

**TOIVO-OHJELMAN
LOPPUARVIOINTI**

RAPORTTI

20.6.2023

Sisällys

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 3 |
| 1.1 | ARVIOINNIN TAUSTA JA TAVOITTEET | 3 |
| 1.2 | MENETELMÄT JA AINEISTOT | 5 |
| 2 | TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN | 6 |
| 2.1 | TAVOITTEIDEN KEHITYS OHJELMAN AIKANA | 6 |
| 2.2 | TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN SUHTEESSA SOTE-UUDISTUKSEEN | 9 |
| 2.3 | TAVOITTEIDEN MITTAROINTI..... | 13 |
| 3 | TULOKSET JA HYÖDYT | 16 |
| 3.1 | KESKEISET TULOKSET JA NIIDEN JUURTUMINEN | 16 |
| 3.2 | KUSTANNUKSET JA HYÖDYT | 18 |
| 3.3 | ONNISTUMISET JA OPIT | 21 |
| 4 | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 24 |
| | LIITE 1..... | 28 |

1 Johdanto

Tässä luvussa on kuvattu arvioinnin tausta ja kohde sekä esitelty arvioinnissa käytetyt menetelmät ja aineistot.

1.1 Arvioinnin tausta ja tavoitteet

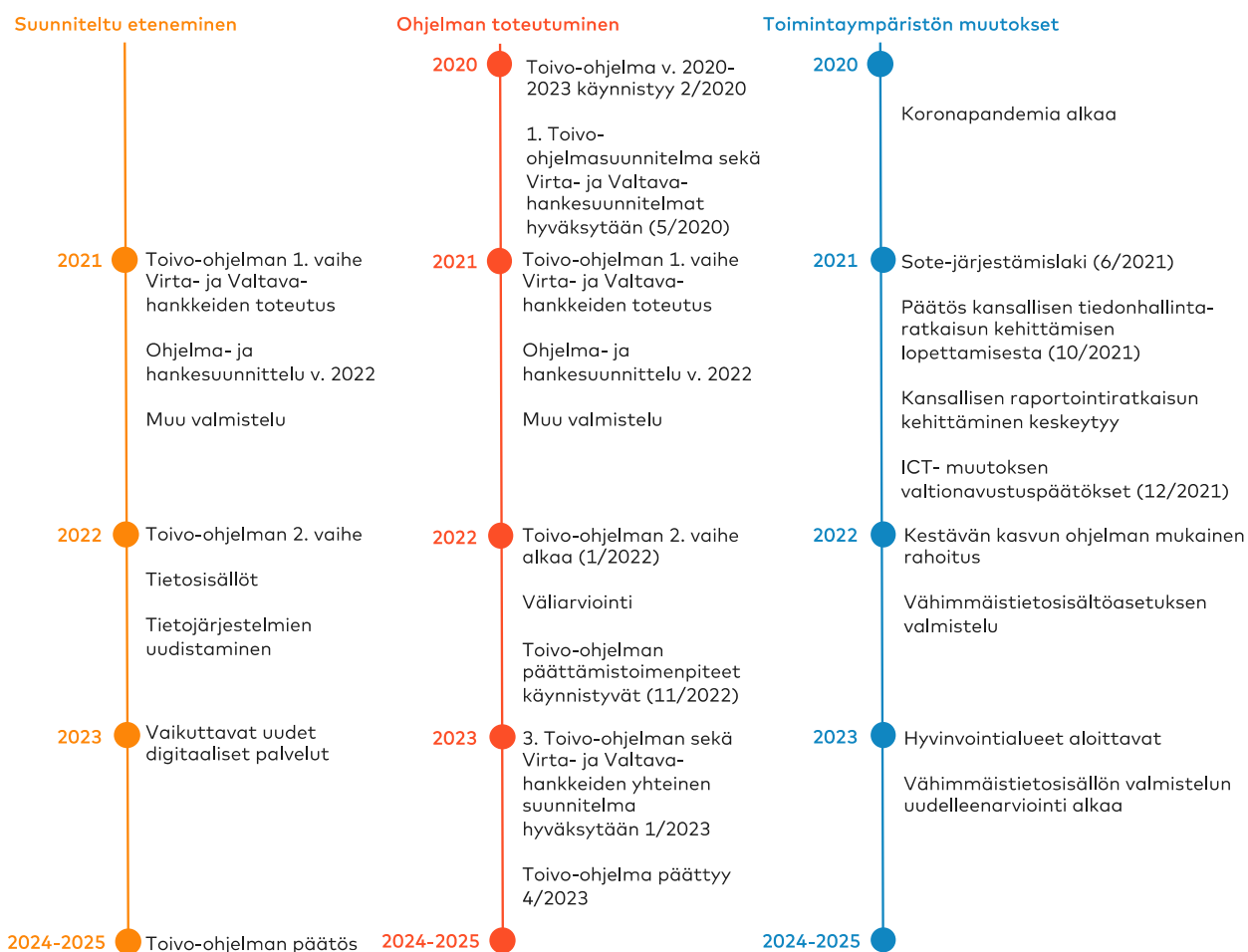
Sote-tiedolla johtamisen, ohjauksen ja valvonnan toimeenpano-ohjelma, Toivo-ohjelma, käynnistettiin maakuntien tiedolla johtamisen ja valtakunnallisten viranomaisten tiedon tuotannon, tietovarantojen sekä tiedon johtamisessa tarvittavien tiedonhallintaratkaisujen kehittämiseksi. Toivo-ohjelman tarkoituksena oli vastata sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tiedolla johtamisen kehittämiseen.

Ohjelman avulla pyrittiin varmistamaan, että hyvinvointialueiden vaiheittaiselle käynnistämislle ja sote-tietotuotannon uudistamiselle oli riittävät valmiudet. Ohjelmassa luotiin edellytyksiä hyvinvointialueiden ja viranomaisten tietoperusteiselle päätöksenteolle. Tavoitteena oli yhtenäisen ja kattavan tietopohjan luominen, mikä auttaa hyvinvointialueita järjestämään tehokkaasti oikeat ja riittävät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Yhtenäisellä tietopohjalla on mahdollista parantaa hyvinvointialueiden vertailukelpoisuutta ja lisätä asukkaiden mahdollisuuksia laadukkaisiin ja yhdenvertaisiin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin.

Ohjelman käynnisti sosiaali- ja terveysministeriö ja sitä toteutettiin ajalla 13.2.2020–30.4.2023 Virta- ja Valtava-hankkeissa. Virta-hankkeessa kehitettiin kuntien, kuntayhtymien ja tulevien hyvinvointialueiden tietojohtamista ja muodostetaan alueiden kanssa esitys vähimmäistietosisällöstä. Virta-hankkeen tavoitteena oli parantaa organisaatioiden tietojohtamisen osaamista, edistää kansallisen arvioinnin ja hyvinvointialueiden johtamisen yhtenäisiä tietosisältöjä sekä mahdollistaa tulevien hyvinvointialueiden järjestämisen tietojohtaminen ajantasaisella ja luotettavalla tiedolla. Virta-hanketta koordinoi Digi Finland Oy, joka edistää maakuntien välistä koordinaatiota ja yhteistyötä.

Valtava-hankkeessa puolestaan kehitettiin valtakunnallisten viranomaisten tiedon tuotantoa. Tavoitteena oli uudistaa kansallista sote-tietotuotantoa tavalla, joka tukee viranomaisten seuranta-, arviointi-, ohjaus- ja valvontatyötä sekä mahdollistaa hyvinvointialueiden johtamisen kansallisessa kokonaisuudessa. Hankkeessa oli keskeistä yhtenäinen vertailukelpoinen tieto, asiakastarpeisiin vastaaminen sekä ajantasainen, laadukas ja kattava tieto. Tavoitteena oli, että tietoa pystyttäisiin nykyistä paremmin hyödyntämään eri palvelukanavien ja rajapintojen kautta. Hankkeessa kehitettiin sote-tietotuotantoa, sen tietopohjaa ja IT-ratkaisuja. Hanketta toteutettiin THL:n, Kelan ja Valviran yhteistyössä.

Ohjelman etenemiseen vaikutti useat toimintaympäristön muutokset, joiden myötä ohjelman ja sen hankkeiden toteutusta jouduttiin muokkaamaan ohjelman aikana. Keskeisimpiä ohjelman toteutukseen vaikuttaneita muutoksia olivat sote-järjestämislain hyväksyminen kesällä 2021, Kestävän kasvun ohjelman mukainen rahoitus toisella ohjelmakaudella, sekä ohjelma päättämisen suunniteltua aikaisemmin keväällä 2023. Myös keväällä 2020 alkaneella koronapandemialla oli huomattava vaikutus erityisesti Valtava-hankkeen etenemiseen. Ohjelman suunniteltua ja toteutunutta etenemistä on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Toivo-ohjelman suunniteltu sekä toteutunut eteneminen

Toivo-ohjelman loppuarvioinnin on toteuttanut keväällä 2023 Owal Group Oy Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön tilauksesta. Arviointi on kiinteä osa ohjelman toteutusta. Loppuarviointi täydentää keväällä 2022 toteutettua ohjelman väliarviointia ja siinä hyödynnetään samaa metodologiaa. Loppuarvioinnin painopiste on hankkeen tuloksissa ja tulosten juurtumisessa sekä tarvittavissa jatkotoimissa.

1.2 Menetelmät ja aineistot

Loppuarvioinnissa keskeiset arvioitavat kohteet ja arviointikysymykset on jaettu neljään kokonaisuuteen:

1. Tavoitteet suhteessa sote-uudistuksen tavoitteisiin
2. Vaikutukset ja hyödyt
3. Onnistumiset ja opit

Arvioinnissa ohjelmaa on tarkasteltu sekä osahankkeittain että kokonaisuutena: miten osakokonaisuudet, organisointi ja johtaminen tukevat toinen toisiaan. Loppuarviointi täydentää keväällä 2022 toteutettua ohjelman väliarviointia.

Arviointi on toteutettu kriteeriperusteisesti ja monimenetelmällisesti. Arvioinnin alkuvaiheessa arvioinnin teemat on purettu tarkemmiksi arviointikysymyksiksi, ja kunkin kysymyksen kohdalla on määritetty millä perusteella ja mihin aineistoihin nojautuen kysymykseen vastataan. Arvioinnissa on yhdistetty erilaisia laadullisia ja määrällisiä aineistoja. Arvioinnin menetelminä on käytetty dokumenttianalyysejä, haastatteluja sekä kyselyä.

Dokumenttianalyyseissä, jossa on tunnistettu ja analysoitu arvioinnin kannalta keskeiset suunnittelun ja seurannan dokumentaatiot arviointikysymyksittäin. Kirjallisten aineistojen analyysissä on käyty läpi arvioinnin tausta-aineistoja, kuten ohjelasuunnitelmia ja Virta- ja Valtava -hankkeiden raportteja.

Arvioinnissa on toteutettu haastatteluja, joissa haastateltavina on ollut ohjelman valmisteluun, toteutukseen ja ohjaukseen osallistuneita tahoja. Arvioinnissa toteutettiin 11 haastattelua. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti ja niissä syvennettiin muiden aineistojen havaintoja. Haastattelut on toteutettu toukokuussa 2023.

