

Työn vaikuttavuuden parantaminen

Strateginen kärki 3 koskee digitalisaation ja uusien toimintatapojen hyödyntämistä, palveluiden yhteensovittamista ja monialaista yhteistyötä sekä vaikuttavuusperusteisuutta ja tiedolla johtamista. Kärjessä on kyse myös henkilöstöresurssien kohdentamisesta siten, että niillä parhaiten voidaan vastata asiakkaiden ja potilaiden tarpeisiin ja että kaikkien työntekijäryhmien osaaminen hyödynnetään tehokkaasti. Näitä tavoitteita edistetään paitsi sote-uudistuksessa myös useassa muussa lähivuosina käynnissä olevassa ohjelmassa ja hankkeessa. Tiiviissä yhteistyössä niiden kesken etsitään synergiaa, joka edistää työn vaikuttavuutta ja sote-henkilöstön riittävyttä ja saatavuutta. Erityisesti viedään eteenpäin sellaisia asioita, jotka vapauttavat sote-henkilöstön aikaa asiakas- ja potilastyöhön ja toiminnan ja osaamisen kehittämiseen.

Parhaimmillaan digitalisaatiolla nopeutetaan, parannetaan ja tehostetaan sote-palveluita ja lisätään niiden saavutettavuutta myös haja-asutusalueilla. Tämä edellyttää kokonaisvaltaista toimintakulttuurin ja -tapojen muutosta sisältäen myös koko henkilöstön digiosaamisen. Koronapandemia on lisäksi korostanut yhtenäisten toimintaprosessien kehittämisen ja digitaalisten palveluiden asianmukaisen käyttöönoton merkitystä. Jos henkilöstön digiosaaminen ei ole ajan tasalla eikä henkilöstö ole mukana digimuu-toksessa, voi digipalveluista tulla perinteisten palveluiden kanssa päällekkäisiä, henkilöstölle lisärasitetta tuovia ja pikemminkin voimavaratarpeita lisääviä kuin niitä säästäviä.

Erilaiset itse- ja omahoidon ja asioinnin toimintatavat voivat vapauttaa palvelujärjestelmän kapasiteettia merkittävästikin. Näin esimerkiksi henkilöstön työaikaa voidaan käyttää sellaisiin kohteisiin, jossa fyysinen kohtaaminen asiakkaiden kanssa on keskeistä. Etäpalveluissa on mahdollista työskennellä silloinkin, kun fyysinen asiakastyö ei syystä tai toisesta onnistuisi. Muita kustannushyötyjä tuottavia muutoksia on henkilöstön työajankäytön tehostuminen ja palveluprosessien paraneminen. Paremmat väli- neet vaativat vähemmän aikaa tietoteknisten ratkaisujen parissa ja toisaalta toimivammat palveluketjut mahdollistavat oikea-aikaisemmat palvelut asiakkaille.

Työn vaikuttavuuden edistäminen eräissä muissa ohjelmissa ja hankkeissa:

Osana Suomen kestäväen kasvun ohjelmaa (2022–2025) lisätään uusien digitaalisten ratkaisujen käyttöönottoa sosiaali- ja terveydenhuollossa [Kestäväen kasvun ohjelma - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#). Ohjelman ensimmäinen valtionavustushaku toteutettiin keväällä ja 2022 ja toinen, hyvinvointialueille suunnattu haku syksyllä 2022. Suomen kestäväen kasvun ohjelmassa edistetään ja rahoitetaan mm.;

- Tuottavuuden parantamista johtamisen ja prosessien kehittämisen keinoin

- kehittämällä hyvinvointialueiden toiminnanohjausta, joka mahdollistaa asiakkaiden palvelukokonaisuuksien hallinnan ohjaus- ja koordinaatioprosessien täsmentymisen,
 - kehittämällä väestön palvelutarpeen ennakointiin edistyneitä tietojohdantamisen ratkaisuja,
 - asiakas- ja palveluohjauksen moniammatillisten toimintamallien kehittäminen, johon sisältyy digitaalisten ratkaisujen kehittäminen ml. asiakkuussegmentointi,
 - vaikuttavuusperusteisen johtamisen kehittäminen hyvinvointialueilla
- Kansallisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelukonseptin ja digitaalisten työkalujen kehittämistä (ml. proaktiivinen terveysriskeihin puuttuminen).
 - Hyvinvointialueiden sote-ammattilaisten kirjaamiskäytäntöjen yhdenmukaistaminen sekä oppilaitosten perehdyttämistä hyvään kirjaamiseen ja erilaisten olemassa olevien tietojärjestelmien ja teknologian käytön opettamista.
 - Ammattilaisten digiosaamisen tukemista, joka käsittää sekä ammattilaisten digitaalisten palvelujen käyttöönoton tuen että ammattilaisten käytön tuen toimintamallit, mm. digimentorointi-toimintamalli
 - Ohjelma ei kuitenkaan rahoita koulutusta henkilöstön digiosaamisen lisäämiseksi

