös ennuste tulevasta. Raportointi toteutuneesta toiminnasta toimii myös maksatuksen perusteena. Sopimusseuranta mahdollistaa järjestäjän nopean reagoimisen muutoksiin. Järjestäjän on tärkeä luoda avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus ja yhteistyö tuottajien kanssa. Lisäksi sopimusyhteistyössä menestymisen edellytyksenä ovat mittarit ja kannustimet, jotka tulkitaan yhteisellä tavalla ja jotka ohjaavat kohti sovittuja tavoitteita. Raportoinnin tulisi olla sähköistä sen sujuvuuden edistämiseksi. Kaikista toimittajan sopimusrikkomuksista, kuten asiakasreklamaatioista, on välitettävä tieto palveluntuottajalle.

Sopimusohjaukseen liittyy tiivis yhteistyö palveluntuottajien kanssa, ja se kestää koko sopimuskauden ajan. Yleensä noin kerran vuodessa järjestettävissä sopimuksen seurantaneuvotteluissa käsitellään yhdessä sovittujen tavoitteiden ja ehtojen toteutumista. Neuvotteluissa käsitellään myös laatuun, reklamaatioihin ja asiakaspalautteisiin liittyvät asiat sekä ennuste tulevasta.

Toimivan sopimusohjauksen ja yhteistyön kannalta on tärkeää määritellä vastuuhenkilöt sekä palvelun tilaajan että toimittajan puolelta. Vastuuhenkilöt on hyvä määritellä eri tasoille eli operatiiviselle, taktiselle ja strategiselle tasolle. Operatiivinen taso vastaa käytännön toimien seurannasta ja valvonnasta ja taktinen taso sopimuksen tai sopimusten yleisestä valvonnasta sekä sopimussuhteen kehittämisestä. Strategisella tasolla toteutetaan organisaatioiden johdon välistä yhteistyötä, mutta siinä myös käsitellään sellaisia erimielisyyksiä, joita ei taktisella tasolla pystytä ratkaisemaan. Järjestäjän tehtäviin kuuluu taktisen ja strategisen tason ohjaus ja valvonta. Operatiivisen tason tehtävä järjestetään hoidettavaksi muilla tavoin, esimerkiksi hankinnan toteuttama määritelty taho. Järjestäjän vastuulla olevaan sopimusohjaukseen kuuluu jatkuva kehittäminen ja tiedonkulun varmistaminen henkilövaihdoksista huolimatta.

Järjestäjän tehtäviin kuuluu myös sopimukseen liittyvä palautteen keruu. Kustakin laajemmasta sopimuksesta tulee toteuttaa analyysi joko sopimuskauden päättyessä tai sopimusta muutettaessa. Tätä tietoa voidaan käyttää edelleen uutta strategista hankintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Sote-tuottajien sopimukset -työryhmä (eli sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen projektiryhmän asettama maakuntien ja suoran valinnan sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajien välisten sopimusten ohjeistuksen ja mallisopimusten valtakunnallinen valmisteluryhmä) valmistelee maakuntien käyttöön sopimusmalleja, joissa otetaan huomioon uuden lainsäädännön erityispiirteet.

Lisäksi Kuntaliito on laatinut sopimussuosituksen jäsentensä avuksi sopimusjohtamisen ja sopimushallinnan järjestämisessä. ([Kuntaliiton sopimussuositus](#))

4 Kehittäminen

4.1 Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan koordinointi

Maakunnan ja sen yhteistyötahojen TKI-toiminnalla on merkittävä rooli maakunnan elinvoimaisuuden edistämässä. Tehtävä vaatii tietoihin pohjautuvaa yhteistyötä lukuisten eri tahojen kanssa sekä kansallisesti että kansainvälisesti.

TKI-toimintaa käsitellään laissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (36 §). Säädöksissä ei anneta maakunnille tutkimukseen tai muita innovaatiotoimintaan liittyviä tehtäviä maakuntien erilaisuuden ja erilaisten edellytysten vuoksi.

Tehtävät

- kehittämisen koordinaatio ja hallinta
 - TKI-tiedon hallinta
 - tutkimusyhteistyö
- eri toimijoiden ja sektorien välinen yhteistyö
 - yhteistoiminta-alueasiat
 - kehittämisen yhteistyömallit, verkostovaikutukset ja ekosysteemit
 - oman toiminnan ja ulkoisen kehittämisen integrointi

Maakunnat ovat avainasemassa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan edistämässä. Järjestäjän rooli TKI-toiminnassa on strateginen, koordinoiva ja uutta mahdollistava. Maakunta niin kehittää toimintaansa sisäisten käytäntöjen osalta, kuin toimii alueellisessa ja kansallisessa innovaatioekosysteemissä ulkoista kasvua ja innovaatiotoimintaa tukevien palvelujen järjestäjänä. On tärkeää, että järjestäjä tunnistaa ja yhteen sovittaa toimintaan liittyvän kehittämisen ja kolmansien osapuolten kehittämistä tukevat palvelut maakunnan strategiaan. Sote-uudistuksen ja toiminnan tehostamisen myötä maakunnissa korostuu innovatiivisten hankintojen lisäksi eteenpäin katsova kehittäminen ja tutkimustiedon tuottaminen ja hyödyntäminen. Järjestäjän TKI-tehtävissä korostuu tietopohjainen yhteistyö tuottajaverkoston, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten, kuntien, liikelaitosten, yritysten, järjestöjen sekä tietyiltä osin valtion kanssa ja kansainvälisten toimijoiden kanssa.

TKI-tiedon hallinta ja yhteistyö

TKI-tiedon hallinta ja tuottaminen

- yhteentoimivat tietojärjestelmät ja tietojohdaminen kaikkien maakunnan järjestämisvastuuseen kuuluvien palveluiden osalta
- tiedon analysointi ja analytiikan kehittäminen osana tiedolla johtamista
- yhteys palveluiden suunnitteluun ja seurantaan sekä niiden ohjaukseen ja valvontaan
- yhteistyö tuottajien kanssa, jotta tiedon (toiminta ja kehittäminen) välittyminen varmistuu (innovaatiot syntyvät usein asiakasrajapinnassa)
- tiedon käyttö strategiseen kehittämiseen, kehittämisyhteistyön edistämiseen, kehittämisen vaikuttavuuden arviointiin ja uusien innovaatioiden levittämiseen

TKI-yhteistyö, yhteistyöverkostot

- alueellisen yhteistyön organisointi (yliopistot, korkeakoulut, innovaatiokeskittymät, sosiaalialan osaamiskeskukset, perusterveydenhuollon kehittämisyksiköt, yliopistosairaalat, yksityiset toimijat, tutkimuslaitokset)
- tutkimustiedon hyödyntäminen ja tiedolla johtamisen toteuttaminen yhteistyössä tutkimuksen kanssa

- innovaatioiden tunnistaminen, hyvien toimintamallien kartoittaminen, levittäminen ja benchmarking

TKI-yhteistyö, yhteistyöalueet

- yhteistyöalueen maakuntien sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistoiminnan yhteistyön koordinointi, tutkimusyhteistyö
- mahdollinen muu yhteistyöalueellinen kehittäminen, esim. kasvupalveluiden osalta

Maakunnan sisäisen kehittämisen käytännöt

- Perinteisten kehittämismallien hyödyntäminen; esimerkiksi perusterveydenhuollon kehittämissyököt, yo-sairaaloiden tutkimus- ja innovaatiopalvelut sekä innovaatio- ja kehittämissohjelmat ja projektit. Erilaisiin kehityshankkeisiin liittyvät kartoitus- ja toteuttamistehtävät.
- Uusia vahvistuvia kehittämisen yhteistyömalleja: Avoimet rajapinnat, yhteiskehittäminen, avoimen innovaation ja ekosysteemipolitiikan periaatteiden määrittäminen. Lisäksi sopimuksellisuuteen perustuvat kehittämisen mallit, kuten innovatiiviset hankinnat (vaikuttavat ja tulokselliset hankinnat) ja allianssimallit.

Maakunnan ulkoisen kehittämisen käytännöt

- alueellisessa ja valtakunnallisessa innovaatioekosysteemissä kasvun ja innovaatiotoimintaa tukevien palveluiden järjestäminen
- valtakunnallisissa ja kansainvälisissä tutkimus- ja innovaatioverkostoissa vaikuttaminen ja niiden hyödyntäminen
- erilaisten innovaatioalustojen ja -ympäristöjen kehitys ja rahoitus (fyysiset ja digitaaliset), avoimen datan mahdollistaminen
- tehtävät ekosysteemivalinnat globaalien toimijoiden teknologia-alustojen kanssa

TKI-toimintojen tueksi ja tehostamiseksi maakunnat voivat myös perustaa kuntien, muiden maakuntien tai muiden julkisen sektorin yhteistyökumppanien kanssa yhteisiä TKI-palvelukeskuksia. Palvelukeskukset voivat tuottaa palveluita (tukipalvelut, tutkimusinfrastruktuurit) itse tai hankkia niitä ulkoisilta palveluntarjoajilta kilpailuttamalla julkisista hankinnoista olevan lainsäädännön puitteissa.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Maakuntien TKI-toimintojen tueksi on olemassa kansallisen tason toimia ja työkaluja:

- kansalliset koulutukset, osaamiskeskittymät, digitaaliset innovaatioalustat ja verkostot
- avoimen TKI-toiminnan koulutukset (innovaatiojohtaminen, innovaatioprosessit, yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu, kokeilut, arviointi jne.)
- innovatiivisten julkisten hankintojen kansallinen osaamisverkosto/keskus/keskittymä (TEM)
- avoimet, yhteiskehittelyn sekä tulosten dokumentoinnin ja jakamisen mahdollistavat digitaaliset innovaatioalustat (Innokylä, Kokeilun paikka jne.)
- avoimet kansallisesti koordinoitujen, vertaisoppimisen mahdollistavat TKI-toiminnan verkostot

5 Yhteistyö

5.1 Yhteistyömuotojen luominen ja edunvalvonta

Tehtävät

- Maakunnan ja kuntien tehtävien yhteistyöpintojen määrittäminen ja yhteistyömallien määrittäminen
- Yhteistyömallien määrittäminen kansainvälisten ja valtion toimijoiden kanssa
- Yhteistyömallien määrittäminen yhteistyöalueellisten ja muiden maakunnallisten palveluiden osalta
- Yritysten, kolmannen sektorin ja tutkimuksen yhteistyömuotojen määrittäminen
- Yhteistyömuotojen rakentaminen maakunnan asukkaiden kanssa

Uudessa maakuntamallissa järjestäjän järjestämisvastuulle tulee hoitaa ja yhteensovittaa uudella tavalla nykyiset ELY-keskusten, TE-toimistojen, aluehallintovirastojen, maakuntien liittojen, kuntien ja sairaanhoitopiirien hoitamat palvelut. Palvelut tulee yhteensovittaa myös kuntien ja valtion muiden palvelujen kanssa. Tämän tehtävän hoitamiseksi järjestäjän tulee määrittää tehtävät, joiden hoitaminen edellyttää yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa ja edellyttää mahdollisia yhteistyörakenteita.