Haastatteluilla kerättyä tietopohjaa on laajennettu sidosryhmille kohdennetulla kyselyllä. Kyselyllä kartoitettiin Virta-hankkeen tietojohtamisen verkoston jäsenten näkemyksiä Toivo-ohjelmakokonaisuudesta ja sen merkityksestä koko alueellisen tason kehitystyön etenemisessä. Kysely lähetettiin ohjelman johto- ja ohjausryhmälle, projektihenkilöstölle sekä ohjelmatoimiston edustajille. Kyselyyn saatiin 49 vastausta. Kysely oli auki toukokuussa 2023.

2 Tavoitteiden saavuttaminen

Tässä luvussa on tarkasteltu Toivo-ohjelman tavoitteenasettelua sekä tavoitteiden kehitystä eri ohjelmakausilla.

2.1 Tavoitteiden kehitys ohjelman aikana

Keskeiset havainnot

- » Ohjelman alkuperäiset vuonna 2020 laaditut tavoitteet perustuivat Sipilän hallitusohjelmaan ja sote-uudistuksen läpimenoon silloin suunnitellussa muodossa ja aikataulussa.
- » Ohjelman alkuperäiset tavoitteet koettiin väljiksi ja selkeiksi, mikä oli myös niiden vahvuus. Jälkikäteen arvioituna ohjelmaston tavoitteet eivät kuitenkaan olleet realistisia.
- » Ohjelman alkuperäiset tavoitteet hämärtyivät ohjelman edetessä. Tähän vaikutti erityisesti henkilöstövaihdokset. Lisäksi ylätasolla olleiden tavoitteiden väljyys mahdollisti eri toimijoiden omat tulkinnat tavoitteista ja niiden merkityksestä.
- » Toisella ohjelmakaudella tavoitteiden asetantaa helpotti Sote-järjestämislain antaminen kesällä 2021, jonka myötä ohjelman suunta selkeytyi. Ohjelmaston tavoitteet määriteltiin toisella ohjelmakaudella huomattavasti yksityiskohtaisemmin.
- » Hanketasolla Virta- ja Valtava-hankkeen tavoitteita ei sovitettu riittävästi yhteen. Ongelma toistui projektitasolla, vaikka yhteistyötä projektien välillä tehtiinkin.

Toivo-ohjelma tavoitteena oli mahdollistaa sote-uudistuksen tavoitteisiin pääseminen johtamisen, ohjauksen ja valvonnan tiedon avulla. Lisäksi ohjelman hankkeilla, Virta- ja Valtava-hankkeilla oli omat tavoitteensa, ja näillä edelleen alatavoitteensa. Ohjelmakausia ja ohjelmaston tavoitteita on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Toivo-ohjelman tavoitteet ja ohjelmakaudet

| Ohjelmakausi 1 10.2.2020-31.12.2021 | Ohjelmakausi 2 1.1.2022-31.12.2022 | Ohjelmakausi 3 1.1.2023-30.4.2023 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mahdollistaa sote-uudistuksen tavoitteisiin pääsemisen johtamisen, ohjauksen ja valvonnan tiedon avulla | <ul style="list-style-type: none"> » Alueilla on käytettävissä tiedolla johtamisen työvälineet. » Sote-järjestämislain 29§ täytäntöönpano. Hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtaminen, seuranta- ja arviointivelvollisuus. | <ul style="list-style-type: none"> » Hyvinvointialueiden tietojohdaminen kehittyvä vähimmäistietosisältöjen mukaisesti » Hyvinvointialueiden johtamisessa ja kansallisessa arvioinnissa, ohjauksessa sekä valvonnassa |

| Ohjelmakausi 1 10.2.2020-31.12.2021 | Ohjelmakausi 2 1.1.2022-31.12.2022 | Ohjelmakausi 3 1.1.2023-30.4.2023 |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> » Sote-järjestämislaki 30§ täytäntöönpano arviointi ja ohjaus. » Toisiokäyttöä tukevat kansalliset tiedonhallintaratkaisut » Harmonisoidut tietorakenteet ja yhtenäiset kirjaamiskäytännöt. » Laaja ja yhtenäinen kansallinen tietopohja. » Kansallisissa tietovarannoissa olevaa sote-tietoa on kattavasti saatavilla kansallisen ja alueellisen johtamisen tueksi. | <ul style="list-style-type: none"> käytettävät tiedot yhtenäistyvät ja tietopohja laajenee. » Tietojohtaminen perustuu yhtenäisyyttä edistäviin kansallisiin ja alueellisiin arkkitehtuureihin. » Yhtenäisten tietorakenteiden ja luokitusten käyttöönotto etenee hyvinvointialueilla ja kansallisilla toimijoilla. » Sote-tietojen ajantasaisuus, vertailukelpoisuus, laatu ja käytettävyys kehittyvät. |

Toivo-ohjelman aikana tapahtui merkittäviä muutoksia, jotka vaikuttivat tavoitteenasetteluun ohjelman toteutuksen aikana. Alkuperäiset vuonna 2020 laaditut tavoitteet perustuivat silloiseen hallitusohjelmaan ja ajatukseen sote-uudistuksen läpimenoon Sipilän hallituskaudella. Ohjelman alkuperäiset tavoitteet asetettiin vuodelle 2025, mutta ohjelma päättyi lopulta 30.4.2023. Virta-hanke jatkuu vuoden 2023 loppuun saakka.

Ohjelmataason tavoitteilla pyrittiin saamaan Virta- ja Valtava-hankkeiden tavoitteet osaksi suurempaa kokonaisuutta. Hanketaso tavoitteet olivat ohjelmataason tavoitteita konkreettisempia. Ohjelmakauden alussa myös hanketaso tavoitteet olivat ylätasoisempia. Ohjelma- ja hanketaso tavoitteet ohjelmakausittain on koottu liitteeseen 1.

Ohjelman alkuperäisiä tavoitteita pidettiin tärkeinä, mutta niitä ei pidetty riittävästi esillä ohjelmakausien aikana. Ohjelman valmisteluvaiheessa tavoitellut päämäärät hämärtyivät ohjelman edetessä. Tähän vaikutti erityisesti henkilöstövaihdokset. Lisäksi ylätasolla olleiden tavoitteiden väljyys mahdollisti eri toimijoiden omat tulkinnat tavoitteista ja niiden merkityksestä.

Ohjelman alkuperäiset tavoitteet koettiin väljiksi ja selkeiksi, mikä oli myös niiden vahvuus. Jälkikäteen arvioituna ohjelmataason tavoitteet eivät kuitenkaan olleet realistisia. Tavoitteet oli laadittu puutteelliselle tietopohjalle alueiden ja eri toimijoiden valmiudesta tavoiteltuun muutokseen. Tavoitteet koettiin myös liian pirstaleisiksi ja laaja-alaiseksi, jotta selkeää kokonaiskuvaa olisi pystynyt muodostamaan. Yksittäisten projektien tavoitteiden asettelu koettiin kuitenkin onnistuneeksi, sillä tavoitteet pystyttiin määrittelemään tarkemmin.

Toisella ohjelmakaudella 1.1.2022-31.12.2022 tavoitteiden asetantaa helpotti Sote-järjestämislain antaminen kesällä 2021, jonka myötä ohjelman suunta selkeytyi. Ohjelmataason tavoitteet määriteltiinkin toisella ohjelmakaudella huomattavasti yksityiskohtaisemmin alkuperäisiin tavoitteisiin verrattuna. Viimeiselle hankekaudelle 1.1.2023-30.4.2023 tavoitteet muotoiltiin yhdessä sidosryhmien kanssa. Viimeisellä hankekaudella tavoitteiden painopisteenä oli tehdyn työn käyttöönoton, hyödyntämisen ja kehitystyön jatkuminen.

Ensimmäisen ohjelmakauden jälkeen ohjelmaa onnistuttiin ohjaamaan suuntaan, jossa tavoitteiden saavuttaminen oli aikaisempaa realistisempaa. Erityisesti yhtenäisen arkkitehtuurin tavoittelu koettiin epärealistiseksi ja siitä luopuminen selkeytti toisen ohjelmakauden tavoitteita ja toteutusta. Tavoitteiden muokkaaminen ensimmäisen ohjelmakauden jälkeen koettiin tukeneen laajemman yhteisymmärryksen saavuttamista siitä, mitä tavoitteita ohjelmassa ja sen projekteissa tulitaisiin saavuttamaan.

Toisella hankekaudella tarkennettiin ohjelma- ja hanketason tavoitteita, mikä selkeytti ohjelmassa tehtävän työn toteuttamista. Tavoitteiden tarkentamisen seurauksena toinen hankekausi koettiin ensimmäistä tehokkaammaksi ja tavoitteet realistisemmiksi. Samassa yhteydessä myös eri toimijoiden ja organisaatioiden välisiä rooleja selkeytettiin, minkä koettiin parantaneen ohjelman toteutusta.

Toteuttajaorganisaatioiden erilaiset tulkinnat tavoitteista, keinoista niihin pääsemiseksi ja tavoitteiden etenemisen kannalta keskeisistä kehityskohteista ja rajapinnoista aiheutti kitkaa yhteistyöhön. Tämä johti siihen, että muille toteuttajille syntyi epäselvyyttä siitä, miten toteutetut toimenpiteet kytkeytyvät ohjelmason tavoitteisiin. Toteutusta olisikin tukenut parempi yhteinen keskustelu ohjelman toteutuksen rajauksista sekä säännöllinen tavoitteiden läpikäyminen. Pitkän suunnittelu- ja toteutusvaiheen myötä tavoitteet jäivät taustalle eivätkä ohjanneet riittävällä tavalla käytännön tekemistä.

Tavoitteiden toteutumista ja niihin sitoutumista haittasi ohjelman suuri koko ja sen toteutuksen pirstaleisuus. Myös eri toimijoita on ollut paljon. Toimijat eivät ole ymmärtäneet ohjelman alkuperäisiä tavoitteita yhteneväisellä tavalla. Ohjelman tavoitteet ovat olleet yksittäisiä organisaatioita suurempia. Ohjelman pirstaleisuus ja toimijoiden suuri määrä heijastui negatiivisesti myös projektien toteutukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Projektitasolla yhteistyötä kuitenkin tehtiin ja tavoitteita pystyttiin yhteensovittamaan. Tämä ei kuitenkaan ulottunut hanke- ja ohjelmasonalle.

Hanketasolla Virta- ja Valtava-hankkeen tavoitteita ei sovitettu riittävästi yhteen. Ongelma toistui projektitasolla. Virta- ja Valtava-hankkeiden tavoitteiden keskinäisiä suhteita ja riippuvuuksia ei käyty läpi riittävän systemaattisesti, mikä aiheutti toteutusvaiheissa haasteita, sillä toteutuakseen hanketason tavoitteet vaativat myös toiselta hankkeelta etenemistä. Hankkeissa toteutettiin lukuisia projekteja, joiden välillä ei ollut riittävää yhteyttä tai tiedonjakoa, vaikka osa projekteista tekikin yhteistyötä keskenään.

Ohjelman tavoitteita luotaessa ei osattu arvioida riittävästi ohjelmaan toteutukseen osallistuvien organisaatioiden valmiutta ja kykyä osallistua laajaan kehittämistyöhön. Lisäksi alueellisen tietojohdamisen osaamis- ja laatutasosta sekä valtakunnallisen tiedontuotannon tasosta oli todennäköisesti liian positiivinen kuva, mikä vaikutti osaltaan epärealististen tavoitteiden asettamiseen. Haasteita aiheutti myös alueilla käytössä olleet tietojärjestelmät, jotka eivät vastanneet ohjelman tarpeisiin. Tavoitteita ei pystytty saavuttamaan ohjelmakausien aikana, sillä ero todellisen ja oletetun tietojohdamisen valmiustason välillä oli liian suuri.