Sote-järjestämislain 10 § mukaan hyvinvointialueella itsellään on vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yhteensovittamisesta kokonaisuuksiksi sekä eri asiakasryhmien että yksittäisen asiakkaan kohdalla. Hyvinvointialueen on huolehdittava yhteen sovitettuja palveluja laaja-alaisesti tarvitsevien asiakasryhmien ja asiakkaiden tunnistamisesta, sosiaali- ja terveydenhuollon yhteensovittamisesta ja palveluketjujen ja palvelukokonaisuuksien määrittämisestä, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yhteensovittamisesta hyvinvointialueen muiden palvelujen kanssa sekä asiakasta koskevan tiedon hyödyntämisestä eri tuottajien välillä.

Palveluketjujen ja -kokonaisuuksien määrätietoinen kehittäminen eri ammattilaisten yhteistyötä, osaamista ja uutta teknologiaa hyödyntäen paitsi parantaa asiakkaan saamaa palvelua ja järkevöittää toimintaa, vapauttaa myös voimavaroja ja mahdollistaa myös niiden suuntaamista tarpeen mukaisesti.

Osana sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta sen kansallinen ohjaus muuttuu, kun jatkossa ohjataan järjestämisvastuullisia hyvinvointialueita (21 ja Helsingin kaupunki sekä HUS) reilun 200 kunnan ja kuntayhtymän sijaan. Tähän mennessä eräänä haasteena on ollut toimijoiden suuri määrä ja epäyhtenäisyys sekä ohjausvälineiden niukkuus ja toimimattomuus. Osana uudistusta hyvinvointialueiden kansallista ohjausmallia ja -välineitä kehitetään, jotta pystytään turvata paremmin perustuslaissa säädetyt oikeudet ja toteuttaa sote-uudistukselle asetetut tavoitteet, joita mm. ovat yhdenvertaisten ja laadukkaiden sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden ja ammattitaitoisen työvoiman saannin turvaaminen sekä palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden parantaminen. Tuleva kansallinen ohjaus tulee perustumaan useammalla eri tasolla tapahtuvasta ohjauksesta, jonka keskiössä on jatkuva vuorovaikutus alueiden kanssa ja yhteinen toiminnan ja talouden tietopohja sekä pidemmällä ajanjaksolla vaikuttavuusperustaisuus.

Sote-ministerityöryhmä käsittelee työn vaikuttavuuden parantamista yksityiskohtaisemmin lokakuussa 2022.

1.1 Digitalisaatio ja sen edellyttämä osaaminen

Digitaalisten palveluiden kohdalla keskeistä on digiturvallisuuden ja luottamuksen säilyttäminen. Digiturvallisuuteen kuuluu tarvittava tietoturva-, tietosuoja- ja riskienhallintaosaaminen, sekä toiminnan jatkuvuus ja varautuminen. Tietoturvallisessa toimintatavan luomisessa palvelun tuotantoon tarvitaan monia yhtäaikaista onnistumisia: valmistautumista suunnitelmien ja laitteiden tasolla, yhteisten pelisääntöjen ja käytänteiden jalkauttamista ja tarvittavan osaamisen varmistamista koulutuksella. Vain osaava henkilökunta voi antaa tukea asiakkaalle tietoturvalliseseen sähköiseen asiointiin.

Teknologian hyödyntämiseen liittyvää kehittämistyötä tehdään sote-organisaatioissa paljon. Joitakin asioita on jo laajasti käytössä, kuten tietojärjestelmät, etäkokoukset ja digitaaliset palvelukanavat. Myös robotit ja tekoälysovellukset ovat tulossa työn tueksi. Tietojärjestelmiä kehitetään jatkuvasti. Osaamistarpeita kasvattaa myös järjestelmien yhtenäistäminen monilla hyvinvointialueilla. Vaikuttavuuden ja henkilöstön riittävyyden kannalta tärkeää on, että uusille innovaatioille on tilaa sosiaali- ja terveydenhuollon ympäristöissä. Esimerkiksi kotihoidossa on pystytty joillain alueilla korvaamaan hie-man yli 10 % käynneistä etätapaamisilla. Kysymys ei ole kuitenkaan vain esimerkiksi matkustusaikojen pois jäännistä, vaan etäyhteys mahdollistaa tapaamisen myös aiempaa useammin ja erilaiset sosiaaliset tapahtumat, joihin voi osallistua useampia asiakkaita. Teknologian hyödyntämiselle ei ole estettä silloin, kun sillä voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin ja helpottaa työntekoa.