Tulevassa rakenteessa maakunnan, kuntien ja muiden yhteistyötahojen välille tulee rakentua vahva yhdessä tekemisen kulttuuri. Yhteisten ja yhdyspintaisten tehtävien määrittäminen on yhteistyön aloittamisen edellytys. Yhteisymmärrys tavoitteista ja mahdollisuuksien mukaan yhteisistä tavoitteista sopiminen on tärkeää. Järjestäjän näkökulmasta palveluja kootaan yhteen, jolloin haetaan sekä tehokkuus- että laatuhyötyjä. Yhteinen ymmärrys eri toimijoiden kanssa muutosten tarpeellisuudesta ja vaikutuksista on erittäin tärkeää luottamuksellisen yhteistyön jatkumisen kannalta.

Kunnat vastaavat pääosasta hyvinvointiin liittyvistä lähipalveluista (esimerkkeinä lasten päivähoito, perusopetus, lähiliikuntapaikat, kotipalvelut ja palveluliikenne), jotka on tarkoituksenmukaista järjestää kunta-laisten lähellä siten, että ne tukevat alueiden elinvoimaisuutta ja asumisviihtyvyyttä. Maakunnan haasteena ovat usein julkisen liikenteen yhteydet ja pitkät välimatkat sen eri osien välillä, jotka vaikeuttavat esimerkiksi erityispalvelujen saavutettavuutta. Tällöinkin on tärkeää katsoa kokonaisuutta, jotta palveluja voidaan tarjota alueen asukkaille heidän tarpeitaan vastaavasti ja yhtenäisin periaattein yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Kuntien kanssa muodostettavista yhteistyömalleista on kokemusta esimerkiksi Etelä-Karjalasta jossa alueen kuntien sosiaali- ja terveystyö on keskitetty Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiri Eksoten hoidettavaksi.

Valtion eri toimijoiden kanssa yhteistyön toteuttaminen yhteisten tavoitteiden mukaisesti on hyvin tärkeää. Valtion maakunnalliset ohjausmallit määrittyvät valmistelun edetessä. Kansainvälinen yhteistyö erityisesti tutkimuksen osalta on vahvasti kytköksissä maakunnalliseen kehittämiseen mutta myös muut yhteistyömallit toiminnassa on hyvä selvittää ja määrittää.

Maakunnan tehtäviin kuuluu myös sen strategiaa tukevien yhteistyömuotojen valmistelu yritysten, kolmannen sektorin ja tutkimuksen kanssa. Yhteistyö yritysten ja järjestöjen kanssa perustuu uusien tai parempien palvelumuotojen kehittämiseen, kuitenkin ennen kehittämistä järjestäjällä on tarve muodostaa ja luoda yhteyksiä eri toimijoiden kanssa. Tämä tehtävä maakunnan on hyvä toteuttaa tiivistä yhteydessä palveluiden hankintaan ja hallinnointiin liittyvän markkinoiden kartoituksen kanssa.

Hyvin tärkeä osa yhteistyömuotojen rakentamista on yhteistyön määrittäminen maakunnan asukkaiden kanssa. Erilaiset osallistamisen muodot ovat tärkeitä mutta myös muiden yhteistyömuotojen määrittely. Niitä voivat olla mm. maakunnan näkyminen kuntalaisille läheisenä ja lähestyttävänä toimijana. Tähän liittyen myös järjestäjän ja tuottajan yhteistyö asukkaiden kanssa on syytä suunnitella yhdessä, jotta asukkaille ja asiakkaille ei tule eri tahojen päällekkäisiä yhteydenottoja.

Yhteistyön rakenteiden ja vastuiden tulee olla selkeitä, mutta jatkuva vuoropuhelu on tarpeen myös epävirallisesti. Eri osapuolten intressit pitää kyetä nivomaan yhteiseksi eduksi, vaikka joskus jostain yksittäisestä edusta voi joutua luopumaan kokonaisuuden hyväksi. Myös riskejä ja haittoja on arvioitava rehellisesti ja yrittävä löytää keinot niiden pienentämiseen.

Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalaan liittyvät tehtävät

- yhteistyön suunnittelu ja järjestäminen maakuntien välillä toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi
- yhteistyön suunnittelu ja järjestäminen maakunnan sisällä eli palvelukokonaisuuksien välillä
- eläintautien valmiuspäivystyksen järjestäminen
- kiireellisen eläinlääkäriavun järjestäminen

Eläintautien valmiuspäivystyksen ja kiireellisen eläinlääkäriavun järjestäminen

Eläintautilain (441/2013) mukaisesti maakunnan on järjestettävä helposti leviävien ja vaarallisten eläintautien torjuntaan ja tautitilanteen selvittämiseen liittyvien kiireellisten tehtävien hoitaminen myös virka-ajan ulkopuolella. Tämä ns. valmiuspäivystys on viranomaistehtävä, joka voidaan hoitaa yhdessä muiden maakuntien kanssa. Valmiuspäivystys on järjestettävä siten, että valmiuspäivystäjä voi viipymättä ja täysipainoisesti ryhtyä toimenpiteisiin epäillyn eläintaudin selvittämiseksi, torjumiseksi ja leviämisen ehkäisemiseksi. Viivästyminen toimenpiteiden aloittamisessa voi johtaa eläintaudin leviämiseen ja mittaviin kustannuksiin niin maakunnan alueella kuin valtakunnallisestikin.

Eläinlääkäripalveluista annetun lain (xxx/xxxx) mukaisesti maakunnan on myös järjestettävä kiireellistä eläinlääkäripalvelua kaikkia alueellaan vakinaisesti tai tilapäisesti olevia kotieläimiä varten kaikkina vuorokauden aikoina. Kiireelliseen eläinlääkäripalveluun kuuluvat akuutisti sairaiden eläinten perustutkimus ja vähintään ensiapuluonteiset hoitotoimenpiteet. Maakunta voi hoitaa tehtävän itse tai ostopalveluna.

Eri viranomaisten välinen sekä maakunnan sisäinen yhteistyö

Monessa tilanteessa tarvitaan maakunnan sisäistä joustavaa yhteistyötä yli palvelukokonaisuuksien tai organisaatorajojen. Esimerkiksi eläinsuojeluvälivonnassa poliisin, juristin ja maakunnan eläinsuojeluviranomaisen sekä monesti myös maaseutupalveluiden ja sosiaaliammattilaisten yhteistyö on erittäin tärkeää. Maatiloilla, joiden pitäjillä on sosiaalisia tai mielenterveydellisiä ongelmia, voidaan eri toimialojen yhteistyöllä varmistaa myös eläinten säädöstenmukainen kohtelu. Yhteistyölle on tarvetta myös zoonoosi- ja ruokamyrkytystapausten yhteydessä ympäristöterveydenhuollon ja terveydenhuollon yhteistyö. On suositeltavaa, että maakunta muodostaa kaikilla tasoilla toimivat yhteistyöverkostot esimerkiksi sopimalla tiedonkuluista ja järjestämällä yhteisiä tapaamisia tai koulutustilaisuuksia.

Maakunta suunnittelee tiedonkulun ja yhteistyön maakuntien ja keskushallinnon viranomaisten välillä sekä yhteistyön muiden viranomaisten kuten poliisin samoin kuin maakunnan sisällä maaseutupalveluiden, terveysviranomaisten ja pelastusviranomaisten kanssa. Lisäksi on suunniteltava yhteydenpito sidosryhmiin ja alan toimijoihin kuten meijereihin ja teurastamoihin.

Maakuntien välinen yhteistyö

Monet MMM:n hallinnonalan valvontatehtävät ovat kohtuullisen pieniä ja vaativat runsaan ja yksityiskohdallisen säädösmäärän tuntemusta. Mikäli tehtäviin tarvittava htv-määrä on pieni, suositellaan yhteistyön tekemistä toisen maakunnan kanssa valvonnan järjestämisessä. Yhteistyöllä varmistetaan toiminnan parempi vaikuttavuus ja taloudellinen tehokkuus sekä tasapuolinen ja yhtenäinen palvelu asiakkaalle.

Maakunta ei voi siirtää maksajavirastosopimuksessa määriteltyjen tehtävien hoitamista kolmannelle osapuolelle. Maakunta voi kuitenkin hoitaa laissa tarkoitettuja maksajavirastotehtäviä toisen maakunnan alueella maakuntien niin sopiessa sillä edellytyksellä, että tehtävien hoitamisesta sovitaan myös maksajavirastotehtävien hoitoa koskevassa sopimuksessa.

Yritysten ja kansalaisten kannustaminen vastuunottoon

Toiminnan paras mahdollinen vaikuttavuus saavutetaan, kun valvonnan ohella yrityksiä ja kansalaisia kannustetaan vastuunottoon omassa toiminnassaan. Maakunnan on syytä miettiä, miten tehokkaimmin varmistetaan se, että yritykset ovat tietoisia säädösten vaatimuksista ja noudattavat niitä. Vastaavasti on syytä miettiä, millä tavoin maakunta voi kannustaa kansalaisia vastuunottoon esimerkiksi eläinten pidon osalta.