2.2 Tavoitteiden toteutuminen suhteessa sote-uudistukseen

Keskeiset havainnot

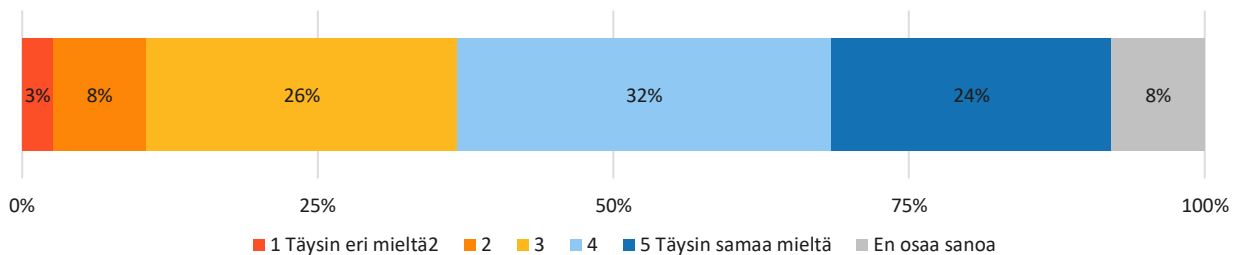
- » Ohjelman tavoitteiden toteutumisessa suhteessa sote-uudistukseen tavoitteisiin koettiin haasteita. Merkittävät henkilöstövaihdokset katkaisivat yhteyden ohjelman valmistelutyöhön, mistä syystä ohjelman alkuperäinen tarkoitus hämärtyi ohjelman edetessä.
 - » Tietojohdamisen kehittämisen edistäminen yhtä aikaa hyvinvointialueiden toiminnan valmistelun kanssa osoittautui vaikeaksi.
 - » Keskeinen ongelma oli, että ohjelman toteutuksen aikana ei tiedetty niitä tietotarpeita, joita sote-uudistuksen jälkeen toimijoilla tulee olemaan. Projekteissa jouduttiin ennakoimaan tulevia tietotarpeita tilanteessa, jossa tulevasta sote-uudistuksesta ei ollut varmuutta.
 - » Kyselyvastaajien mukaan Virta-hankkeessa on kuitenkin saatu edesautettua alueiden yhteistä työskentelyä ja alueiden osaamisen kehittämistä. Virta-hankkeesta nostettiin erityisesti vähimmäistietosisällön määrittelytyö, jonka tuotokset ovat ohjanneet hyvinvointialueiden tietojohdamisen kehitystyötä.
-

Ohjelman tavoitteiden toteutumisessa suhteessa sote-uudistukseen tavoitteisiin koettiin haasteita. Merkittävät henkilöstövaihdokset katkaisivat yhteyden ohjelman valmistelutyöhön, mistä syystä ohjelman alkuperäinen tarkoitus hämärtyi ohjelman edetessä. Lisäksi ohjelman pitkä kesto ja toteutuksen aikana tapahtuneet lainsäädännön ja muut toimintaympäristön muutokset vaikuttivat ohjelman ja sote-uudistuksen välisen yhteyden toteutumiseen negatiivisesti.

Monilta osin yhteys sote-uudistuksen ja Toivo-ohjelman välillä toteutui vain puheen tasolla. Ohjelman toteutuksen pirstaleisuus ei tukenut ohjelman ja sote-uudistuksen välisen yhteyden ylläpitoa. Ohjelmassa edistetyt ja työstetyt kokonaisuudet olivat niin laajoja, etteivät niiden kehittäminen pääty todennäköisesti koskaan. Projektien toteuttajat olivat etäällä sote-uudistuksesta, minkä seurauksena ohjelmassa ja sen projekteissa työstetyt kokonaisuudet eriytyivät osittain kokonaan sote-uudistuksesta erillisiksi kokonaisuusiksi.

Ohjelman johto- ja ohjausryhmälle, projektihenkilöstölle sekä ohjelmatoimiston edustajille teetetyssä kyselyssä hieman yli puolet vastaajista koki Toivo-ohjelman olleen tarkoituksenmukainen suhteessa hyvinvointialueuudistukseen. Neljännes vastaajista ei ollut samaa, eikä eri mieltä (kuva 2).

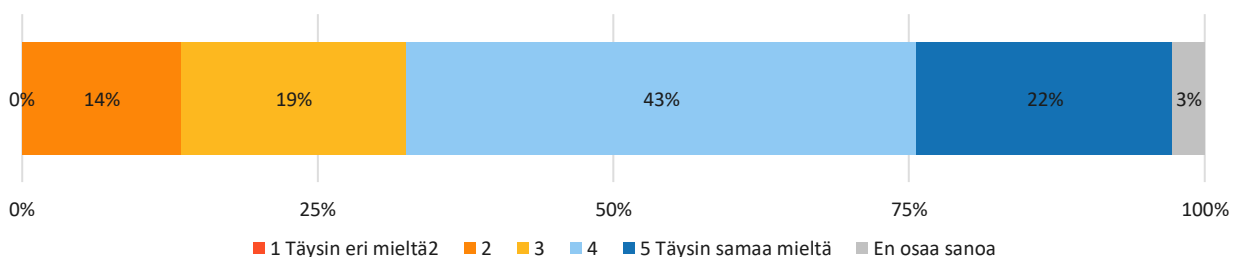
Oliko Toivo-ohjelma tarkoituksenmukainen suhteessa hyvinvointialueuudistukseen? (n=38)



Kuva 2. Ohjelman tarkoituksenmukaisuus suhteessa sote-uudistukseen

Kyselyvastaajien mukaan ohjelmassa on saatu edistettyä yhtenäisempää kansallista sote-tietopohjan kehittämistä. Vastaajien mukaan ohjelman aikana on päästy alkuun muun muassa tietopohjan aukkojen korjaamisessa ja tietotuotannon ulottamista katvealueille ja siinä on luotu kehityspohjaa yhtenäisille kirjaamiskäytännöille ja yhteismitallisen tiedon keräämisen lisääntymiselle, mutta työ on edelleen kesken ja näiden osalta on vielä paljon työtä jäljellä. Vastauksissa koettiin myös, että Virta-hankeessa tehty työ hyvinvointialueiden kanssa on ollut merkittävää kansallisesti muun muassa luomalla edellytyksiä kansallisesti yhtenäisemmälle tietopohjalle alueilla. Vastaajista 65 % koki ohjelmalla olleen suuri tai erittäin suuri merkitys kansallisen sote-tietopohjan uudistamiselle (kuva 3).

Millainen merkitys Toivo-ohjelmalla on ollut kansallisen sote-tietopohjan uudistamiselle? (n=37)



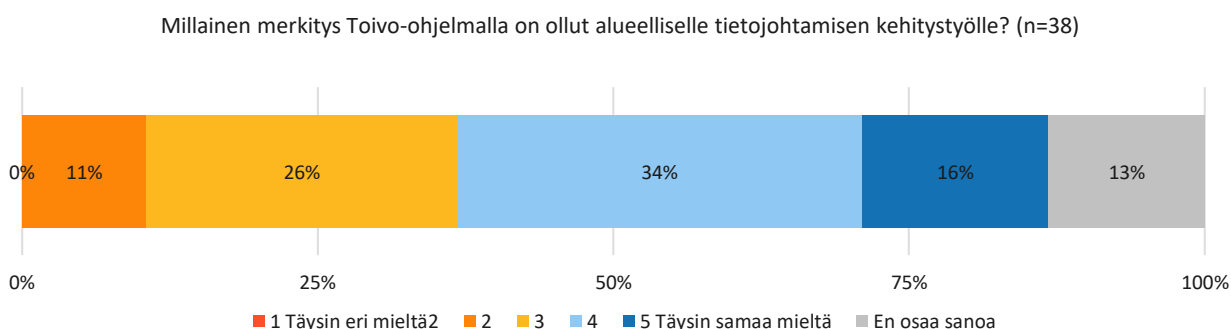
Kuva 3. Ohjelman merkitys kansallisen sote-tietopohjan uudistamiselle

Toivo-ohjelman alueita koskevien tavoitteiden taustalla ollut ajatus siitä, että tuleville hyvinvointialueille voidaan rakentaa tietojohdantamisen rakenteita ja käytänteitä ennen kuin organisaatiot ovat olemassa, osoittautui ongelmalliseksi. Ohjelman hankkeissa mukana olleet henkilöt eivät välttämättä olleet mukana hyvinvointialueiden toiminnassa, mikä vaikeutti merkittävästi tavoitteiden saavuttamista ja tulosten juurruttamista. Kaikki alueet olivat hankkeen toiminnassa mukana, mutta osallistumisen taso ja valmius hyödyntää hankkeen tuloksia vaihteli alueiden välillä.

Tietojohtamisen kehittämisen edistäminen yhtä aikaa hyvinvointialueiden toiminnan aloittamisen kanssa osoittautui vaikeaksi. Ohjelman tavoitteita ja toteutusta suunniteltaessa yliarvioitiin alueiden kyvyt ja resurssit toteuttaa merkittävää tietojohtamisen kehittämishanketta yhtä aikaa hyvinvointialueiden valmistelun kanssa. Myöskään alueiden valmiuksista ja tietojohtamisen lähtötilanteesta ei ollut realistista käsitystä. Haasteita aiheutti myös alueiden tietojärjestelmien tila ja yhteensovittaminen tai niiden puuttuminen kokonaan. Vaikka ohjelmalle asetetut alueita koskevat tavoitteet koettiin selkeiksi, oli niiden saavuttaminen epärealistista yhtä aikaa sote-uudistuksen kanssa.

Keskeinen ongelma oli, että ohjelman toteutuksen aikana ei tiedetty niitä tietotarpeita, joita sote-uudistuksen jälkeen toimijoilla tulee olemaan. Projekteissa jouduttiin ennakoimaan tulevia tietotarpeita tilanteessa, jossa tulevasta sote-uudistuksesta ei ollut varmuutta. Lisäksi voimassa ollut lainsäädäntö ei mahdollistanut kaikkien tavoitteiden saavuttamista. Ohjelman toteutusta ja tavoitteiden asetantaa leimasi siten jatkuva muutos sekä epävarmuus tilanneesta, johon lopputulosta tehdään.

Kyselyvastaajien mukaan Virta-hankkeessa on kuitenkin saatu edesautettua alueiden yhteistä työskentelyä ja alueiden osaamisen kehittämistä. Virta-hankkeesta nostettiin erityisesti vähimmäistietosisällön määrittelytyö, jonka tuotokset ovat ohjanneet hyvinvointialueiden tietojohtamisen kehitystyötä. Vastaajat kokivat tärkeänä myös sen, että Toivo-ohjelman kautta hyvinvointialueiden ja kansallisten viranomaisten väliselle yhteistyölle on saatu yhteinen kanava, joka mahdollistaa kansallista yhtenäisyyttä tietojohtamisessa. Toisaalta vastauksissa tuotiin esiin myös se, että Toivo-ohjelman aikana hyvinvointialueet ovat olleet vasta rakentumassa ja alkuvaiheessa ja ohjelman vaikutukset eivät välttämättä ole olleet yhtä suuria kaikille alueille. Puolet vastaajista koki ohjelmalla olleen suuri tai erittäin suuri merkitys alueellisen tietojohtamisen kehitystyölle (kuva 4).