Esimerkkejä digitalisaation ja sen edellyttämän osaamisen edistäminen eräissä muissa ohjelmissa ja hankkeissa:

Kotona asumisen teknologiat ikäihmisille -ohjelma (KATI) edistää uusien teknologioiden hyödyntämistä kotona asumisessa, kotihoidossa ja kotiin tuotavissa palveluissa. (tähän tulee täydennystä Marketta Niemelältä / STM)

Eri toimijoiden välillä tapahtuvan sote-tietojen sujuvan liikkumisen, asiakkaalle sujuvan palvelupolun varmistamiseksi ja tietojen turvallisen käytön takaamiseksi sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallinnan kokonaisuudistuksessa yhtenäistetään yhdeksi yhtenäiseksi laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen käsittely sisältäen sekä asiakastietojen ja asiakirjojen käsittelyn että tietojärjestelmiä koskevan sääntelyn (yhdistetään asiakastietolaki, potilasasiakirja-asetus ja laki sosiaalihuollon asiakirjoista sekä asiakas- ja potilaslakeihin sisältyvä tiedonhallinnan sääntely.

Digitaalisten palveluiden vaikuttavuutta selvitetään VN TEAS-hankkeessa "Digitaalisten palvelujen vaikuttavuus sosiaali- ja terveydenhuollossa".

Mobiilisovellusten ja digitaalisten palvelujen arviointimallia laajennetaan ja tuetaan Digi-HTA -suositusmallin käyttöönottoa hyvinvointialueilla osana Suomen kestävä kasvun ohjelmaa. Kehittämisen ja käyttöönoton koordinaatiosta vastaa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, jonka kansallisena tehtävänä on asetuksen 582/2017 3§:n mukaisesti edistää näyttöön perustuvien menetelmien käyttöä Suomessa ja siten lisätä terveydenhuollon vaikuttavuutta ja kustannusvaikuttavuutta.

Sote-henkilöstön riittävyys ja saatavuus -ohjelman toimeenpano vuosina 2022–2023

- Arvioidaan digiratkaisuja- ja palveluita koskevat lainsäädäntöä edellyttävät muutokset, kuten;
 - Osallistutaan selvitykseen sote-palveluissa käytettävien digitaalisten ratkaisujen ja niiden sääntelyn täsmentämisestä osana iäkkäiden palveluiden lakiuudistusta
 - Osallistutaan selvitykseen siitä, milloin sosiaali- ja terveydenhuollon digitaalisissa palveluissa on kyse julkisesta hallintotehtävästä.
- Digitalisaatiota tukeva laaja koulutus- ja kehittämiskokonaisuus toteutetaan tiiviissä yhteistyössä sote-toimeenpanon, hyvinvointialueiden ja sidosryhmien kanssa vuonna 2022 aloitettavan selvityksen pohjalta. Selvityksen kohteena

ovat sekä erilaiset keinot edistää tarvittavaa digiosaamista työn ohessa, vertais- ja lähituen avulla sekä toimivat keinot saada aikaan merkittäviä edistysaskelia digikyvykkyudessa, digiosaamisessa ja kehittämisen kulttuurissa.

Vuodet 2024–2027

- Toteutetaan muutoksia tiiviissä yhteistyössä hyvinvointialueiden kanssa osana hyvinvointialueiden ohjausta. Koulutus- ja kehittämiskokonaisuuden toimintamuotoja ovat digiosaamisen parantamiseen liittyvät yhteiskehittämishankkeet, pilotoinnit, oppimisverkosto ja selvitykset. Lisäksi koordinoidaan ja mahdollistetaan Suomen kestävän kasvun ohjelman verkostojen, Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja ohjelman sidosryhmien kanssa eri alueiden hyviä käytäntöjä ja tuotoksia koskevan tiedon jakaminen ja seuranta.
- Edistetään tekoälyn ja muun uuden teknologian hyödyntämistä ja yhteensovittamista valmisteilla olevan EU-sääntelyn kanssa.