Hyviksi käytännöiksi yritysten ja muiden asiakkaiden vastuullisuuden, tietoisuuden ja osaamisen kasvattamiseksi on osoittautunut niiden mukaan ottaminen viranomaisten toiminnan suunnitteluun, tekemiseen, arvioimiseen ja kehittämiseen. Yhdessä tekeminen ja viranomaisten valmentava ote perinteisen valvonnan rinnalla lisää osapuoltensa keskinäistä vuorovaikutusta ja avoimuutta vahvistaen samalla keskinäistä luottamusta ja vastavuoroista toisiltaan oppimista ja tiedonvaihtoa. Kaikessa toiminnassa lähtökohtana tulee olla yhteiskunnan ja asiakkaiden toiminnasta saama hyöty.

Maakunnan luonnonvaratalouden tehtävät

Vesi- ja kalatalouden tehtävät

Maakuntien vastuulle siirtyviä vesitaloustehtäviä ovat

- tulvariskien hallinta, vesistöjen säännöstely ja alueellisen vesitilannetiedon tuottaminen
- patoturvallisuusvalvonta
- rakennettujen vesistöjen hoito ja kunnostus
- peruskuivatus- ja ojitusasiat
- vesihuoltotehtävät
- vesilain mukaiset viranomaistehtävät ja yleisen edun valvonta vesitalousasioissa

Maakuntien vastuulle siirtyviä kalataloustehtäviä ovat

- kalastuksen järjestäminen ja kalakantojen hoito
- kalatalousveloitteet ja yleisen valvonta kalatalousasioissa
- kalatalouden edistäminen
- kalatalouden elinkeinojen edistäminen ja rahoittaminen Euroopan meri- ja kalatalousrahastosta
- EU:n yhteisen kalastuspolitiikan valvonta

Vesi- ja kalatalouden tehtäviin kuuluu myös rajavesistöjä koskevien valtiosopimusten toimeenpanotehtäviä. Tulvariskien hallinta, patoturvallisuus ja vesihuollon turvaaminen ovat Yhteiskunnan turvallisuusstrategian 2017 mukaisia tehtäviä.

Voimassa oleva lainsäädäntö:

- <http://mmm.fi/vesi/lainsaadanto>
- <http://mmm.fi/kalat/lainsaadanto>

Alustavat maakunta- ja sote-uudistuksen tuomat muutokset

- <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/4570327/MAKU+II+lakiehdotukset/02ac7a50-d458-4fea-a32c-d7861fe0798a>, lakiluonnokset MMM 6, 7, 8, 10, 11, 15, 16, 17, 20, 22, 23, 24, 26, 28
- edellisistä poiketen peruskuivatustoiminnan tukilakia ei ole tarkoitus kumota ja rajavesistö-sopimusten toimeenpanotehtävät on tarkoitus kerätä yhteen lakiin.

Tehtävien hoito maakunnassa

Maakunta voi järjestää vesi- ja kalatalouden tehtävät joko maakuntakonsernin tai maakunnan liikelaitoksen hoidettaviksi. Oleellista on tarvittavan maakuntien välisen yhteistoiminnan järjestäminen.

Jokainen maakunta vastaa alueellaan päätöksenteosta kalatalous - ja vesitaloustehtävissä. Maakuntien on sovittava päätöksentekoon tarvittavasta valmistelusta ja tehtävien hoidosta **yhteistoiminnassa** siten, että **vesistöaluekokonaisuuksien hallinta on varmistettu**, tasapuoliseen palveluun tarvittavan **erityisosaamisen**

saatavuus on varmistettu kaikissa maakunnissa, tehtävien väliset synergiset yhteydet hyödynnetään, ja että EU-tehtävien vaikuttavuus ja velvoitteiden hoito on varmistettu.

- Laki maakuntien yhteistoiminnasta kalatalouden ja vesitalouden tehtävien hoitamisessa, <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/4570327/MAKU+II+lakiehdotukset/02ac7a50-d458-4fea-a32c-d7861fe0798a>, lakiluonnos MMM 10

Vesi- ja kalatalouden tehtävät tulevat **jokaisen maakunnan** hoidettaviksi lukuun ottamatta

- patoturvallisuusviranomaisen tehtäviä, jotka säädetään **Kainuun maakunnan** vastuulle
- yhteisen kalastuspolitiikan seuraamusjärjestelmään ja valvontaan, toimijakohtaisten kalastuskiintiöiden jakamiseen ja hallinnointiin sekä kalastusvakuutustuen hallinnointiin ja kaupallisen kalastuksen rekistereidenpitoon liittyviä tehtäviä, jotka säädetään **Varsinais-Suomen maakunnan** vastuulle
- rajavesistösojimusten toimeenpanotehtäviä, jotka säädetään ao. maakuntien, erityisesti **Lapin, Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan maakuntien** vastuulle

Vesi- ja kalatalouden tehtäviin kuuluvien vesitaloushankkeiden luvat ja sopimukset siirtyvät voimaantulon nojalla maakunnalle, jonka alueella vesistö rakenne sijaitsee. Jos vesitaloushanke vaikuttaa kahden tai useamman maakunnan alueella, hanketta koskevat luvat ja sopimukset siirretään näille maakunnille yhteisesti. Vesi- ja kalataloushankkeisiin liittyvät vesistö rakenteet siirtyvät Tilakeskuksen omistukseen, ja maakunnat sopivat Tilakeskuksen kanssa rakenteiden käytöstä ja vastuista.

- Laki maakuntauudistuksen täytäntöönpanoa sekä valtion lupa-, ohjaus- ja valvontatehtävien uudelleenorganisointia koskevan lainsäädännön voimaantulon 16 §

Eräissä vesi- ja kalatalouden tehtävissä viranhaltijan toimivalta tulee suoraan erityislaista:

- Laki Euroopan meri- ja kalatalousrahastoa koskevan eurooppalaisen asetuksen kansallisesta täytäntöönpanosta annetun lain muuttamisesta 37 a §: viranhaltija
- Laki kaupallisen kalastuksen vakuutustuesta annetun lain muuttamisesta 15 a §: maakunnan viranhaltija
- Laki merellä toimivien kalastus- ja vesiviljelyalusten rekisteröinnistä annetun lain muuttamisesta 28 a §: maakunnan viranhaltija
- Laki yhteisen kalastuspolitiikan seuraamusjärjestelmästä ja valvonnasta annetun lain muuttamisesta 67 a §: viranhaltija
- Laki Euroopan unionin yhteisen kalastuspolitiikan kansallisesta täytäntöönpanosta annetun lain muuttamisesta 45 a §: maakunnan viranhaltija
- Laki kalastuslain muuttamisesta 19 §: maakunnan viranhaltija
- Laki patoturvallisuuslain 5 ja 14 §: n muuttamisesta 5 § 2 mom.: maakunnan viranhaltija

Voimavarat

Kalatalous- ja vesitaloustehtävät ovat asiantuntijatehtäviä, jotka edellyttävät monen eri osa-alueen erityisosaamista. Tehtäviä hoidetaan nyt noin 170 htv:n voimavaroin. Tehtävien hoitoa ELY-keskuksissa on keskitetty voimakkaasti.

Vesi- ja kalataloustehtävien määrärahat siirtyvät maakuntien yleiskatteelliseen määrärahaan eräitä poikkeuksia lukuun ottamatta. Erillisrahoituksena maakuntiin siirtyvät EU-rahastovarat sekä eräät pienet maantieteellisesti hyvin rajatusti kohdentuvat määrärahat:

- Euroopan meri- ja kalatalousrahaston määrärahat, jotka maakunta jakaa avustuksina,
- vesi- ja kalataloudellisiin hankkeisiin liittyvät rakenteiden kunnossapitoon ja velvoitteisiin tarvittavat määrärahat,
- eräiden pienten tiettyjen maakuntien hoidettavaksi säädettyjen tehtävien rahoitus (patoturvallisuusvalvonta, EU-kalastuksenvalvonta, toimijakohtaisten kalastuskiintiöiden jakaminen ja hallinnointi sekä kalastusvakuutustuen hallinnointi ja kaupallisen kalastuksen rekistereidenpitoon liittyvät tehtävät sekä rajavesistösojimusten täytäntöönpanotehtävät).
- norppakorvaukset

Maakunnan muut luonnonvaratalouden tehtävät

Ilmastomuutokseen sopeutumisen koordinointi

Maakunta kehittää, koordinoi ja edistää alueellisia ja paikallisia ilmastokestävyyden tarkasteluja ja sopeutumissuunnittelua.

Valtioneuvoston periaatepäätös 20.11.2014:

- http://mmm.fi/documents/1410837/1516663/2014_5_Ilmastomuutos.pdf/1716aa76-8005-4626-bae0-b91f3b0c6396

Vieraslajiriskien hallinta

Maakunta valvoo lain noudattamista. Maakunta myös päättää nopeiden hävittämistoimenpiteiden toteuttamisesta vieraslajiasetuksen 17 ja 18 artiklan mukaisesti.

Lainsäädäntö ja maakunta- ja sote-uudistuksen tuomat muutokset

- <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151709>
- <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/4570327/MAKU+II+lakiehdotukset/02ac7a50-d458-4fea-a32c-d7861fe0798a>, lakiluonnos 25

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

5.2 Verkostojohtaminen

Tehtävät

- Verkostojen muodostaminen tehokkaiden palveluiden saavuttamiseksi
 - Mahdollistavien olosuhteiden luominen eri toimijoiden vuorovaikutukselle
 - Yhteisten tavoitteiden määrittäminen, luottamuksen ja neuvottelusuhteiden rakentaminen
- - Verkostojen johtaminen
 - Edellytyksenä neuvottelu- ja vuorovaikutuskyky
 - Yhteisten tavoitteiden toteuttaminen

Perinteisten hierarkkisten hallintojärjestelmien rinnalla on viime vuosina toiminut myös paljon erilaisia monitoimijaisista yhteistyö- ja kumppanuussuhteista muodostuneita hallintarakenteita, verkostoja. Verkostossa itsenäiset mutta toisistaan riippuvaiset toimijat työskentelevät yhdessä vapaaehtoisesti ja keskinäisen luottamuksen pohjalta. Verkostot ovat joustavia päätöksentekorakenteita, jotka pystyvät muuttumaan nopeasti. Niillä on kyky vastata monimutkaisiin ongelmiin hyödyntämällä erilaisia asiantuntemuksia ja muuntaa ympäristön olosuhteisiin soveltuviksi. Maakunnallinen järjestäjä voi perinteisten rakenteiden lisäksi muodostaa eri toimijoiden kanssa erilaisia verkostoja palvelujen järjestämiseksi, esimerkiksi erilaisten palveluiden organisointimallien kautta.