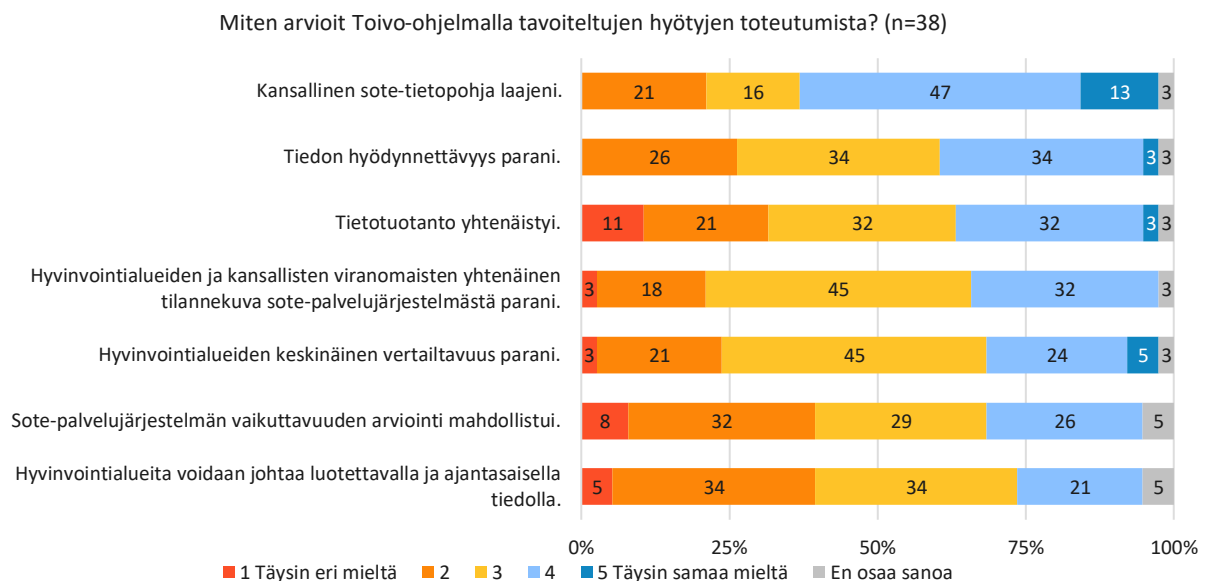
Kuva 4. Ohjelman merkitys alueellisen tietojohtamisen kehitystyölle

Ohjelman suurimmiksi haasteiksi koettiin etenkin tavoitteiden laajuus ja liian vähäinen konkretia sekä ohjelman aikataulutus. Vastaajat kokivat haasteeksi myös sen, että ohjelmassa tehtiin paljon samanaikaista työtä eri organisaatioissa ja näitä ei heidän mukaansa katsottu tarpeeksi yhteen ja

esimerkiksi tarkasteltu näiden synergioita. Alueellisella tasolla koettiin olleen paljon päällekkäistä tekemistä, kuten hyvinvointialueuudistus, jonka jalkoihin esimerkiksi Toivo-ohjelmassa tehty kehittäminen on jäänyt. Haasteina nostettiin esiin myös rahoituksen riittämättömyys jatkuvuuden ennakoimattomuus.

Toivo-ohjelman avulla oli mahdollista panostaa sellaisiin aihealueisiin, joihin panostaminen ilman ohjelman kaltaista resurssia olisi ollut huomattavasti hitaampaa. Vastaajat nostivat esiin kuitenkin huomiota siitä, että useita tavoitteita ei etenkään kansallisella tasolla saavutettu ohjelman aikana ja työ jäi kesken näiden osalta. Vastauksissa nostettiin esiin sitä, että vastaavissa ohjelmissa tavoitteet pitäisi mitoittaa paremmin käytettävissä olevaan aikaan ja rahoitukseen.

Kun ohjelman johto- ja ohjausryhmältä, projektihenkilöstöltä sekä ohjelmatoimiston edustajilta kysyttiin arviota ohjelmalla aseteltujen hyötyjen toteutumisesta, 60 % vastaajista koki kansallisen sote-tietopohjan laajenneen. Lähes puolet vastaajista ei ollut samaa, eikä eri mieltä sote-palvelujärjestelmän yhteisen tilannekuvan paranemisesta tai hyvinvointialueiden keskinäisen vertailtavuuden paranemisesta. Negatiivisimmin vastaajat suhtautuivat väittämien "Sote-palvelujärjestelmän vaikuttavuuden arviointi mahdollistui" ja "Hyvinvointialueita voidaan johtaa luotettavalla ja ajantasaisella tiedolla" toteutumiseen (kuva 5).



Kuva 5. Ohjelman hyötyjen toteutuminen

2.3 Tavoitteiden mittarointi

Keskeiset havainnot

- » Hankkeille asetettiin alustavat arviointikriteerit ohjelmasuunnitelmassa vuonna 2021. Mittareista kuitenkin luovuttiin ennen hankkeen loppua.
- » Pääosalle hankkeiden projekteista ei asetettu mittareita tavoitteiden toteutumisen seurannan tueksi.
- » Tulosten ja laadun mittarointia ohjelman aikana vaikeuttivat ohjelman toteutuksen pirstaleisuus ja toimijoiden erilaiset tulkinnat sen tavoitteista.

Hankkeille asetettiin alustavat arviointikriteerit ohjelmasuunnitelmassa vuonna 2021. Mittareista kuitenkin luovuttiin ennen hankkeen loppua. Vuonna 2022 ohjelmasuunnitelmassa todettiin "Toivo-ohjelman arviointikriteerit tarkentuvat väliarvioinnin toteutuksen kautta ja päätetään Toivo-ohjelman johtoryhmässä aikana". Toivo-ohjelman viimeisessä ohjelmasuunnitelmassa vuodelle 2023 yhteisistä arviointikriteereistä oli luovuttu. Arvioinnista todetaan, että ohjelmasta suoritetaan ulkoinen loppuarviointi.

Taulukko 2. Ehdotetut arviointikriteerit Valtava-hankkeelle (Ohjelmasuunnitelma 16.2.2021)

| | Yleinen vaatimus | Mittari |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tiedolla johtaminen | <ul style="list-style-type: none"> » Sote-maakuntien ja valtioneuvoston tarvitsema kansallisesti tuotettu tieto löytyy yhdestä paikasta helposti » Tiedot on käytettävissä rajapintojen kautta eri käyttöliittymissä | <ul style="list-style-type: none"> » Maakuntien ohjauksessa tarvittavan tietopohjan käyttöliittymien määrä (tavoite 1) » Asiakastyytyväisyys käyttöliittymän toimivuuteen (kouluarvosana 4-10, tavoite kiitettävä) » Kansallisesti tuotetun tiedon hyödyntäminen johdon raportointityöpöydillä (maakuntien määrä, tavoite kaikki) |
| Tiedontuotatoprosessien uudistaminen | <ul style="list-style-type: none"> » Tieto on ajantasaista » Tietoa on kattavasti hyvinvoinnista- ja terveydestä sekä sote-palveluista » Viranomaisten päällekkäiset tiedonkeruuvaihtoehdot on purettu ja sote-toimijoiden hallinnollista taakkaa kevennetty | <ul style="list-style-type: none"> » Tiedon ajantasaisuus (tiedon synnystä julkaisuun (pv), tarkennettava tuotantolinjakohtaisesti) » Tiedon kattavuus sote-palveluista (% palveluista. Tavoite kaikki palvelut) ja % palveluntuottajista. Tavoite kaikki tuottajat) » Tiedon kattavuus HYTE-toiminnasta kunnittain (lkm) » Päällekkäisten tiedonkeruiden määrä (lkm tavoite 0) |

| | Yleinen vaatimus | Mittari |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tietorakenteiden yhtenäistäminen ja niiden toimeenpano | <ul style="list-style-type: none"> » Kansalliset vertailutiedot syntyvät osana palveluprosesseja kertakirjaamisen periaatteella. » Kansalliset kirjaamisohjeet on yhtenäistetty. Erillisiä kirjausohjeita on mahdollisimman vähän. | <ul style="list-style-type: none"> » Tilasto- ja rekisteritiedon keruiden määrittelyiden poikkeama asiakas- ja potilaskertomusrakenteista (kenttien lkm, tavoite 0) » Yksi yhteinen THL:n kirjaamisohje ammattilaisille (erillinen ohjeistus sosiaali- ja terveydenhuolto) » Asiakastyytyväisyys kirjaamisohjeisiin (kouluarvosana 4-10) |
| Tietoalusta | <ul style="list-style-type: none"> » Tietotuotannon prosessi on yhtenäistetty toimimaan teknisesti yhtenäisellä alustalla | <ul style="list-style-type: none"> » Tilasto- ja rekisteritoiminnan tiedonkeruu on toteutettu Kanta-palveluiden kautta (tiedonkeruutapojen lkm, sanomaliikenteen osuus %) |

Taulukko 3.Ehdotetut arviointikriteerit Virta-hankkeelle (Ohjelmasuunnitelma 16.2.2021)

| | Yleinen vaatimus | Mittari |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tiedolla johtaminen | <ul style="list-style-type: none"> » Sote-maakunnilla on käytettävissään ajantasaiset tiedot ja käyttötarkoitukseen soveltuvat tiedolla johtamisen välineistö | <ul style="list-style-type: none"> » Maakunnan tiedolla johtamiseen kyvykkyyden tunnistettu ja mitattavissa » Maakunnat joiden käytössä johdon raportointityökalut (lkm, tavoite kaikki) » Käyttäjätyytyväisyys tiedolla johtamisen välineistöön (4-10) |
| Tiedontuotantoprosessien uudistaminen | <ul style="list-style-type: none"> » Maakunnat tuottavat järjestämisessä vaadittavan ensimmäisen vaiheen tiedon yhdenmukaisella ja vertailukelpoisella tavalla » Johtamisessa hyödynnetään niin kuntien, maakunnan itsensä tuottamaa kuin valtakunnallisestikin tuotettua tietoa | <ul style="list-style-type: none"> » Maakuntien määrä, joka pystyy tuottamaan tiedot kansallisesti vertailukelpoisella tavalla (lkm) » Maakuntien määrä, jotka hyödyntävät kunnissa syntynyttä tietoa (lkm) » Maakuntien määrä, joka hyödyntää valtakunnallisesti tuotettua tietoa (lkm) |
| Tietorakenteiden yhtenäistäminen ja niiden toimeenpano | <ul style="list-style-type: none"> » Henkilökunta on sitoutunut systemaattiseen kirjaamiseen » Kirjaamislustojen käytettävyys mahdollistaa kertakirjaamisen » Kirjaaminen tapahtuu kansallisten ohjeiden pohjalta | <ul style="list-style-type: none"> » Henkilökunnan tyytyväisyys kirjaamisesta saatuihin hyötyihin (4-10) » Henkilökunnan tyytyväisyys heidän järjestelmiensä käytettävyyteen (4-10) » Kansallisten tiedonkeruiden vertailukelpoisuus ja automatisointi (laatu) |
| Tietoalusta | <ul style="list-style-type: none"> » • _Maakuntien tietotuotanto perustuu kustannustehokkaisiin ICT-ratkaisuihin » | <ul style="list-style-type: none"> » Maakunnan tiedolla johtamisen ICT-ratkaisujen kustannukset (poikkeama keskiarvosta) » Maakunnalla on käytössä yksi yhteinen tietoalusta tai usean alueen yhteiskäyttöinen tietoalusta |

Pääosalle hankkeiden projekteista ei asetettu mittareita tavoitteiden toteutumisen seurannan tueksi. Ensimmäisellä ohjelmakaudella usean Valtava-hankkeen projektin kohdalla mittarointia ei

katsottu pakolliseksi. Valtava-hankkeen 50 projektista ainoastaan kolmeen oli laadittu lopputulosten vaikutusten arvioinnissa käytettäviä mittarit ensimmäisellä ohjelmakaudella. Kahdella viimeisellä ohjelmakaudella mittareita ei ollut asetettu lainkaan.