1.2 Palveluiden yhteensovittaminen ja monialainen yhteistyö

Jotta eri sosiaali- ja terveystalvet muodostaisivat asiakkaan tai potilaan näkökulmasta toimivan kokonaisuuden, niitä on yhteen sovitettava (*integraatio*). Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain (612/2021, 10 §) mukaan tulevilla hyvinvointialueilla on vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yhteensovittamisesta kokonaisuudeksi. Palvelujen yhteensovittaminen ja monialainen yhteistyö edistävät niin sote-uudistuksen tavoitteiden saavuttamista kuin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen vaikuttavuutta. Ilman parantuvaa palveluintegraatiota on vaikea turvata yhdenvertaisia ja laadukkaita sosiaali- ja terveystalvet, parantaa palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta, turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti koko palveluketjussa tai vastata yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin sekä hillitä kustannusten kasvua. Palvelujen parempi yhteensovittaminen säästää resursseja ja sen avulla pystytään tehokkaammin vastaamaan erilaisten asiakkaiden palvelutarpeisiin

Vaikuttavuusperusteisuuden ytimessä on asiakkaan tai potilaan saama terveys- tai hyvinvointihyöty, joka syntyy koko palveluketjun työn tuloksena. Keskeistä on näiden asiakkaan saamien hyötyjen mittaaminen ja sen tiedon perusteella ohjaaminen. Asi-

akkaan saama hyöty on myös selkeä yhteinen tavoite eri ammattilaisille ja organisaatioille. Siten vaikuttavuusperustaisuus osaltaan myös edesauttaa palveluiden yhteensovittamista ja tukee monialaista yhteistyötä.

Julkisen organisaation tuottavuudessa on kysymys panos – prosessi – tuotos – vaikutus -ketjusta. Tuloksellisuus tarkoittaa julkisen organisaation kykyä onnistua palveluiden järjestämisessä taloudellisesti;

- vaikuttavuuden
- palvelun laadun
- toimintaprosessien sujuvuuden sekä
- henkilöstön aikaansaannoskyvyn suhteen

Sote-henkilöstön riittävyys ja saatavuus -ohjelman toimeenpano vuosina 2022–2023

- Selvitetään tarpeet muokata koulutusta ja organisaatioiden toimintakulttuuria paremmin vastaamaan tarvittavaa työnjakoa ja yhteistyötä. Selvitys sote-integraation edellyttämästä monialaisesta yhteistyöosaamisesta on valmistelu yhteistyössä Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelman kanssa ja julkaistaan alkusyksystä 2022.
- Vahvistetaan moniammatillista yhteistyötä so- ja te-sektorien välillä ja tuetaan monialaisten hoito- ja asiakassuunnitelmien laatimista. Asiakassuunnitelmia koskevia säädöksiä on useissa eri laeissa ja asetuksessa, jolloin kokonaiskuvan muodostaminen sekä eri lakien soveltaminen on vaikeaa. Osana sote-tiedonhallinnan lainsäädännön kokonaisuudistusta edistetään yhden yhteisen asiakassuunnitelman toteutumista.
- Edistetään saumattomien palveluketjujen muodostumista yhteistyössä muun muun Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelman sekä Suomen kasvun -ohjelman kanssa.
- Hallitusohjelman mukaisesti rahoitetaan sote-integraation tutkimusta vuosina 2022–2023. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen toteuttaman tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiosta erityisesti muun muassa integraation vaikuttavuuden ja kustannusvaikuttavuuden sekä hyvinvointialueiden organisoitumisen ja integraation johtamisen näkökulmista. Sote-henkilöstön riittävyys ja saatavuus -ohjelma osallistuu sote-integraation tutkimuksen seurantaan.

Vuodet 2024–2027

- Toteutetaan tiiviissä yhteistyössä hyvinvointialueiden kanssa
- Yhteistyössä sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallinnan kokonaisuudistuksen seuraavan vaiheen kanssa seuraavalla hallituskaudella laaditaan monialaisiin hoito- ja asiakassuunnitelmiin liittyvää sääntelyä, jolla pyritään edistämään ja helpottamaan yhteistyötä, sekä parantamaan palveluiden vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta, jolla pyritään edistämään ja helpottamaan yhteistyötä, sekä parantamaan palveluiden vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta.

1.3 Vaikuttavuusperusteinen ohjaus

Johtaja Andreas Blanco Sequeirokselta (OHO/STM) tuoreimmat vaikuttavuusperusteisen ohjauksen tekstit tähän.