Verkostojen muodostamiseksi järjestäjä voi luoda hyviä mahdollistavia olosuhteita eri toimijoiden väliselle vuorovaikutukselle. Verkostoissa toiminen ja niiden johtaminen edellyttävät omanlaistaan lähestymistapaa. Verkostojen johtaminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan toimijoiden houkuttelua toimimaan siten, että organisaation tavoitteet saadaan toteutettua. Rakenteiden sijaan yhteiset tavoitteet, luottamus ja neuvottelusuhteet pitävät toimijoita yhdessä.

Useita yhdyspintoja sisältävä järjestelmä, jossa toimitaan verkoston logiikalla, on johtamisen näkökulmasta hyvin erilainen kuin yksittäisen kunnan tai kaupungin organisaatioon sijoittuva sosiaali- ja terveystoimen organisaatio. Keskinäinen riippuvuus ja jaetut resurssit tekevät verkostoista periaatteessa itseohjautuvia, mutta vuorovaikutuksen tarve on jatkuva. Verkostoja tulee johtaa verkostojen toiminnan ja vuorovaikutuksen varmistamiseksi ja tehostamiseksi.

Verkostojohtajan tehtävänä on jännitteiden liennyttäminen ja eri toimijoiden välisenä tulkkina toimiminen. Verkostojohtaja pyrkii vaikuttamaan verkoston sisäisiin suhteisiin esimerkiksi parantaen toimijoiden keskinäisiä suhteita ja tukien yhteistä keskustelua. Huomioitavaa verkostojen johtamisessa ovat haasteet ja epävarmuudet joita tuovat verkostojen henkilösidonaisuudet ja sidokset niihin konteksteihin, joissa ne ovat syntyneet. Verkostojohtaja pyrkii pitämään verkostoa kasassa ja edistämällä kokonaisuutta, samalla kuunnellen verkostossa toimijoiden ajatuksia siitä miten verkostoa tulisi kehittää. Verkostojohtajan toimijuus ja valta ovat tilannesidonnaisia ja ne ovat haastettavissa. Verkoston johtaminen perustuukin etenkin neuvottelu- ja vuorovaikutuskykyihin.

Verkosto kehittyy ja kypsyy usein vaiheittain. Verkostoitumisprosessista voidaan tunnistaa muutamia keskeisiä vaiheita:

- 1) Verkoston haasteen tunnistaminen, olemassa olevan verkoston kartoittaminen ja tarvittavan verkoston koolle kutsuminen
- 2) Yhteisen tavoitteen luominen ja yhteisen toimintatavan määrittely
- 3) Systemaattinen verkostotyöskentely tavoitteiden saavuttamiseksi ja seuraamiseksi
- 4) Verkostotyön tulosten ja verkosto-osaamisen levittäminen

Verkostojohtamisessa on huomioitava, että päätöksenteko verkostossa on aina prosessi, jossa on otettava huomioon kunkin toimijan omat erilaiset päätösprosessit. Vaikka odotukset on jaettu ja tavoitteista on löy-

tynyt yhteisymmärrystä, on vielä erikseen syytä sopia siitä, miten ja missä järjestyksessä verkosto etenee päätöksenteossa. On pidettävä myös huolta siitä, että verkosto kokonaisuudessaan pysyy tietoisena ja tasa-arvoisena vaikuttajana verkoston asioissa.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

- Aalto-yliopiston korkeakoulun julkaisu Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla (Järvensivu et al. 2010). Linkki.

5.3 Yhteistyöalueen asiat

Maakuntien järjestämän sosiaali- ja terveydenhuollon alueellista yhteensovittamista, kehittämistä ja yhteistyötä varten on viisi yhteistyöaluetta. Yhteistyöalueisiin kuuluvat maakunnat säädetään valtioneuvoston asetuksella siten, että yliopistollista sairaalaa ylläpitävät Pirkanmaan, Pohjois-Pohjanmaan, Pohjois-Savon, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen maakunnat kuuluvat eri yhteistyöalueisiin. Yhteistyöalueelle laaditaan maakuntien yhteistyösopimus. Pirkanmaan, Pohjois-Pohjanmaan, Pohjois-Savon, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen maakunnat hoitavat yhteistyösopimuksen laatimisen edellyttämät hallintotehtävät. Yhteistyöalueen tehtäviä käsitellään seuraavissa laeissa:

- maakuntalaki (12 §)
- laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (10 §, 16–18 §, 27 §)

Maakunnan järjestämistä vastuun siirtämistä toiselle maakunnalle (7 §) ja maakuntien yhteistoimintaa (46-51 §) käsitellään maakuntalaissa.

Tehtävät

Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöalueeseen kuuluvat maakunnat laativat **yhteistyösopimuksen** sosiaali- ja terveydenhuollon alueelliseksi yhteensovittamiseksi. Sopimuksessa otetaan huomioon väestön hyvinvoinnin ja terveyden seurantatiedot ja palvelutarpeet sekä sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet. Yhteistyösopimuksessa sovitaan:

- 1) toimenpiteistä palvelujen integraation ja yhdenvertaisen saatavuuden, asiakkaiden osallistumisoikeuksien ja vaikutusmahdollisuuksien sekä kielellisten oikeuksien varmistamiseksi
- 2) toimenpiteistä vaikuttavan, laadukkaan ja kustannustehokkaan sosiaali- ja terveydenhuollon tuotantorakenteen varmistamiseksi
- 3) maakuntien työnjaosta ja yhteistyöstä ympärivuorokautisen päivystyksen tuottamisessa
- 4) ensihoidon yhteistyöstä ja sovittamisesta yhteen muun toiminnan kanssa sekä ensihoitokeskuksen toiminnan rahoittamisesta
- 5) maakuntien työnjaosta ja yhteistyöstä sosiaali- ja terveystalujen (3 ja 4 kohdan lisäksi) ja tukipalvelujen järjestämisessä, muun toiminnan yhteensovittamisesta sekä uusien menetelmien käyttöönoton periaatteista
- 6) yhteistyöalueen investointisuunnitelmasta, johon sisältyy maakuntien yhteinen esitys valtioneuvostolle sosiaali- ja terveydenhuollon taloudellisesti merkittävistä tai sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan tai palvelujärjestelmän kannalta muutoin laajakantoisista investoinneista
- 7) maakuntien yhteistyöstä ja työnjaosta koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistoiminnan toteuttamisessa
- 8) sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallinnan ja sähköisten palvelujen kehittämisestä ja asiakas- ja potilastietojen käytön yhteensovittamisesta sekä julkisen hallinnon tietohallinnon ohjauksesta annetun lain (634/2011) mukaisen alueellisen kokonaisarkkitehtuurin määrittelystä yhteistyöalueella
- 9) häiriö- ja poikkeustilanteisiin varautumisen edellyttämistä toimenpiteistä
- 10) muusta sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöstä

Maakuntien työnjakojen on edistettävä asiakas- ja potilasturvallisuutta ja muuta laatua sekä tarkoituksenmukaisen, kustannusvaikuttavan ja tehokkaan tuotantorakenteen toteutumista. Työnjaossa on lisäksi varmistettava, että yhteistyösopimuksen perusteella palveluja antavassa toimintayksikössä on tehtävän hoitamiseksi riittävät taloudelliset ja henkilöstövoimavarat sekä osaaminen.

Maakuntien yhteistyösopimus laaditaan **valtuustokausittain**. Se hyväksytään kaikkien osallisten maakuntien valtuustoissa ja se muodostaa siinä mainittujen palvelujen osalta **yhteisen palvelustrategian**. Myös valtioneuvoston valtakunnalliset sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteet viedään osaksi yhteistyöalueen

palvelustrategiaa. Yhteistyösopimuksessa sovitut asiat ohjaavat yhteistyöalueen toimintaa. Yhteistyösopimuksen toteutumista seurataan ja arvioidaan vuosittain sekä tarvittaessa muutetaan.

Yhteistyösopimuksen tavoitteena on tarkoituksenmukaisen ja kustannustehokkaan tuotantorakenteen muodostaminen ja palveluiden yhteensovittaminen. Tässä yhteydessä sovitaan yhteistyöstä ja työnjaosta mm. ympärivuorokautisen päivystyksen, ensihoitopalveluiden ja tukipalveluiden järjestämiseksi. Häiriö- ja poikkeustilanteisiin varautumisesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä sovitaan yhdessä. Sopimuksessa tulee olla esitys valtioneuvostolle sosiaali- ja terveydenhuollon merkittävistä tai laajakantoisista investoinneista neljälle seuraavalle tilikaudelle. Tämä esitys on edellytys investointien toteuttamiselle. Maakuntien yhteisen toiminnan seurannasta ja siihen liittyvistä raportointivelvoitteista sovitaan yhteisesti.

Yhteistyösopimuksessa sovitaan myös maakuntien yhteistyöstä ja työnjaosta koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistoiminnan toteuttamisessa. Muun muassa yhteisen tutkimustoimikunnan ja koulutusopimuksen asettaminen lääketieteen, hammaslääketieteen ja sosiaalihuollon henkilöstön koulutusta antavien yliopistojen kanssa kuuluu yhteistyöalueen tehtäviin, yliopistomaakunta vastuumaakuntana. Tutkimustoimikunta jakaa alueellaan valtion tutkimusrahoituksen.