Tulosten ja laadun mittarointia ohjelman aikana vaikeuttivat ohjelman toteutuksen pirstaleisuus ja toimijoiden erilaiset tulkinnat sen tavoitteista. Selkeiden mittareiden laatiminen ohjelman alussa olisi todennäköisesti tukenut ohjelmaan osallistuneiden kokemusta yhteisestä tavoitteesta. Lisäksi yhteiset laatu- ja tulosmittarit olisivat parhaimmassa tapauksessa myös mahdollistaneet yksittäisten projektien etenemisen samassa tahdissa ohjelman muun toteutuksen kanssa.

3 Tulokset ja hyödyt

Tässä luvussa on tarkasteltu ohjelman keskeisiä tuloksia sekä tulosten juurtumista osaksi perustoimintaa ja tämän vahvistamiseksi vaadittavia tekijöitä. Lisäksi on tarkasteltu ohjelman aikana syntyneitä onnistumisia ja oppeja tulevia kehitysohjelmia silmällä pitäen.

3.1 Keskeiset tulokset ja niiden juurtuminen

Keskeiset havainnot

- » Täyttää hyötyä hankkeissa tehdystä työstä ei ole vielä saavutettu, vaikka valtakunnallisessa ja alueellisessa tietojohdamisessa on menty eteenpäin. Erityisesti aluetasolla konkreettisten tuotosten tunnistaminen on vaikeaa.
 - » Kokemus ohjelmasta kokonaisuutena on, että sen työ jää kesken. Joitakin osa-alueita on kuitenkin pystytty viemään jo käytäntöön ja sitä kautta ohjelmasta on saatu pysyviä hyötyjä.
 - » Ohjelman aikana erityisesti Valtava-hankkeessa saatiin luotua uusia tietosisältäjä kanta-tietoaltaaseen sekä kehitettyä tiedon siirtymistä hyvinvointialueiden, THL:n ja Kelan välillä.
 - » Virta-hankkeessa toteutettujen kehitysprojektien ratkaisujen tehokas hyödyntäminen ja nivominen osaksi perustoimintaa edellyttää tietojohdamisen kehittämistä alueellisissa organisaatioissa.
-

Toivo-ohjelman aikana toteutettiin erillisiä selvityksiä, joilla tuettiin ohjelman tavoiteasetantaa ja toimeenpanoa. Varsinaiset ohjelman tavoitteita edistävät tuotokset toteutettiin hanke- ja projektitasolla. Hanke- ja projektikohtaiset tuotokset on kuvattu Toivo-ohjelman loppuraportissa. Ohjelmataason tuotoksia ja erillisselvityksiä ovat:

- » Järjestötieto hyvinvointialueiden tietojohdamisessa:
- » Tiedä ensin, johda sitten: Sote-tietojohdamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila
- » Kanta-tietoallasta koskeva selvitysraportti
- » Johtamisen ja ohjauksen tiedonhallinnan kansainvälinen vertailuselvitys
- » Toivo-ohjelman ulkoinen väliarviointi
- » Toivo-ohjelman ulkoinen loppuarviointi
- » Infopaketti
- » Arkkitehtuurin nykytilan kuvaus

Täyttä hyötyä hankkeissa tehdystä työstä ei ole vielä saavutettu, vaikka valtakunnallisessa ja alueellisessa tietojohdamisessa on menty eteenpäin. Ohjelmalle oli asetettu merkittäviä tavoitteita, joiden saavuttamisessa ei täysin onnistuttu. Erityisesti alueetasolla konkreettisten tuotosten tunnistaminen on vaikeaa. Alueiden tietojohdamisen valmiustaso on kuitenkin noussut, mikä mahdollistaa kehittämistoimet jatkossa, kun hyvinvointialueiden toiminta on vakiintunut.

Kokemus ohjelmasta kokonaisuutena on, että sen työ jää kesken. Joitakin osa-alueita on kuitenkin pystytty viemään jo käytäntöön ja sitä kautta ohjelmasta on saatu pysyviä hyötyjä. Esimerkiksi tietotuotannon jakeluvälineitä koskevia ratkaisuja pystyttiin viemään hankkeen aikana käytäntöön. Samalla tiedonsiirto muun muassa Kelan ja THL:n välillä on parantunut.

Ohjelman aikana erityisesti Valtava-hankkeessa saatiin luotua uusia tietosisältäjä kanta-tietoaltaaseen sekä kehitettyä tiedon siirtymistä hyvinvointialueiden, THL:n ja Kelan välillä. Esimerkkejä näistä ovat sosiaalihuollon tiedonkeruu, diabetesrekisteri, talous- ja henkilötietojen kerääminen, ensihoitokertomuksen tietuotantoprosessi, hoitopäätystietojen kattavuuden ja oikea-aikaisuuden parantuminen ja kansallisten laboratoriotietojen käyttöön saaminen. Hankkeessa myös yhdenmukaistettiin kansallisia määräyksiä ja koodistoja, mikä mahdollistaa yhdenmukaisen tiedon tuottamisen. Teknisiä it-ratkaisuja on viety tuotantoon, jotka tehostavat erityisesti kansallista tietotuotantoa.

Keskeisiä ohjelman tuloksia ovat myös uudet toimintamallit, jotka syntyivät hankkeissa ja projekteissa. Hankkeet ja projektit mahdollistivat eri toimijoiden välisen yhteistyön kehittämisen ja yhteisen tilannekuvan muodostamisen. Alueelliset toimijat verkostoituivat ohjelmaan osallistumisen aikana. Hankkeissa tehty työ mahdollisti myös esimerkiksi tietorakenteista ja sanastoista sopimisen. Nämä luovat pohjaa tulevalle kehittämiselle.

Tulosten saavuttamisen ja juurruttamisen näkökulmasta keskeisessä roolissa on ollut STM:n, Kelan, THL:n ja Valviran sekä Digi Finland Oy:n toiminnan yhteensovittaminen. Ohjelman ja sen hankkeiden toteutusta kuvaa verkostomainen työskentely, jonka taustalla on pitkä hankevalmistelu ja lainsäädännön vaatimukset. Ohjelmasta on tunnistettavissa varsinaisten tavoitteiden ulkopuolisia tuloksia liittyen yhteistyöhön ja hankekäytäntöihin, joiden vahvistaminen tukee tulosten juurtumista organisaatioihin. Ohjelman tulosten juurtumisen kannalta keskeistä onkin yhteistyön kehittyminen eri toimijoiden kesken, sekä alueellisten ja valtakunnallisten toimijoiden lähentyminen.

Hyvinvointialueiden käynnistyminen oli Virta-hankkeen tulosten juurruttamiselle haaste. Alueiden tietojohdamisen tasoissa on edelleen merkittäviä eroja. Hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyminen työllisti alueita merkittävästi ja jätti vain niukasti resursseja pidemmän aikavälin kehittämistyölle tiedonhallinnan ja datan laadun osalta. Haasteita aiheuttivat myös osittain puutteelliset tietojärjestelmät ja näiden yhteensovittaminen.

Virta-hankkeessa toteutettujen kehitysprojektien ratkaisujen tehokas hyödyntäminen ja nivominen osaksi perustoimintaa edellyttää tietojohdamisen kehittämistä alueellisissa organisaatioissa. Organisoitumisessa tulee varmistaa riittävät kyvykkyydet tietojohdamisessa, ja

pyrkä maksimoimaan vaikuttavuus ja hyödyt terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmista rajallisilla resursseilla. Digi Finland Oy koettiin jatkuvuuden mahdollistajana puhuttaessa alueiden tulevasta tietojohdamisen kehittämisestä. Tulosten juurtumisen kannalta riskiksi tunnistettiin tietopakettilainsäädännön puuttuminen, mikä voi johtaa yksittäisten toimijoiden omiin raportointiratkaisuihin valtakunnallisten ratkaisujen sijaan.

Toivo-ohjelman aikana on saatu aikaan muutosta, mutta ohjelman alkuperäisiä tavoitteita ei ole saavutettu. Ohjelman aikana on pystytty korostamaan tietohojdamisen merkitystä alueilla, mutta muutoksen pysyvyyttä on liian aikaista arvioida. Kansallisella tasolla saatiin aikaan pysyviä ratkaisuja laatureksitereiden ja tiedonsiirron osalta, mutta joitain osa-alueita jäi kokonaan toteuttamatta.

3.2 Kustannukset ja hyödyt

Keskeiset havainnot

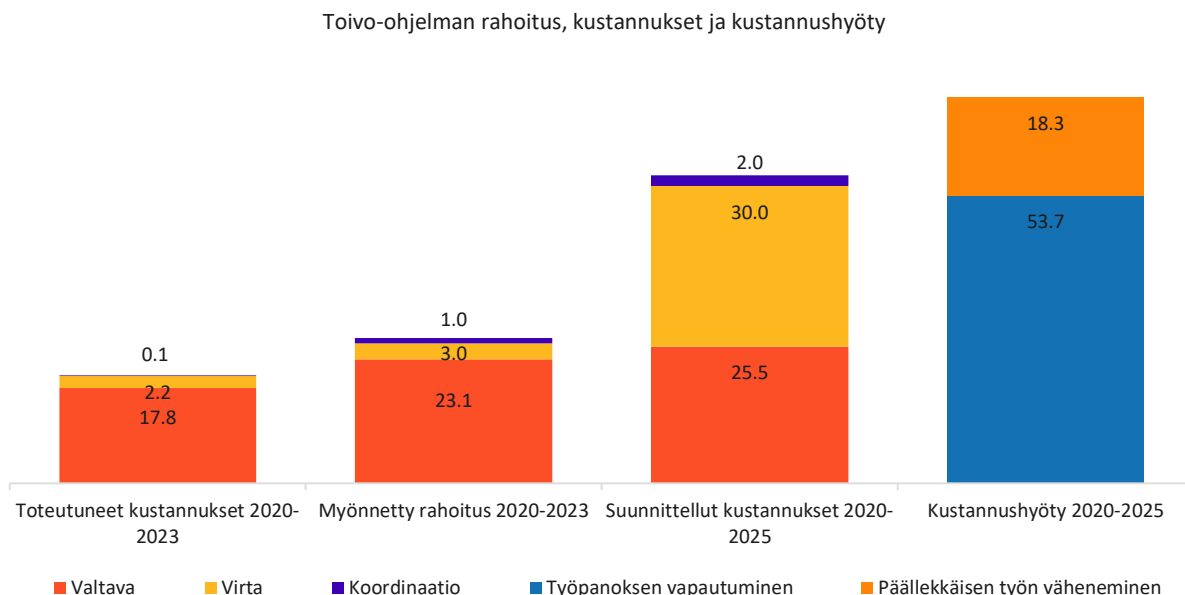
- » Toivo-ohjelman toteutuneet kokonaiskustannukset vuosina 2020–2023 olivat 20 miljoonaa euroa.
 - » Ilman ohjelman toteutukseen saatua rahoitusta tietyt ohjelman aikana aikaansaadut kokonaisuudet eivät olisi toteutuneet. Kansallisen tietotuotannon kehittäminen eteni ohjelman myötä, mitä ei olisi ilman rahoitusta tapahtunut samassa ajassa
 - » Kustannushyödyistä merkittävimmän osan arvioitiin syntyvän työpanoksen vähenemisestä, kun moninkertaista kirjaamista pystytään vähentämään.
 - » Kustannusanalyysissä kuitenkin todettiin, että hyödyn saaminen edellyttää myös lähdejärjestelmien päivittämistä, mikä ei ollut osa Toivo-ohjelmaa.
-

Toivo-ohjelmaa on rahoitettu useasta eri rahoituslähteestä vuosien 2020–2023 aikana:

- » Virta-hanke
 - Rakenneuudistuksesta ajalla 1.5.2020-31.12.2021
 - Sote-ICT-muutosrahoitus ajalla 1.1.2022-31.12.2023
- » Valtava-hanke
 - Sote-ICT-muutosrahoitus ajalla 1.4.2020-31.12.2021
 - Tiedonhallintamomentilta ajalla 1.1.2022-30.4.2023
 - Suomen kestävän kasvun ohjelmasta ajalla 1.1.2022-31.12.2025
 - STM:n erillisrahoitus
 - Talous-, henkilöstö- ja toimintatiedon tietotuotanto -projektin erillisrahoitus on tullut Henkilöstön saatavuus ja riittävyys -ohjelmasta

- Vanhuspalvelujen henkilöstömitoitus ja kotihoidon riittävyys -projektin erillisrahoitus ei ole kuulunut Toivo-ohjelman ja Valtava-hankkeen kustannuseurannan piiriin
- » STM:n työpanos
 - Sote-ICT-muutosrahoituksesta ja
 - Tiedonhallintamomentilta.