Vaikuttavuusperusteisen ohjauksen edistäminen eräissä muissa ohjelmissa ja hankkeissa:

Hyvinvointialueiden ohjausta kehitetään vaikuttavuusperusteiseksi yhteistyössä hyvinvointialueiden kanssa. Sosiaali- ja terveysministeriön johdolla laaditaan ohjaamisen käsikirja, jossa myös vaikuttavuusperusteinen ohjaus sekä sen tavoitteet määritellään. Valtiovarainministeriön kustannusvaikuttavuuden osaamiskeskus osaltaan myös valmistelelee vaikuttavuusperusteista ohjausta.

Osana Suomen kestävä kasvun -ohjelmaa rahoitetaan osana kansallista verkostoyhteistyötä pilottihankkeita vaikuttavuusperusteisen ohjauksen ja johtamisen kehittämiseksi hyvinvointialueiden järjestämistehtävän näkökulmasta.

Toivo-ohjelmalla varmistetaan, että hyvinvointialueiden vähimmäistietoon perustavassa tiedolla johtamisessa ja viranomaisten seuranta-, arviointi-, ohjaus ja valvontatyössä hyödynnetään riittävän yhtenäistä tietopohjaa.

Vaikuttavuus tutkimuksessa

Viime vuosina on syntynyt paljon tutkimusta myös yliopistoissa. Itä-Suomen yliopiston Vaikuttavuuden talo on hyvinvointiin ja terveyteen liittyvän vaikuttavuuden tutkimuksen ja koulutuksen monitieteinen yhteistyöverkosto, joka kokoaa vaikuttavuuden tutkimuk-

sen tietoa hyvinvointiin ja terveyteen liittyvien palvelujen kehittämisen ja päätöksenteon sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen integraation tueksi. Helsingin yliopiston sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusohjelmassa on puolestaan tarkoitus selvittää myös sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän kustannusvaikuttavuutta.

Kehitystä on osaltaan edistänyt myös sosiaali- ja terveysministeriön myöntämä rahoitus yliopistotasoiseseen sekä sosiaalityön että terveyden tutkimukseen. Jo kuluvalle vaalikaudella on painotettu vaikuttavuuden tutkimusta.

Sote-henkilöstön riittävyys ja saatavuus -ohjelman toimeenpano vuosina 2022–2023

- Syksyllä 2022 selvitetään eri ammattiryhmien työajan käyttö suoraan asiakas- ja potilastyöhön, asiakas- ja potilastyön kirjaamiseen sekä hallinnolliseen työhön. Selvityksen perusteella suunnitellaan jatkotoimet ja aloitetaan toteutus.
- Tunnistetaan vaikuttavia keinoja vähentää tehokkaan työskentelyn kannalta riittämättömästi yhteensovittujen ja hajanaisten tietojärjestelmien, digitaalisten hallintotehtävien ja raportoinnin moninaisuuden aiheuttamaa kuormittavuutta;
 - Tietojärjestelmien logiikka
 - Mahdollisimman pitkälle viety automatisaatio
 - Tietojärjestelmien keskinäinen yhteensopivuus.
 - Tietojärjestelmien elinkaaret
 - Hankintaosaamisesta tähän?
 - Sote-kentän kokonaisarkkitehtuurikuvaukset
 - Myös osana RRF-ohjelmaa hyvinvointialueet tekevät ensimmäisen haun rahoituksella digitaalisten palveluiden nykytilan kuvauksen ja kypsyystason arvioinnin.
- Hyödynnetään uudenlaista ratko-mallia, työnmuotoilua ja -räätälöintiä siten, että sote-ammattilaisia ja työyhteisöjä kuormittavat, työhön välittömästi kuulumattomat tehtävät tunnistetaan yhteistyössä ammattilaisten ja työyhteisöjen kanssa. Näistä siirrettävistä osatehtävistä räätälöidään uusia työtehtäviä esimerkiksi TE-toimiston asiakkaille. Lähestymistapaa on jo pilotoitu.
- Hyvän työn edellytysten -ohjelmassa on mahdollista tukea ja edistää hyvinvointialueilla henkilöstöä osallistavia kehittämishankkeita, joilla pyritään parantamaan vaikuttavuutta, edistämään moniammatillista yhteistyötä ja hyvän työn edellytyksiä.

Commented [A1]: Alatyöryhmälle jatkometittäväksi vielä: tämä on haasteellinen ja muotoiltava uudestaan sillä ajatuksella, mitä aidosti sote-henkilöstön riittävyys ja saatavuus -ohjelma pystyy tekemään.

- Jos tunnistetaan vaikuttavia keinoja, niin mitä sitten tapahtuu, kun on tunnistettu vaikuttavia keinoja? / T-M

Vuodet 2024-2027

- Jatkovalmistelussa suunnitellaan myöhemmät toimet.