Yhteistyöalueellisesti määritellään myös tietohallinnon kokonaisarkkitehtuuri ja ohjaus, sähköisten palvelujen kehittäminen ja asiakas- ja potilastietojen käytön yhteensovittaminen. Näiden tehtävien hallinnointiin tarvitaan ylimaakunnallinen toimielin tai foorumi päätöksentekoa ja toiminnan yhteensovittamista ja STM:lle raportointia varten. Lisäksi mikäli kansallisia tietoratkaisuita on tarjolla, niitä tulee käyttää. Vastuumaakunnan tehtäviin kuuluu vastuu kokousten järjestämisestä ja niihin liittyvistä hallinnollisista töistä.

Yhteistyösopimuksen valmistelussa on tärkeää huomioida, että palvelujärjestelmän kehittäminen tapahtuu asiakas- ja potilaslähtöisesti aitoon palvelutarpeeseen perustuen. Tarvitaan myös yhteinen käsitys tulevaisuuden muuttuvista palvelutarpeista ja toimintaympäristön muutoksista, arvioiduista asiakas- ja potilasvirroista yli maakuntarajojen sekä yhteistyöalueen maakuntien yhteisestä taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi tarvitaan tietoa käytössä olevasta osaamispääomasta. Yhteisten osaamistarvekartoitusten kautta saadaan muodostettua myös käsitys koulutus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan organisoinnista aidosti palvelujärjestelmää tukevaksi.

Tulevaisuudessa myös muu kuin erikoistason sosiaali- ja terveyspalveluihin liittyvä kehittäminen voidaan toteuttaa yhteistyössä ylimaakunnallisesti, esimerkiksi valtakunnallisten kehittämistavoitteiden jalkautuksen osalta. Yhteisen tietopohjan luominen yhteistyöalueella edesauttaa kehittämistoimintojen toteuttamista yhteistyössä ja voi säästää maakuntien resursseja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen tehtävässä. Yhtenäiset sote-järjestämisen työkalut ja toimintatavat myös lisäävät tietojen vertailtavuutta. Vertailtavuus tiedoissa tulisi olla tavoitteena myös kansallisesti. Maakuntien sote-järjestämistoiminnan verkostoiminen yhteistyöalueittain on kannatettavaa.

Maakuntien keskeisiä sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteistyöalueen toimintoihin liittyviä tehtäviä ovat:

- keskitettyjen tehtävien hoitaminen vaativimmissa palveluissa yli maakuntarajojen
- yhteistyösopimuksen laatiminen palveluiden hoitamiseksi ja niiden yhteensovittamiseksi
- foorumin perustaminen ylimaakunnallista päätöksentekoa varten
- yhteistyösopimuksen tavoitteiden valmistelu perustuen tietoon palvelutarpeesta ja osaamisesta
- alueellisen yhteistyön toteuttaminen yhteistyösopimuksen mukaisesti
- kehittämiseen ja tietohallintoon liittyvän yhteistyön koordinointi maakuntien välillä

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Esimerkkinä yhteistyöalueelle koottavista palveluista ja tehtävistä ovat meneillään olevassa Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa (LAPE) viidelle yhteistyöalueelle perustettavat, osin verkostorakenteiset lasten, nuorten ja perheiden palveluiden osaamis- ja tukikeskukset. Keskuksiin kootaan kaikkein vaativinta erityisosaamista ja erikoistumista edellyttävät lasten, nuorten ja perheiden palvelut sekä maakuntien väli-

sen yhteistyön ohjaus ja koordinointi lasten, nuorten ja perheiden palveluiden suhteen. Keskusten tehtäviin kuuluu myös yhteistyö maakuntien, yliopistojen, yliopistollisten sairaaloiden ja sosiaalialan osaamiskeskusten kanssa tutkimus- ja kehittämistoiminnan sekä tiedolla ohjaamisen vahvistamiseksi. Keskukset voivat osallistua yhteistyösopimuksen valmisteluun ja seurantaan lasten, nuorten ja perheiden palveluiden ja niihin liittyvän tutkimus- ja kehittämistyön osalta. <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape->

6 Järjestäjän organisoituminen

6.1 Järjestäjän osaaminen ja kyvykkyydet

Järjestäjän osaamisesta ja kyvykkyydestä ei ole varsinaisia säännöksiä, mutta osaamiseen liittyviä viittauksia löytyy mm. seuraavista lain kohdista:

- maakuntalaki 7 § (järjestämistä vastuu), 9§ (Tuottamista koskevan vastuun toteuttaminen ja sen valvonta), 13§ (valtion ja maakunnan välinen neuvottelu), 35§ (maakuntastrategia)
- sote- järjestämislaki 4§ (tarveperusteinen palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden turvaaminen), 20 § (aloite maakuntien arviointimenettelyn käynnistämisestä), 30§ (vuosiraportti alueen palvelujen saatavuudesta ja talouden tilasta), 31§ (sosiaali- ja terveydenhuollon seuranta ja arviointi)

Tehtävät

- Hyvin organisoitu ja substanssin osaava henkilöstö
- Uuden järjestäjä- roolin ymmärtäminen ja omaksuminen

Järjestäjän osaamista ovat mm.

- Strategisen suunnittelun ja johtamisen osaaminen (mm. maakunta- ja palvelustrategian, yhteistyöalueen yhteistyösopimus sekä erilaiset substanssikohtaiset suunnitelmat)
- Muutosjohtamisen osaaminen
- Hankinta- ja kilpailutusosaaminen
- Liiketoimintaosaaminen, kaupallinen osaaminen ja markkinamekanismien tuntemus
- Sopimusosaaminen
- Innovatiivinen hankinta- sekä vaikuttavuusosaaminen
- Kehittämisosaaminen
- Verkostojohtamisen osaaminen
- Tiedolla johtaminen kiinteänä osana järjestäjä osaamista
- Osallisuuden sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toteuttamiseen liittyvä osaaminen
- Tietohallinnollinen ja maakunnan rekisterin pitäjyyteen sekä tietosuojaa-kysymyksiin liittyvä osaaminen

Maakuntalakiluonnoksen mukainen palvelujen järjestämisen ja tuottamisen erottaminen on verrattain uusi asia suomalaisessa palvelutuotannossa. Eri kaupungeissa toimineista tilaaja-tuottaja malleista voidaan kuitenkin kerätä kokemuksia ja oppeja. Lakiluonnosten mukaan järjestäjän rooli on kuitenkin strategisempi kuin tilaajan rooli tilaaja- tuottajamalleissa.

Maakunta- ja sote-uudistuksen toimeenpanossa on tärkeää omaksua uusi järjestäjän rooli, irrottautua palvelutuotannosta sekä jäsentää järjestämistehtävään liittyvää osaamista ja työvälineitä. Vahva järjestäjä on paras demokratiavajeen ehkäisijä ja vahva järjestäjä varmistaa palveluiden tuottamisen maakunnan asukkailla aidosti tarveperusteisesti olemassa olevasta palveluiden tuotantotavasta ja markkinatilanteesta riippumatta. Tarveperusteinen ja nykyisistä palvelurakenteista riippumaton ja riittävän konkreettinen maakunta- ja sote-strategia järjestäjän toimesta valmisteltuna on myös vahva tae maakunnan rahoituslain mukaisen raamibudjetin riittävyden turvaamiselle. Järjestämistehtävässä onnistumisen edellytyksenä on järjestäjän vahvuus ja osaavuus, jotta se pystyy hallitsemaan vastuullaan olevien palveluiden kokonaisuutta. Maakuntalakiluonnoksen mukainen järjestämistä vastuuossa oleva maakunnan laaja tehtäväkenttä edellyttää maakunnilta hyvin organisoitua ja substanssin osaavaa henkilöstöä, jonka työsuhteen ehtoista ja työhyvinvoinnista huolehtiminen uusissa organisaatioissa on keskeinen menestystekijä. Järjestäjän osaaminen ja kyvykkyys nousevat keskiöön.

Järjestäjätehtävien hoitaminen edellyttää laajaa strategista osaamista. Tämä tarkoittaa koko maakunnan toiminnan hahmottamista järjestämistehtävänä, mm. toimintarakenteen hahmottamista, ennakointikykyä ja johtamistaitoja. Lisäksi järjestäjä tarvitsee vahvaa talous- ja budjettisidonnaisuuksien ymmärtämistä sekä osaamista. Järjestäjä tarvitsee kykyä hallita järjestämiään palveluita kokonaisuutena ja nähdä integraatiomahdollisuuksia, jotta palvelut muodostavat asiakkaan näkökulmasta toimivan ja yhtenäisen palveluketjun. Toimivat tietojärjestelmät mahdollistavat analysoidun tiedon saamisen toiminnasta ja taloudesta, joka mahdollistaa järjestäjän tiedolla johtamisen.

Järjestäjän tehtävien hoitaminen edellyttää palveluiden järjestämisoosaamisen lisäksi myös riittävästi ymmärrystä palveluiden tuottamisesta. Maakunnan oman tuotannon ohjaaminen (joko sopimusohjauksena tai muuna ohjauksena) on erilaista suhteessa markkinoilta hankittaviin palveluihin ja vaatii omanlaistaan vahvaa osaamista esimerkiksi rahoituksen allokoimiseksi ja toiminnan tuloksellisuuden tavoitteiden asettamiseksi ja seuraamiseksi.

Hankinta markkinoilta edellyttää vahvaa hankinta-, kilpailutus- ja liiketoimintaosaamista, sisältäen mm. sopimusoosaamisen ja innovatiiviset hankinnat, sekä tuottavuusosaamista. Lisäksi hankintaosaamiseen liittyy kiinteästi markkinavuoropuhelu, markkinamekanismin tuntemus sekä kyky verkostojohtamiseen. Valinnanvapauden hallinta on uusi asia palveluiden järjestämisessä ja sen hallinta edellyttää järjestäjältä uudenlaisia taitoja. Lakiluonnosten mukaan valinnanvapautta voidaan hallita laadittavien sopimusten kriteerien, mahdollisten bonusten ja sanktioiden avulla sekä mm. vaikuttavuustavoitteiden avulla. Järjestämistehtävän hallinta edellyttääkin kykyä hallita palvelutuotannon vaikuttavuutta. Tässä onnistuminen edellyttää mm. oikeiden indikaattorien tunnistamista sekä sopivien insentiivien ja bonus/sanktiojärjestelmiä käyttöä palvelutuotannon ohjauksessa.