Toivo-ohjelman toteutuneet kokonaiskustannukset vuosina 2020–2023 olivat 20 miljoonaa euroa. Vuonna 2019 toteutetussa kustannushyötyanalyysissä ohjelman kokonaiskustannuksiksi vuosille 2020–2025 arvioitiin 58 miljoonaa euroa ja ohjelman arvioitiin tuovan suoria kustannushyötyjä yhteensä 72 miljoonaa euroa vuoteen 2025 mennessä (kuva 7).



Kuva 6. Toivo-ohjelman toteutuneet kustannukset, myönnetty rahoitus ohjelmakaudelle 2020–2023, sekä arvioidut kustannukset ja kustannushyöty ohjelmakaudelle 2020–2025

Kustannushyödyistä merkittävimmän osan arvioitiin syntyvän työpanoksen vähenemisestä, kun moninkertaista kirjaamista pystytään vähentämään. Kustannusanalyysissä kuitenkin todettiin, että hyödyn saaminen edellyttää myös lähdejärjestelmien päivittämistä, mikä ei ollut osa Toivo-ohjelmaa. Suorien kustannushyötyjen lisäksi Toivo-ohjelman arvioitiin tuovan merkittäviä epäsuoria ja laadullisia hyötyjä, ja parantavan tiedolla johtamisen edellytyksiä. Lisäksi hyötyjä arvioitiin syntyvän työterveyshuollon, sosiaalihuollon ja ensihoidon tietosisältöjen kehittamisestä ja harmonisoinnista.

Kustannushyötymallia luodessa tunnistettiin sen toteutumiseen liittyviä riskejä, joista osa on toteutunut (taulukko 4). Merkittävimpänä on ohjelman toteutuksen aikajänteen muuttuminen kuudesta vuodesta (2020–2025) neljään vuoteen (2020–2023), jolloin on selvää, ettei alkuperäisiä

tavoitteita ja kustannushyötyjä ole mahdollista saavuttaa. Hankekustannusten arviointi ei toteutunut kustannusanalyysin mukaisesti. Esimerkiksi Valtava-hankkeen toteutunut rahoitus oli merkittävästi pienempi kuin vuoden 2019 kustannushyötyanalyysissä arvioitu.

Taulukko 4. Kustannushyötymallin riskit (Kustannushyötyanalyysi 20.3.2019)

| Hyötyjen toteutumisen merkittävimmät riskit | Kustannushyödyn kokoluokkaan liittyvät riskit | Kustannushyötyjen toteutumisen ajoitukseen liittyvät riskit |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lähdejärjestelmiä ei päivitetä vastaamaan keventyneitä raportointivaatimuksia, jolloin ammattilaisten aikaa ei vapaudu | Kevyemmän raportointivastuun mukaiset uudet kirjaamiskäytännöt eivät jalkaudu toimintaan | Kehitettävät tietotuotteet ja integraatiot myöhästyvät, jolloin hyödyt eivät realisoitu aikataulussa |
| Mikäli ammattilaisten raportointivastuut tai raportointiin käytetty aika kasvavat nykyisestä, syntyy hyödyn sijasta lisäkustannus | Hankekustannusten kokoluokka ei ole tiedossa – riskinä, että nykyinen investointi ei riitä suunniteltujen hyötyjen toteutumiseen | Tahtotila kansallisen infrastruktuurin rakentamiseen ei riitä, jolloin hankkeen päätökset, ja hyödyt, myöhästyvät |
| Kansalliset ratkaisut eivät vastaa maakuntien tarpeita, jolloin nykyinen työmäärä ei vähene | Kustannushyötypotentialin laskemiseen käytetyt oletukset osoittautuvat vääriksi | |
| MATI-hankeesta ei saada olennaista IT-infraa, jolloin Virta-hankkeen hyödyt jäävät pääosin toteutumatta | | |
| Maakunnat jatkavat hajautettua kehitystä tiedon yhdistämiseksi, jos he eivät luota valtakunnalliseen ratkaisuun laatuun tai aikatauluun | | |

Ohjelma-rahoitteisen mallin, joka pitää sisällään paljon yksittäisiä projekteja, kustannustehokkuutta on vaikea hallita. Sirpaleisen ja pieniin kokonaisuuksiin jaetun kokonaisuuden vaarana on, että projektit eivät saavuta sitä samaa potentiaalia, joka suuremmilla kokonaisuuksilla olisi mahdollista.

Rahoitus on mahdollistanut loikan tiedontuotannon katvealueilla. Ilman ohjelman toteutukseen saatua rahoitusta tietyt ohjelman aikana aikaansaadut kokonaisuudet eivät olisi toteutuneet. Kansallisen tietotuotannon kehittäminen eteni ohjelman myötä, mitä ei olisi ilman rahoitusta tapahtunut samassa ajassa. Osa ohjelman aikana tehdystä kehittämisestä on myös mennyt hukkaan, eikä kaikkia hankkeiden tuloksia saada käyttöön. Kaikkia toteutettuja projekteja ei arvioitu käytettyihin resursseihin nähden perustelluiksi.

Kehittämiseen käytettyjen resurssien tehokkaan käytön varmistamiseksi on varmistettava, että kehitettyjen ratkaisujen tuotanto- ja ylläpitovaiheeseen riittää resursseja. Kaikki huomio on laitettu ratkaisujen kehittämiseen, mutta hyvin vähän huomiota on kiinnitetty ohjelman jälkeiseen ylläpitovaiheeseen, joka vaatii myös resursseja. Osa kehitetyistä ratkaisuista ja järjestelmistä tehostaa nykyistä työtä ja on mahdollista ottaa osaksi nykyisiä prosesseja, mutta merkittävä osa tuotoksista vaatii tuotanto- ja ylläpitovaiheeseen erilliset resurssit.

Tietopohjaa laajentavat hankkeet kasvattavat ylläpidon kustannuksia. Näihin kustannuksiin tulisi varautua jo kehittämistoimia suunniteltaessa. Esimerkiksi diabetesrekisterillä on jo nähtävissä vaikutuksia hoitokäytäntöihin, mutta on liian aikaista sanoa, onko tehdyillä ratkaisulla yhteiskunnallista kustannusvaikutusta.

3.3 Onnistumiset ja opit

Keskeiset havainnot

- » Ohjelman on vienyt kohti sote-uudistuksen tietotarpeisiin vastaamista, vaikka kaikkia tavoitteita ei pystytä vielä täyttämään.
 - » Yhtenä ohjelman onnistumisena nousi kyky ja rohkeus muuttaa hankesuunnitelmaa. Ensimmäisen ohjelmakauden jälkeen liian haasteelliseksi todetusta yhtenäisestä arkkitehtuurirakenteesta luovuttiin, jonka jälkeen hankkeiden tavoitteet koettiin realistisemmiksi.
 - » Ohjelmatoimiston rooli koettiin osin irralliseksi hankkeiden ja projektien työstä, eikä sen roolia osana kokonaisuutta tunnistettu. Myös ohjelman johto- ja ohjausryhmien roolit koettiin epäselviksi.
 - » Eri toimijoiden johdon sitouttamiseen ja keskinäisen luottamuksen luomiseen tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota. Nyt projekteissa tehtävän työn ja ohjausryhmän välillä ei koettu olevan riittävää jaettava ymmärrystä ohjelman tavoitteista.
-

Onnistumisia

Ohjelman on vienyt kohti sote-uudistuksen tietotarpeisiin vastaamista, vaikka kaikkia tavoitteita ei pystytä vielä täyttämään. Osassa Valtava-hankkeen projekteista on tehty merkittäviä kehitysaskelaita. Myös ne projektit, jotka eivät ole onnistuneet yhtä hyvin, ovat antaneet tietoa tulevien projektien suunnittelun tueksi. Virta-hankkeessa onnistuttiin luomaan tietojohtamiselle minimitaso ja askeleet tulevalle kehitykselle.

Yhtenä ohjelman onnistumisena nousi kyky ja rohkeus muuttaa hankesuunnitelmaa. Ensimmäisen ohjelmakauden jälkeen liian haasteelliseksi todetusta yhtenäisestä arkkitehtuurirakenteesta luovuttiin, jonka jälkeen hankkeiden tavoitteet koettiin realistisemmiksi. Toisaalta myös rohkeus lähteä tavoittelemaan kokonaan uudenlaisia toimintatapoja, kuten suorien asiakaskirjauksen hyödyntämistä, nostettiin hankkeen vahvuudeksi. Ohjelman myötä luotiin myös uudenlaista ajattelua koskien muun muassa koko hoitoprosessin kattavaa tiedonkeruuta

Onnistunut yhteistyö eri toimijoiden välillä nousi vahvasti esiin kyselyvastauksissa. Useat vastaajat kokivat, että tietojohtamisen kehittäminen vaatii toimijoiden välistä yhteistyötä,

yhtenäistä tahtotilaa ja rakentavaa vuoropuhelua. Organisaatioiden sitoutuminen tavoitteisiin nähtiin erittäin merkittävänä. Vastauksissa nostettiin esiin myös se, että laajassa usean eri toimijan ja viranomaisen välisessä yhteishankkeessa vaaditaan sekä vahvaa hanketoimistoa että osallistujaorganisaatioiden johdon tukea.

Oppeja

Ohjelman organisointi koettiin raskaana. Ohjelmatoimiston koettiin osin irralliseksi hankkeiden ja projektien työstä, eikä sen roolia osana kokonaisuutta tunnistettu. Ohjelma koettiin kuitenkin hienosti organisoiduksi, mutta ohjelmatoimiston sijaan vastuuta ohjelman etenemisestä olisi pitänyt antaa enemmän hankepäälliköille. Ohjelmatoimiston systemaattista tapa viedä ohjelmaa eteenpäin pidettiin hyvänä. Teknisesti ohjelmatoimiston koetaan onnistuneen hyvin.