Järjestäjän tulee kerätä eri tavoin tuotetuista palveluista tietoja ja kyettävä hyödyntämään analysoinnin avulla saadut tiedot mm. palveluiden eri järjestämistapoja arvioitaessa ja seurattaessa miten eri tuottajat palveluita toteuttavat. Keskiössä ovat myös oikeanlaiset mittarit, osa paikallisia ja maakunnallisia mittareita, mutta myös kansallisesti yhteisiä mittareita, joiden avulla voidaan saavuttaa vertailtavuutta maakuntien kesken. Tiedolla johtamisen taidot korostuvatkin järjestämisoosaamisen osalta.

Kehittämisoosaaminen on lisäksi tärkeä järjestäjän kyvykkyyden osa-alue, joka liittyy kaikkien maakuntien järjestämistä vastuulla olevien palveluiden järjestämiseen. Nykyisten palveluiden kehittäminen ja uusien palvelutapojen suunnittelu eri tasoilla sekä erilaisten palveluiden integraatiomahdollisuuksien havainnointi tarkoittaa kehittämisoosaamista, jota palveluiden suunnittelussa tarvitaan. Tiedolla johtamisen kautta saava tieto toimii tärkeänä osana kehittämistä.

Järjestäjän tehtävissä onnistumisessa erittäin tärkeitä ovat myös erilaiset yhteistyö- ja edunvalvontataidot. Maakuntien on rakennettava erilaisia yhteistyömalleja kuntien kanssa mm. hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyön osalta sekä monien muiden toimijoiden kanssa. Järjestäjä tarvitsee kykyä järjestää erilaisia osallistumisen ja yhteistyön malleja myös maakunnan asukkaille.

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Valtakunnalliset vaikuttavuus- ja kustannustieto mittaristot

6.2 Järjestäjän organisaatio

Maakuntalain luonnos, erityisesti III osa (Toimielimet ja johtaminen) IV osa (Luottamushenkilöt ja henkilöstö)

Tehtävät

- Edellyttää hyvin organisoitua ja substanssin osaavaa henkilöstöä
- Tärkeitä elementtejä järjestäjäorganisaatiossa ovat mm.
 - Poliittinen ohjaus
 - Strategia toiminnan perustana
 - Hallintosääntö ja muut erilaiset ohjauksen mallit
 - Erilaiset toiminnot; mm. talous, omistajaohjaus, hankinta, TKKI (tutkimus-, kehittämis-, koulutus-, innovaatiotoiminta), ennakointi ja tietotuotanto, sopimusten hallinta, edunvalvonta, muu hallinto kuten asiakirjahallinta ja päätösvalmistelu sekä tukipalvelutoiminnot.

Uuden maakuntalain mukaan maakuntien toiminnassa palvelujen järjestäminen ja tuottaminen erotetaan toisistaan sosiaali- ja terveyspalveluissa, pelastustoimen ja varautumisen palveluissa, kasvupalveluissa, lomistuspalveluissa sekä ympäristöterveydenhuollossa. Maakunta on siis konserni, jossa edellä mainituissa toiminnoissa palvelutuotanto erotetaan omaksi tulosyksiköksi. Maakuntalakiluonnoksen mukaan järjestämisvastuussa oleva maakunta vastaa asukkaansa laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukonaisuuksien yhteensovittamisesta sekä järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta; tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä; tuottamistavasta; tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta sekä viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä.

Järjestäjän tehtävä erillisenä toimintona, on suomalaisessa julkishallinnossa varsin uusi kokonaisuus. Kaupunkien tilaaja-tuottaja-mallien kokemuksia kannattaa hyödyntää myös maakuntauudistuksen järjestäjätehtävää – ja organisaatiota suunniteltaessa. Lakiluonnoksissa järjestäjän tehtävä on kuitenkin kuvattu strategisemmaksi kuin Suomessa toimineet tilaaja-tuottajamallit. Järjestäjän organisoinnissa on varmistettava riippumattomuus omasta palvelutuotannosta.

Järjestäjän tehtäviä hoitavat maakunnassa ensisijaisesti maakuntavaltuusto ja maakuntahallitus, jotka tekevät päätöksiä järjestämisestä vastaavien, tuotannosta riippumattomien viranhaltijoiden valmistelun pohjalta. Maakuntahallinnon järjestäjäorganisaation roolina on maakunnan tehtävien ja palveluiden sisällön määrittely ja tuotannon ohjaaminen ja valvominen. Monituottajamallissa maakuntavaltuuston ja -hallituksen rooleissa on kiinnitettävä huomio palvelujen järjestämisen näkökulmaan ja palvelujen sisältö- ja laatuksikysymyksiin sekä mm. markkinoiden toimivuuteen.

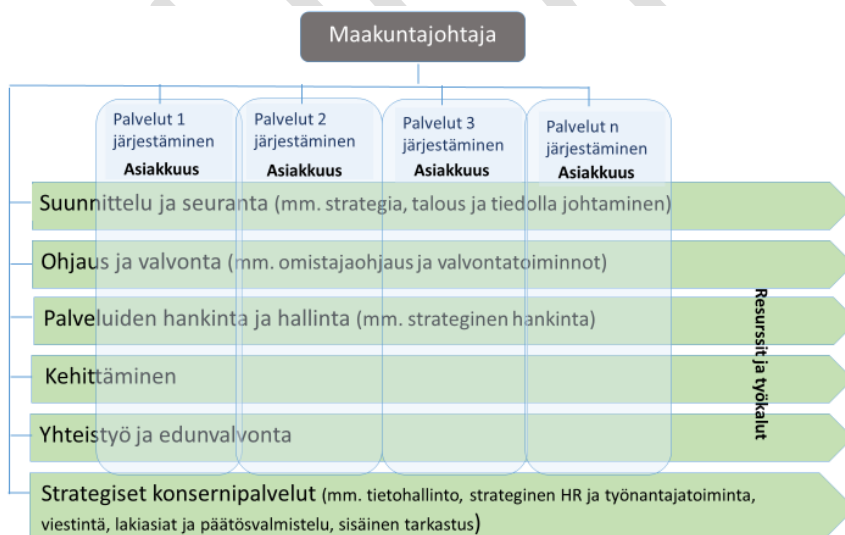
Käytännön toiminnassa järjestäjän tehtävien organisointi voidaan tehdä monella eri tavalla. Erilaiset tulevien maakuntien toimintojen (mm. talous, omistajaohjaus, hankinta, kehittäminen, sopimusten hallinta, valvonta, edunvalvonta sekä muu hallinto kuten asiakirjahallinta ja päätösvalmistelu sekä tukipalvelutoiminnot) sijainti organisaatiossa tulee suunnitella tarkasti ja arvioida mitkä ovat sellaisia koko konsernia koskevia toimintoja tai palveluja, joissa järjestäjä ja tuottaja voivat tehdä yhteistyötä.

Maakuntakonserni



Kuvio: NIMI ja lähde

Järjestäjäorganisaatio voidaan esimerkiksi rakentaa perinteiseen tapaan liittämällä siirtyvät organisaatiot osaksi maakuntaorganisaatiota erillisinä yksikköinä, kuitenkin varmistaen synergiaedut arvioimalla kunkin yksikön tehtäviä kokonaisuutena. Tässä kuitenkin on vaarana sektoreiden ja toiminnan siiloutuminen. Organisaatio voidaan rakentaa myös yleisten järjestäjän toimintojen ja tehtävien mukaisesti. Tällä tavoin voidaan jossakin määrin välttää järjestäjäorganisaation siiloutuminen perinteisten sektoreiden mukaisesti. Seuraavassa kuvassa esitetään yksi malli, jossa matriisiorganisaatiossa resurssit on organisoitu järjestäjän geneeristen toimintojen mukaan ja palvelukokonaisuudet puolestaan funktioittain. Funktiot voivat edustaa esimerkiksi asiakassegmenttejä, joiden tarpeisiin palvelut järjestetään kokonaisuuksittain. Järjestäjäorganisaation rakentaminen tiiviiksi osaksi maakunnan konsernihallintoa (järjestämisen sekä konserniohjauksen yhdistäminen) mahdollistaa resurssien tehokkaan käytön sekä voi estää tilaaja–tuottaja-malleista tutun konserniohjauksen ja järjestäjän ohjauksen väliset ristiriitaiset tavoitteet.



Kuvio: NIMI ja lähde

Maakuntien organisoituminen tapahtuu jokaisessa maakunnassa erilaisten tarpeiden pohjalta, mutta uusi organisaatio kannattaa suunnitella siten, että uudistuksen myötä syntyy moderneja toiminta- ja johtamis-malleja.

Järjestäjän on oltava riittävän vahva ja osaava, jotta se pystyy hallitsemaan palveluiden kokonaisuutta ja ohjaamaan palveluiden tuotantoa. Maakunnissa on huolehdittava, että järjestäjässä on riittävä eri palvelui-

den järjestämisvastuuseen liittyvä asiantuntijuus. Poliittinen ohjaus kohdistuu palvelujen järjestämiseen. Järjestäjän tulee päättää palvelujen strategisesta hankinnasta sekä valinnanvapauden toteutuksesta, järjestäjän on määriteltävä asiakasohjaukseen ja asiakassuunnitelmiin liittyvät käytännöt ja niihin liittyvät eri toimijoiden roolit ja vastuut sekä palveluketjut ja niihin liittyvät eri toimijoiden roolit ja kustannusvastuut maakunnan strategian pohjalta. Vain tällä tavoin julkinen ja suoran valinnan piirissä oleva yksityinen tuotanto voidaan asettaa samalle viivalle.

Järjestäjän tehtävän kannalta oleellista on riittävän selkeä työnjako järjestäjän ja maakunnan liikelaitoksen sekä palveluita markkinoilla tuottavien yhtiöiden välillä. Jollei näistä tarkemmin säädetä, ovat hallintosäänöllä tai sopimuksilla ratkaistavia kysymyksiä mm. seuraavat:

- Toiminnan ohjausmekanismit ja -välineet
- Palveluiden hankinnan vastuunjakoa järjestäjän ja tuottajan välillä
- Asiakasohjauksen järjestäminen
- Toiminnan kehittämisen vastuut ja organisointi

Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalaan liittyvien tehtävien organisointi

EU:n maaseuturahaston ja maatalouden tukirahaston hallinnointi perustuu koko maatalouden ja maaseudun kehittämisen tukien toimeenpanon kattavaan tehokkaaseen hallinto- ja valvontajärjestelmään, josta sekä komissiolla että jäsenvaltiolla on jaettu vastuu. Maakunnassa tehtävät tulevat sijoittumaan maatalous- ja elintarviketuotannon sekä maaseudun kehittämisen palvelukokonaisuuksiin. Kyseisiin rahastoihin liittyviin toimeenpanotehtäviin sisältyvät myös maksajavirastotehtävät eli maksuhakemusten hallinnolliset tarkastukset, paikalla tehtävä valvonta, tukien maksu ja kirjanpito sekä näiden organisointi. EU-varojen ja niihin kiinteästi liittyvien kansallisten varojen toimeenpanotehtävät hoidetaan tulevien maakuntien ja Ruokaviraston (31.12.2018 asti Maaseutuvirasto) yhteistyönä hallinnon ja valvonnan osalta. Ruokavirasto ohjeistaa hallinnosta ja valvonnasta sekä vastaa maksatuksesta ja kirjanpidosta.

Tukien toimeenpanoprosessi maakunnissa sisältää viljelijätuissa tukihakemusten hallinnollisiin tarkastuksiin liittyvät tehtävät, paikan päällä tehtävät valvonnat, sitoumus-, sopimus-, tuki- ja takaisinperintäpäätösten tekemisen sekä näihin liittyvät valmistelevat tehtävät. Kyseiset tehtävät muodostavat ns. viljelijätukiprosessin. Vastaavasti maaseudun kehittämisen palveluissa maakunnissa prosessi sisältää tukihakemusten myöntöpäätösten tekemisen, maksupäätösten tekemisen, takaisinperintäpäätösten tekemisen sekä näihin liittyvät hallinnolliset tarkastukset. Tämä tehtäväkokonaisuus muodostaa ns. hanke-, yritys- ja rakennetukien prosessin. Maakuntien tulee myös tiedottaa ja kouluttaa tuenhakijoita em. prosesseihin liittyvissä asioissa.

Jotta tukien hakijat saisivat tukensa ja rahoituksensa ajoissa ja oikein, tulee toimeenpanoprosessi järjestää yhtenäiseksi ja tehokkaaksi kokonaisuudeksi maakunnissa. Yhtenäinen toimeenpanoprosessi ei suoraan edellytä, että prosessiin kuuluvia tehtäviä hoidetaan yhdessä organisaatioyksikössä. Mahdollisimman yhtenäisellä ja tiiviillä, maakuntien ja Ruokaviraston yhteistyössä toimeenpanemalla kokonaisuudella taataan kuitenkin tehokas ja EU- rahoitusoikaisunäkökulmasta riskittömin tapa toimia.

Ruokavirasto toimii maakunnassa hoidettavien tehtävien järjestäjänä. Ruokavirasto antaa yksityiskohtaiset, EU-säädösten velvoittamat ja niitä täydentävät, ohjeet maksajavirastotehtävien toimeenpanon yksityiskohdista. Ruokavirasto myös osoittaa tehtävien hoitamisessa tarvittavat tietojärjestelmät maakuntien käyttöön. Tehtävien hoidon yksityiskohdista sovitaan maakunnan ja Ruokaviraston välisessä maksajavirastopimuksessa (kts. linkit). Yhtenäinen, maksajavirastotehtävät sisältävä maatalouden ja maaseudun kehittämisen toimeenpanoprosessi ei sinällään rajoita sitä, mitä tehtäviä voidaan hoitaa samassa organisaatiokokonaisuudessa maksajavirastotehtävien kanssa. EU-säädöksistä tuleva tehtävien eriyttäminen ja mahdolliset esteellisyyksykysymykset huomioiden maakuntien olisikin toivottavaa järjestää maksajavirastotehtäviin liittyvä organisaationsa siten, että asiakkaiden tarpeet tulevat mahdollisimman hyvin huomioiduiksi.

Maksajavirastotehtävien hoitamisesta annetaan laki maksajavirastotehtävien hoitamisesta maakunnassa. Lakia koskevan hallituksen esityksen (kts. linkit) mukaan maksajavirastotehtäviä ei voida hoitaa liikelaitoksessa.

Maksajavirastotehtäviä ja maksajavirastosopimuksen perusteita kuvataan tarkemmin maksajavirastotehtävien hoitamisesta maakunnissa annettavan lain yksityiskohtaisissa perusteluissa (s. 90 alkaen):

<http://alueuudistus.fi/documents/1477425/4570327/MAKU+II+yksityiskohtaiset+perustelut/ee3e92e-9803-4e8e-94b4-285cdf573645>

Maksajavirastovaatimuksia ja maksajavirastosopimusten perusteita esitelty Ruokaviraston (31.12.2018 asti Maaseutuviraston) nettisivuilla: <http://www.mavi.fi/fi/tietoa-meista/Sivut/maksajavirasto.aspx>

Kansallinen tuki ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä

6.3 Tiedolla johtaminen

Tietojohtaminen on prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään organisaation sisällä sekä organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa. Tiedolla johtamisesta lienee taas kyse silloin kun eri tavoin hankitun ja jalostetun tiedon avulla pyritään luomaan arvoa ja sitä käytetään hyväksi päätöksenteossa. Tiedolla on vaikea johtaa, jos tietojohtaminen ei ole kunnossa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtaminen tarkoittaa palvelujärjestelmään liittyen tapahtuneen itsearviointia ja tulevan toiminnan suunnittelua parasta mahdollista käytettävissä olevaa tieto hyödyntäen. Strategisella tasolla vastataan kysymykseen: teemmekö oikeita asioita? Strategisessa suunnittelussa määritellään ja tarkistetaan perustehtävää ja se on pitkän tähtäimen suunnittelua, joka on pohja operatiiviselle johtamiselle ja suunnittelulle. Operatiivisella tasolla tarkistetaan sitä, tehdäänkö asiat oikein. Strateginen suunnittelu korostuu kansallisella tasolla. Maakunnat tulevana palvelujen järjestäjinä joutuvat miettimään toimintaansa sekä strategiselta että operatiiviselta tasolta tavalla, jollaista Suomessa ei aikaisemmin ole ollut. Palvelujen tuottajien toiminnassa korostuu operatiivisen suunnittelun taso, mutta kaikilla kolmella tasolla molemmat elementit ovat mukana. Välimaastoon kaikille voi lisätä myös taktisen johtamisen tason.

Kansallisessa ohjauksessa tiedolla johtaminen tarkoittaa jatkuvaa kansallisella tasolla asetettujen tavoitteiden seuranta ja uudelleenarviointia Linjausten toteutumisen seuranta ja arviointia varten voidaan määrittellä seurantakohteita ja indikaattoreita. Rahoitusohjauksessa rahoituksen suuruuden, sen riittävyyden ja käytön seuranta on ilmeinen osa sekä strategista että operatiivista ohjausta ja suunnittelua, mutta rakenteessa on myös muuta ohjausta. Valtio-ohjaajan ja maakuntien välinen neuvontamenettely tarvitsee tuekseen yhtenäisen vertailukelpoisen kuvan maakuntien toiminnasta. Kattava ja yhtenäinen tietopohja on näiden lisäksi tärkeä myös verkostoissa sekä informaatio- ja normatiivisessa ohjauksessa.

Oikea mittareiden valinta voi tapahtua vain siellä missä tavoitteet asetetaan. Kansalliset sote-uudistuksen tavoitteet, jotka ohjaavat kansallista valmistelua, on kirjoitettu hallituksen esitykseen ja ne täsmentyvät tulevana vuosina nelivuotiskausittain tehtävillä kansallisilla strategisilla tavoitteilla joita vuosittaiset lainsäädäntö- ja muihin olosuhdemuutoksiin liittyvät tarkastelunäkökulmat voivat vielä tarkentaa.

Maakuntien on määrä noudattaa kansallista lainsäädäntöä ja strategiaa, joten samat asiat ovat palvelujen järjestäjille myös tärkeitä. Tämän strategisen tason asioiden seurantatiedot raportoidaan kansalliselle tasolle. Lisäksi itsehallinnollisina toimijoina maakunnilla on omat palvelulupaukset ja maakuntastrategiat, joita ne seuraavat ja raportoivat omalle poliittiselle johdolle ja asukkailleen. Maakunnat joutuvat asettamaan ja seuraamaan järjestäjinä myös operatiivisia tavoitteita strategisten tavoitteiden toimeenpanemiseksi.

Palvelujen tuottajalle kansalliset ja maakunnalliset strategiset tavoitteet välittyvät operatiivisen toiminnan ohjauksena rahoituksella, lainsäädännöllä ja sopimuksilla, joihin voidaan sitoa raportointi- ja seurantavoitteita. Palvelujen tuottajilla on sen lisäksi varmasti myös omia strategisia kansallisesta ohjauksrakenteesta erillisiä tavoitteita, jotka liittyvät oman toiminnan kehittämiseen ja toimimiseen markkinoilla. Näitä varten palvelujen tuottajilla on omia tietojen keräämisen ja hyödyntämisen tarpeita.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojohtamisen aikajänne on alkaa joitain vuosia taaksepäin ja jatkuu 5-10 vuotta eteenpäin. Aikajänneeseen vaikuttaa kuitenkin tarkastelun kohteena olevien ilmiöiden muutosnopeus ja vaikutusmekanismit. Esimerkiksi monet lapsiin ja nuoriin kohdennetut terveyden ja hyvinvoinnin toimet näkyvät vasta vuosikymmenien päästä.