Ohjelman johto- ja ohjausryhmien roolit koettiin epäselviksi. Johto- ja ohjausryhmään toivottiin vahvempaa edustusta ministeriöstä sekä hyvinvointialueilta, jolloin strateginen johtaminen ja alueiden tarpeet olisivat ohjanneet ohjelmaa voimakkaammin. Ohjelmalla oli sekä johto- että ohjausryhmä, mikä koettiin raskaaksi ohjausrakenteeksi.

Laajan ohjelman toteutusta ei tule pilkkoa liian pieniin osiin. Pieniin osiin pilkotussa hankkeessa kokonaisuuden hahmottaminen ja johtaminen vaikeutui. Ohjelman projektien hallinnoinnin ja keskinäisen koordinoinnin koettiin vieneen paljon aikaa varsinaiselta kehittämiseltä. Myös kansallisen ja alueellisen kehittämisen jakamista omiksi kokonaisuuksikseen kyseenalaistettiin. Hankkeet ja projektit koettiin toisistaan irrallisina. Yhteistyötä Valtavan ja Virran välillä ollut riittävästi, vaikka projektitasolla yhteistyö tehtiinkin.

Ohjaavia tahoja nimitessä tulee kiinnittää huomiota, että nämä edustavat aidosti omia organisaatioitaan ja ymmärtävät roolinsa johto- tai ohjausryhmän jäsenenä. Erityisesti alueellisen kehitystyön onnistumisen edellytyksenä tunnistettiin vahva ja vapaamuotoinen verkostotyö. Vahvalla hankerakenteella ei voida korjata eri organisaatioista tulevien toimijoiden mahdollisesti eriäviä intressejä, vaan siihen tarvitaan myös epämuodollisia rakenteita.

Eri toimijoiden johdon sitouttamiseen ja keskinäisen luottamuksen luomiseen tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota. Erityisesti Toivo-ohjelman kaltaisessa laajassa kokonaisuudessa, jonka toimijat ovat itsenäisiä toimijoita, tulee yhteisen tahtotilan luomiseen käyttää aikaa. Johdon sitouttamisessa ja yhteisen tahtotilan luomisessa ei täysin onnistuttu, mikä haittasi hankkeiden toteutusta ja projektien etenemistä. Yhteisten tavoitetilaa tulee myös läpäistä ohjelman kaikki tasot. Nyt projekteissa tehtävän työn ja ohjausryhmän välillä ei koettu olevan riittävää jaettavaa ymmärrystä ohjelmataason tavoitteista.

Useita eri toimijoita osallistavassa ohjelmassa tulee kiinnittää huomiota lähtötilanteen kartoitukseen ja yhteisen tilannekuvan luomiseen. Projektien etenemisen esteenä koettiin heikko ymmärrys muiden toimijoiden toiminnasta tai tietojohtamisen lähtötilasta. Myös eri toimijoiden toiminnan ja toimijoiden omien tahtotilojen yhteensovittamiseen tulee käyttää aikaa.

Kehittämistyöhön tulee sitouttaa organisaation omaa henkilöstöä. Koko projektiryhmää ei voi palkata organisaation ulkopuolelta. Osassa projekteissa haasteita koettiin syntyneen, kun hankkeeseen palkattu henkilöstö ei tuntenut organisaatioiden toimintaa. Oman henkilöstön hyödyntäminen lisää projektin käytössä olevaa substanssiosaamista, mutta tukee myös tulosten juurtumista osaksi organisaatiota. Ulkopuolisten asiantuntijoiden palkkaaminen mahdollistaa kuitenkin uudenlaisen osaamisen hyödyntämisen projektin toteutuksessa ja oman henkilöstön osaamisen kasvattamisen.

4 Yhteenvedo ja johtopäätökset

Luvussa on esitetty arvioinnin tulosten yhteenvedo sekä keskeiset johtopäätökset.

Tavoitteiden saavuttaminen

- 1. Toivo-ohjelman tavoitteenasettelu muuttui merkittävästi ohjelmakauden aikana.** Toivo-ohjelman aikana tapahtui merkittäviä muutoksia, jotka vaikuttivat tavoitteenasetteluun ohjelman toteutuksen aikana. Alkuperäiset vuonna 2020 laaditut tavoitteet perustuivat silloiseen hallitusohjelmaan ja ajatukseen sote-uudistuksen läpimenoon Sipilän hallituskaudella.
- 2. Ohjelman alkuperäiset tavoitteet osin unohtuivat ohjelman edetessä.** Ohjelman alkuperäisiä tavoitteita pidettiin tärkeinä, mutta niitä ei pidetty riittävästi esillä ohjelmakausien aikana. Tähän vaikutti erityisesti henkilöstövaihdokset. Lisäksi ylätasolla olleiden tavoitteiden väljyys mahdollisti eri toimijoiden omat tulkinnat tavoitteista ja niiden merkityksestä.
- 3. Ohjelman alkuperäiset tavoitteet koettiin väljiksi ja selkeiksi, mikä oli myös niiden vahvuus.** Jälkikäteen arvioituna ohjelmatason tavoitteet eivät kuitenkaan olleet realistisia. Tavoitteet oli laadittu osin epärealistisille käsityksille alueiden ja eri toimijoiden valmiudesta tavoiteltuun muutokseen. Yksittäisten projektien tavoitteiden asettelu koettiin kuitenkin onnistuneeksi, sillä tavoitteet pystyttiin määrittelemään tarkemmin.
- 4. Käytännön yhteys sote-uudistuksen ja Toivo-ohjelman välillä jäin osin monelta osin vähäiseksi.** Ohjelman toteutuksen pirstaleisuus ei tukenut ohjelman ja sote-uudistuksen välisen yhteyden ylläpitoa. Lisäksi merkittävät henkilöstövaihdokset katkaisivat yhteyden ohjelman valmistelutyöhön. Myös ohjelman toteutuksen aikana tapahtuneet lainsäädännön ja muut toimintaympäristön muutokset vaikuttivat ohjelman ja sote-uudistuksen välisen yhteyden toteutumiseen negatiivisesti.
- 5. Hanketasolla Virta- ja Valtava-hankkeen tavoitteita ei sovitettu riittävästi yhteen. Ongelma toistui projektitasolla.** Virta- ja Valtava-hankkeiden tavoitteiden keskinäisiä suhteita ja riippuvuuksia ei käyty läpi riittävän systemaattisesti, mikä aiheutti toteutusvaiheissa haasteita, sillä toteutuakseen hanketason tavoitteet vaativat myös toiselta hankkeelta etenemistä. Hankkeissa toteutettiin lukuisia projekteja, joiden välillä ei ollut riittävää yhteyttä tai tiedonjakoa.
- 6. Toisella ohjelmakaudella ohjelman suunta selkeytyi.** Tavoitteiden tarkentamisen seurauksena toinen hankekausi koettiin ensimmäistä tehokkaammaksi ja tavoitteet

realistisemmiksi. Samassa yhteydessä myös eri toimijoiden ja organisaatioiden välisiä rooleja selkeytettiin, minkä koettiin parantaneen ohjelman toteutusta.

7. **Toteuttajaorganisaatioiden erilaiset tulkinnat tavoitteista ja keinoista niihin pääsemisestä aiheutti kitkaa yhteistyöhön.** Tämä johti siihen, että muille toteuttajille syntyi epäselvyyttä siitä, miten toteutetut toimenpiteet kytkeytyvät ohjelman ylätason tavoitteisiin.
8. **Tavoitteita ei pystytty saavuttamaan ohjelmakausien aikana, sillä ero todellisen ja oletetun tietojohdamisen valmiustason välillä oli liian suuri.** Ohjelman tavoitteita luotaessa ei osattu arvioida riittävästi ohjelmaan toteutukseen osallistuvien organisaatioiden valmiutta ja kykyä osallistua laajaan kehittämistyöhön. Lisäksi alueellisen tietojohdamisen osaamis- ja laatutasosta sekä valtakunnallisen tiedontuotannon tasosta oli liian positiivinen kuva.
9. **Ohjelmassa saatiin edistettyä yhtenäisempää kansallista sote-tietopohjan kehittämistä.** Ohjelmaa suunniteltaessa yliarvioitiin alueiden kyvyt ja resurssit toteuttaa merkittävää tietojohdamisen kehittämishanketta yhtä aikaa hyvinvointialueiden valmistelun kanssa. Keskeinen ongelma oli, että ohjelman toteutuksen aikana ei tiedetty niitä tietotarpeita, joita sote-uudistuksen jälkeen toimijoilla tulee olemaan.
10. **Ohjelman tavoitteiden toteutumisella ei asetettu arviointikriteereitä.** Mittarointia vaikeutti toteutuksen pirstaleisuus ja toimijoiden erilaiset tulkinnat sen tavoitteista. Selkeiden mittareiden laatiminen ohjelman alussa olisi kuitenkin tukenut ohjelmaan osallistuneiden kokemusta yhteisestä tavoitteesta sekä mahdollistaneet yksittäisten projektien etenemisen samassa tahdissa ohjelman muun toteutuksen kanssa.

Tulokset ja hyödyt

11. **Täyttä hyötyä hankkeissa tehdystä työstä ei ole vielä saavutettu,** vaikka valtakunnallisessa ja alueellisessa tietojohdamisessa on menty eteenpäin. Alueiden tietojohdamisen valmiustaso on noussut. Valtava-hankkeessa luotiin uusia tietosisältäjä kanta-tietoaltaaseen sekä kehitettiin tiedon siirtymistä hyvinvointialueiden, THL:n ja Kelan välillä.
12. **Eri toimijoiden (STM, Kela, THL, Valviran, Digi Finland Oy) toiminnan yhteensovittaminen edesauttoi tulosten saavuttamista ja juurruttamista.** Tulosten juurtumisen kannalta keskeistä on yhteistyön kehittyminen eri toimijoiden kesken, sekä alueellisten ja valtakunnallisten toimijoiden lähentyminen.
13. **Hyvinvointialueiden käynnistyminen oli tulosten juurruttamiselle haaste.** Hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyminen jätti vain niukasti resursseja pidemmän aikavälin kehittämistyölle. Luotujen ratkaisujen tehokas hyödyntäminen ja nivominen osaksi hyvinvointialueiden perustoimintaa edellyttää tietojohdamisen kehittämistä.

14. **Toivo-ohjelman aikana on saatu aikaan muutosta, mutta ohjelman alkuperäisiä tavoitteita ei ole saavutettu.** Ohjelman aikana on pystytty korostamaan tietohohtamisen merkitystä alueilla, mutta muutoksen pysyvyyttä on liian aikaista arvioida.
15. **Ohjelma-rahoitteisen mallin kustannustehokkuutta on vaikea hallita.** Sirpaleisen ja pieniin kokonaisuuksiin jaetun kokonaisuuden vaarana on, että projektit eivät saavuta sitä samaa potentiaalia, joka suuremmilla kokonaisuuksilla olisi mahdollista.
16. **Ilman saatua rahoitusta tietyt ohjelman aikana aikaansaadut kokonaisuudet eivät olisi toteutuneet.** Osa ohjelman aikana tehdystä kehittämistyöstä on kuitenkin mennyt hukkaan, eikä kaikkia hankkeiden tuloksia saada käyttöön.
17. **Myös kehitettyjen ratkaisujen tuotanto- ja ylläpitovaiheeseen on riitettävä resursseja.** Osa kehitetyistä ratkaisuksista ja on mahdollista ottaa osaksi nykyisiä prosesseja, mutta merkittävä osa tuotoksista vaatii tuotanto- ja ylläpitovaiheeseen erilliset resurssit.

Onnistumiset ja opit

18. **Ohjelman on vienyt kohti sote-uudistuksen tietotarpeisiin vastaamista.** Kaikkia tavoitteita ei pystytty kuitenkaan vielä täyttämään. Myös ne projektit, jotka eivät ole onnistuneet yhtä hyvin, ovat antaneet tietoa tulevien projektien suunnittelun tueksi.
19. **Kyky ja rohkeus muuttaa hankesuunnitelmaa oli yksi ohjelman onnistumisia.** Yhtenäisen arkkitehtuurirakenteen tavoittelemisesta luopumisen jälkeen ohjelman tavoitteet koettiin realistisempina.
20. **Yhteistyö eri toimijoiden välillä oli onnistunutta.** Tietojohtamisen kehittäminen vaatii toimijoiden välistä yhteistyötä, yhtenäistä tahtotilaa ja rakentavaa vuoropuhelua.
21. **Ohjelmatoimiston roolia ja asemaa ohjelmakokonaisuuden osana tulee selkeyttää.** Ohjelman oli onnistuneesti organisoitu, mutta vastuuta ohjelman etenemisestä tulisi antaa enemmän hankepäälliköille.
22. **Johto- ja ohjausryhmien rooleja tulee selkeyttää.** On syytä myös harkita hankkeiden ohjaustasojen yhdistämistä ja organisoinnin keventämistä tältä osin.
23. **Laajan ohjelman toteutusta ei tule pilkkoa liian pieniin osiin.** Pieniin osiin pilkotussa hankkeessa kokonaisuuden hahmottaminen ja johtaminen vaikeutuu.
24. **Johto- ja ohjausryhmän kokoonpanoon yhteisen ymmärryksen luomiseen tulee kiinnittää huomiota.** Johto- ja ohjausryhmän jäsenien tulee edustaa aidosti omia organisaatioitaan ja yksiköitään.
25. **Eri toimijoiden johdon sitouttamiseen keskinäisen luottamuksen ja yhteisen tilannekuvan luomiseen tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota.** Erityisesti ohjelmissa, jonka

toteutukseen osallistuu itsenäisiä toimijoita, tulee yhteisen tahtotilan luomiseen käyttää aikaa. Yhteisten tavoitetilan tulee myös läpäistä ohjelman kaikki tasot.

26. **Kehittämistyöhön tulee sitouttaa organisaation omaa henkilöstöä.** Oman henkilöstön hyödyntäminen lisää projektin käytössä olevaa substanssiosaamista, sekä tukee tulosten juurtumista. Ulkopuolisten asiantuntijoiden palkkaaminen mahdollistaa kuitenkin uudenlaisen osaamisen hyödyntämisen ja oman henkilöstön osaamisen kasvattamisen.

Liite 1

Ohjelma- ja hanketason tavoitteet eri ohjelmakausilla

| | Ohjelmakausi 1 10.2.2020-31.12.2021 | Ohjelmakausi 2 1.1.2022-31.12.2022 | Ohjelmakausi 3 1.1.2023-30.4.2023, Virta-hanke -31.12.2023 |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Toivo-ohjelma | Mahdollistaa sote-uudistuksen tavoitteisiin pääsemisen johtamisen, ohjauksen ja valvonnan tiedon avulla | <ul style="list-style-type: none"> - Alueilla on käytettävissä tiedolla johtamisen työvälineet. - Sote-järjestämislain 29§ täytäntöönpano. Hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtaminen, seuranta- ja arviointivelvollisuus. - Sote-järjestämislaki 30§ täytäntöönpano arviointi ja ohjaus. - Toisiokäyttöä tukevat kansalliset tiedonhallintaratkaisut - Harmonisoidut tietorakenteet ja yhtenäiset kirjaamiskäytännöt. - Laaja ja yhtenäinen kansallinen tietopohja. - Kansallisissa tietovarannoissa olevaa sote-tietoa on kattavasti saatavilla kansallisen ja alueellisen johtamisen tueksi. | <ul style="list-style-type: none"> - Hyvinvointialueiden tietojohdaminen kehittyy vähimmäistietosisältöjen mukaisesti - Hyvinvointialueiden johtamisessa ja kansallisessa arvioinnissa, ohjauksessa sekä valvonnassa käytettävät tiedot yhtenäistyvät ja tietopohja laajenee. - Tietojohdaminen perustuu yhtenäisyyttä edistäviin kansallisiin ja alueellisiin arkkitehtuureihin. - Yhtenäisten tietorakenteiden ja luokitusten käyttöönotto etenee hyvinvointialueilla ja kansallisilla toimijoilla. - Sote-tietojen ajantasaisuus, vertailukelpoisuus, laatu ja käytettävyyden kehittyvät. |
| Virta-hanke | <p>Kuntien, kuntayhtymien ja perustettavien hyvinvointialueiden sote-tietojohdamisen kehittäminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mahdollistaa hyvinvointialueiden johtaminen luotettavalla ja ajantasaisella tiedolla yhtenäisiin tietomalleihin ja kansallisiin määräyksiin perustuen. - Parantaa organisaatioiden tietojohdamisen kyvykkyyttä. | <p>Kaikilla hyvinvointialueilla on käytettävissä priorisoitu vähimmäistieto Q1/2023</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaikilla hyvinvointialueilla on käytettävissä Q1/2023 vähimmäistietosisältöjen mukaiset käsitelmällit. - Kaikilla hyvinvointialueilla on käytettävissä Q1/2023 vähimmäistietosisältöjen mukaiset raportoinnin ja analytiikan käyttötapauskuvaukset. - Kaikilla hyvinvointialueilla on käytettävissä Q1/2023 organisaatioriippumaton palveluluokitus, johon vähimmäistieto kiinnitetään. | <ul style="list-style-type: none"> - Valmistella sisällöt sosiaali- ja terveyspalveluiden laatu, asiakkaiden palveluiden yhteensovittaminen sekä asukkaiden ja asiakkaiden yhdenvertaisuus - vähimmäistietoihin. - Järjestämislain 29§:n mukainen kokonaisuus sisältää vaatimuksena lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon tuottavuus ja vaikuttavuus tietosisällöt. Vuoden 2023 aikana valmisteltavat tietosisällöt tuottavat elementtejä näihin |

| | Ohjelmakausi 1 10.2.2020-31.12.2021 | Ohjelmakausi 2 1.1.2022-31.12.2022 | Ohjelmakausi 3 1.1.2023-30.4.2023, Virta-hanke -31.12.2023 |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Edistää maakuntien johtamisen ja kansallisen arvioinnin tietosisällön yhtenäisyyttä | | <p>vähimmäistietoihin, mutta niiden kokonaisvalmistelua ei sisällytetä vuodelle 2023.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valmistellut vähimmäistiedot vaativat tiedon tuottamisen testauksen, jotta voidaan varmistua laadittujen määritysten riittävydestä, ymmärrettävyydestä ja yksiselitteisyydestä sekä hyvinvointialueiden mahdollisuudesta tuottaa tarvittava tieto. Testaus tulee kyetä toteuttamaan hyvinvointialueiden kanssa siten, että vähimmäistiedot on mahdollista viedä osaksi vähimmäistietoasetuksen seuraavaa versiota. |
| Valtava-hanke | <p>Kansallinen sote-tietotuotanto mahdollistaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - viranomaisten seuranta-, arviointi-, ohjaus- ja valvontatyön - Maakuntien johtamisen kansallisessa kokonaisuudessa <p>Tuotanto: Yhtenevä sote-tieto tarjoaa vertailukelpoista tietoa.</p> <p>Sisällöt: Sote-tieto on sisällöltään oikeaa, riittävän kattavaa ja oikea-aikaista.</p> <p>Järjestelmät: Sote-tietoa hyödynnetään pääsääntöisesti yhden käyttöliittymän ja yhteisten rajapintojen kautta</p> | <p>RRF-tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pilari 4: Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen saatavuuden vahvistaminen ja kustannusvaikuttavuuden lisääminen. - Investointikohde 3: Vahvistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusvaikuttavuutta tukevaa tietopohjaa ja vaikuttavuusperusteista ohjausta <p>Muut tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toteutetaan hoitotakuun seurannan toteuttamiseen vaadittavat toimenpiteet ja korjataan koronakriisissä tunnistettuja tietotarpeita. - Vahvistetaan kustannuksia ja kustannusvaikuttavuutta koskevan tiedon hyödyntämistä sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvässä päätöksenteossa, suunnittelussa, ohjauksessa sekä palvelutuotannossa - Vahvistetaan palvelujärjestelmässä tehtävää tutkimusta, jolla | <ul style="list-style-type: none"> - Toteutetaan hoitotakuun seurannan toteuttamisen vaadittavat toimenpiteet ja korjataan koronakriisissä tunnistettuja tietotarpeita - Vahvistetaan kustannuksia ja kustannusvaikuttavuutta koskevan tiedon hyödyntämistä sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvässä päätöksenteossa, suunnittelussa, ohjauksessa sekä palvelutuotannossa. - Vahvistetaan palvelujärjestelmässä tehtävää tutkimusta, jolla parannetaan laatua ja kustannusvaikuttavuutta. - Johtamisen ratkaisujen osa-alueessa kehitetään ja otetaan käyttöön kehittyneitä tietojohtamis- |

| | Ohjelmakausi 1 10.2.2020-31.12.2021 | Ohjelmakausi 2 1.1.2022-31.12.2022 | Ohjelmakausi 3 1.1.2023-30.4.2023, Virta-hanke -31.12.2023 |
|--|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>parannetaan laatua ja kustannusvaikuttavuutta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehitetään koronakriisin jälkiseurantaan hyvinvointitaloudellisten vaikutusten arviointimekanismi ja työmenetelmiä yhteiskunnallisen päätöksenteon tueksi. | <p>ja analytiikkaratkaisuja. Näiden avulla mahdollistetaan parempi palvelukokonaisuuksien ohjaus ja valtakunnallinen seuranta ja palvelujärjestelmän kustannusvaikuttavuuden parantaminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehitetään pitkän aikavälin ennustemalli ennakoimaan muutoksia palvelutarpeessa hyvinvointialueittain. - Kehitetään arvioinnissa käytettäviä KUVA-mittareita yhteistyössä ja yhteen sovittaen vähimmäistieto-sisällön valmistelun kanssa. - Edistetään kansallisen sote-tietopohjan laajentumista varmistamalla uusien tietotuotantolinjojen, joita ovat sosiaalihuollon seurantarekisteri ja valvonnan tuottamat tiedot, tuotantovalmiuteen saattamista. Laajennetaan ensihoitopalvelun tietosisältöjä ja niiden jakelua. Toiminta- ja taloustietojen tietotuotantoa kehitetään ja laajennetaan henkilöstötiedoilla. - Kehittäminen pohjautuu organisaatioiden nykyarkkitehtuurien hyödyntämiseen. Kanta-tietoaalustan sisältöjen ja kansallisten toimijoiden tiedonhallintaratkaisujen hyödyntäminen laajenee. - Tuetaan hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden |

| | Ohjelmakausi 1 10.2.2020-31.12.2021 | Ohjelmakausi 2 1.1.2022-31.12.2022 | Ohjelmakausi 3 1.1.2023-30.4.2023, Virta-hanke -31.12.2023 |
|--|----------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | mahdollisuuksia hyödyntää kansallisesti yhtenäisiä tietorakenteita, luokituksia ja mittareita, mikä luo edellytyksiä sote-tiedon paremmalle vertailukelpoisuudelle, laadulle ja hyödynnettävyydelle. |

owalg'group