Suomessa ei ole tähän asti ollut kansallista vertailukelpoista sote-toiminnan raportoinnin rakennetta tilasto- ja rekisteritietotuotannon perusraportointia lukuun ottamatta. Alueuudistuksessa syntyy kokonaan uusi tietojohtamisen kansallinen rakenne, joka on kuvattu hallituksen esityksessä soten järjestämiseksi. Säädöksiin on kirjattu velvoitteita käyttää (A), raportoida (B), kerätä tietoa ja seurata asioita (C) sekä toimittaa tietoa toisille (D):

Valtioneuvosto

- sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset strategiset tavoitteet (A)
- julkisen talouden suunnitelma (A)
- talousarvio (A)

Sosiaali- ja terveysministeriö

- vuosittainen selvitys palvelujen saatavuuden ja rahoituksen riittävyden arvioimiseksi (B)
- STM ja maakunnat neuvottelujen asiakirja (B)

Maakunnat

- vuosittain raportti alueen palvelujen saatavuudesta ja talouden tilasta STM:lle ja THL:lle (B)
- velvoite seurata palvelutuotantoa ja väestön terveyttä ja hyvinvointia ja toimittaa tiedot THL:lle (C+D)
- omavalvontasuunnitelma ja sen seuranta (B)
- sopimusasiakirja palvelujen tuottajan kanssa (A)
- maakunnan on valmisteltava omalta osaltaan valtuustokausittain alueellinen hyvinvointikertomus, joka on julkaistava julkisessa tietoverkossa (A+B)
- palvelustrategia (A)
- palvelulupaus (A)
- yhteistyösopimus 4-vuoden välein, sen vuosiseuranta (A+C)

THL

- vuosittainen asiantuntija-arvio siitä vastaako palvelujen saatavuus väestön tarpeisiin yhdenvertaisesti sekä palvelujen kustannusvaikuttavasta toteutuksesta STM:lle (B)
- vuosittain maakuntien ja STM:n välisiä neuvotteluja varten selvitys sosiaali- ja terveydenhuollon tilasta ja toteutumisesta (B)

Aluehallintovirasto

- vuosittainen raportti sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnan yhteydessä saatujen tietojen perusteella maakuntien palvelujen yhdenvertaisesta saatavuudesta STM:lle ja THL:lle (B)

Palvelujen tuottajat

- velvoite seurata palvelutuotantoa ja toimittaa tiedot maakunnalle ja THL:lle (C)
- velvoite käyttää omaa, alueellista ja kansallista tietoa palvelujenlaadun yms. varmistamisessa (A)
- omavalvontasuunnitelma ja sen seuranta (A+C)
- sopimusasiakirja maakunnan kanssa (A)

Asukkaat, asiakkaat ja henkilöstö

- palautetieto toiminnasta palvelujen tuottajille (B)
- asukkaiden näkemykset on otettava huomioon valmisteltaessa maakunnan palvelulupaus, maakuntien yhteistyösopimusta sekä sosiaali- ja terveysministeriölle yhteistyöalueen ehdotusta siitä, miten alueen palvelut ja niiden kehittäminen sekä maakuntien välinen yhteistyö pitäisi ottaa huomioon valtakunnallisissa tavoitteissa (A)

Kunnat

- kuntalaisten hyvinvoinnista ja terveydestä sekä toteutetuista toimenpiteistä on raportoitava kunnanvaltuustolle vuosittain ja kerran valtuustokaudessa on valmisteltava hyvinvointikertomus, joka julkaistaan verkossa ja toimitetaan maakunnalle (A+B)

Prosessit ja käytännöt, joiden avulla tietoa kerätään ja jalostetaan, eivät ole ilmaisia. Vaikka Suomessa on kansainvälisestäkin arvioiden poikkeuksellisen hyvä perustietopohja, ei meillä, toisin kuin muutamissa muissa maissa, ole valmiina yhtenäistä systemaattista tiedon kokoamista ja raportointia kansallisten tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja muutosten suunnitteluun. Maakuntajärjestäjän omat työkalut ovat myös kokonaan uusia asia, koska maakuntia tehtävineen ei ennen alueuudistuksen voimaan astumista ole olemassa. Kun sote-uudistuksen ohjaus perustuu uudenlaiseen systemaattiseen tiedolla johtamiseen, se tarvitsee uusia työkaluja. Rajallisten resurssien vuoksi valinnat joudutaan priorisoimaan sekä kansallisessa että maakunnallisessa tietopohjan keräämisen ja hyödyntämisen suunnittelussa. Kansallisessa priorisoinnissa

voi näkökulmaksi ottaa se, miten parhaiten ja kustannustehokkaimmin voidaan seurata hallituksen esitykseen kirjattujen tavoitteiden toteutumista. Maakunnat joutuvat tätä täydentäen priorisoimaan valintoja omista maakuntastrategisista tavoitteistaan lähtien. Valtion ja maakuntien välisessä yhteistyössä on ratkaistava mitkä tietojohdamisen tehtävät ja työkalut kuuluvat suoraan valtion vastuulla organisoitaviksi ja mitkä taas maakuntien omassa toiminnassaan tehtäviksi. Maakuntien omassa toiminnassa sekä yhteistyöalueiden että laajemmin maakuntien yhteiset näkemykset voivat auttaa yhteisten tietojohdamisen välineiden valinnoissa, jolloin esim. SoteDigi-yhtiö voisi olla avuksi käytännön järjestelyissä.

Tietojohdamista varten kerättävä tieto on tärkeää saattaa yksilön tietosuoja kunnioittaen avoimesti saataville ja avoimin rajapinnoin jolloin eri toimijat voivat hyödyntää tietoja omissa tietojohdamisen prosesseissaan esim. vertailuun. Tiedolla johtamisen aikajänteiden vuoksi tietopohjan tulee olla vakaa. Uusia tietotarpeita voi syntyä ja jotkut tietosisällöt käydä merkitykselliseksi joten tietopohja elää, mutta suuri osa tiedoista tulee valikoida sellaisiksi että niihin sitoudutaan pitkäksi ajanjaksoksi ja toimijoiden on tärkeä ennalta tietää, mitä tietoja tulee kerätä, raportoida ja käyttää. Myös tiedonkeruuta, käsittelyä ja raportointia varten rakennettavat tietojärjestelmät tarvitsevat selkeät tietosisältömäärittelyt ja tiedon muutoksista riittävän pitkän ajanjakson etukäteen. Yleinen käsitys on, että tietopohjaan liittyvien muutosten määrittelyjen tulisi olla valmiina tietojärjestelmätoimittajia varten noin vuosi ennen tiedonkeruun alkua.

Kansallisen tietojohdamisen tueksi on tiedolla johtamisen uuden rakenteen tueksi valmistelu KUVA-muutosohjelmassa kansallista sote-kustannus-vaikuttavuus mittaristoa (Sote-KUVA), joka määrittelee seurattavan ja raportoitavan tietopohjan keskeisen sisällön, joka ohjaa sekä ensimmäisen vaiheen tietotuotantoa, että tietopohjan kehittämistyötä. Mittariston valmisteluversioista tuorein löytyy alueuudistus.fi sivuilta ja sen pohjalta tehtyjä dataja maakuntajaotuksella sotkanet.fi:stä ja THL:n verkkosivuilta. THL:n arviointitoiminto samaan aikaan määrittelee arvioinnissa tarvitsemaansa tietopohjaa, jota se tulee myös raportoidaan. Muita tietopohjaan liittyviä käynnissä olevia valmisteluja ovat maakuntien ja kuntien hyvinvointikeromusten sisältömäärittelyt.

Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalalla maakunnan tehtävät tiedolla johtamiseen liittyen:

- maakuntien toimintaa ja valvonnan toteuttamista koskevien tietojen tallentaminen tietojärjestelmiin vuosittain
- mittaritietojen tuottaminen
- toiminnan toteutumisen arviointi valvonta-asetuksen (EU) 2017/625 mukaisesti (ns. VASU-raportti)

MMM:n hallinnonalan strategiset tavoitteet asetetaan MMM:n ja Ruokaviraston (31.12.2018 saakka Evira ja Maaseutuvirasto) strategioissa. Kasvintuotannon, eläinten terveyden ja hyvinvoinnin sekä elintarviketurvallisuuden osalta toiminnan tavoitteet on koottu elintarvikeketjun monivuotiseen kansalliseen valvontasuunnitelmaan (VASU), joka perustuu EU:n valvonta-asetukseen ((EU) 625/2017 artikla 109).

MMM:n ohjaamat tehtävät maakunnissa kuuluvat neljään palvelukokonaisuuteen: maa- ja elintarviketuotannon palvelut, maaseudun kehittämispalvelut, vesi- ja kalatalouden palvelut sekä ympäristöterveyden palvelut.

Toiminnan tavoitteiden toteutumista arvioidaan vuosittain mittareilla. Maakuntien kannalta keskeiset mittarit on koottu maakuntien mittaristoon, jossa on erilliset mittarit sekä vaikuttavuuden, tehokkuuden että laadun arvioimiseksi. Mittareille asetetaan raja-arvot, jotta niiden käyttö palvelutarpeen arvioinnissa olisi mahdollista yhdenmukaisesti.

Maakuntien mittareita hyödynnetään sekä JTS-neuvotteluissa että toimialakohtaisissa neuvotteluissa. Toimialakohtaisissa neuvotteluissa voidaan käsitellä tarpeen mukaan myös yksityiskohtaisempia mittareita tai muuta dataa (esimerkiksi auditointien ja arviointien tulokset sekä erilaiset määrälliset tilannekuvat).

Mittareiden arvojen tuottamisesta vastaa maakunta. Mikäli tiedot on koottu Ruokaviraston tietojärjestelmiin, Ruokavirasto voi tuottaa maakunnalle esitetytyn raporttipohjan, jossa näkyy maakunnan onnistumisen lisäksi valtakunnallinen keskiarvo.

Maakunta tuottaa mittaritietojen perusteella analyysin siitä, onko strategiset ja muut tavoitteet saavutettu kuluneena vuonna ja onko tulosten perusteella tarpeen muuttaa toimintaa. Analyysin määräaika on vuosittain 28.2.

LUONNOS