



Rakennemuudistus- hankkeen loppuraportti

Yhteenveto hankkeen kulusta, osa-alueiden tuotoksista sekä jatkokehittämisaihioista

Helsinki

Sisällysluettelo

Yhteenveto.....	4
Johdanto.....	5
Raportin laatiminen ja tiedonkeruu	6
Tulokset ja vaikuttavuus.....	6
Tausta	6
Tavoitteet	7
Toteutus.....	9
Aikataulun toteutuminen	9
Toteutuneet kustannukset ja resurssit	9
Riskienhallinta	10
Dokumentointi.....	12
Viestintä ja osallisuus.....	13
Hankkeen aikaiset opit.....	15
Kehitystyön jatko.....	17
Osa-alue 1: Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio	27
Tausta ja tarve kehittämiselle	27
Pää- ja osatavoitteet.....	27
Organisoituminen ja yhteistyöfoorumit.....	28
Aikataulutus.....	28
Osa-alue 2: Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen	31
Tausta ja tarve kehittämiselle	31
Pää- ja osatavoitteet.....	31
Organisoituminen, yhteistyöfoorumit.....	33
Aikataulutus.....	33
Toteuttaminen ja arviointi	34
Osa-alue 3: Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla	37
Tausta ja tarve kehittämiselle	37

Pää- ja osatavoitteet.....	37
Organisoituminen ja yhteistyöfoorumit.....	40
Toteuttaminen ja arviointi	41
Osa-alue 4: Yhteistyöaluetasoinen kehittäminen.....	44
Tausta ja tarve kehittämiselle	45
Pää- ja osatavoitteet.....	46
Organisoituminen ja yhteistyöfoorumit.....	47
Toteuttaminen ja arviointi	49
Liitteet.....	55
Liite 1: Osa-alueen 1 tulokset ja tuotokset	55
Liite 2: Osa-alueen 2 tulokset ja tuotokset	56
Liite 3: Osa-alueen 3 tulokset ja tuotokset	60
Liite 4: Osa-alueen 4 tulokset ja tuotokset	66
Liite 5: Osa-alueen 3 jatkokehitystarpeet.....	69
Liite 6: Viestinnän toimenpidekuvat	76

Yhteenveto

Kesästä 2020 vuoden 2021 loppuun kestäneen Rakenneuudistus-hankkeen tavoitteena oli luoda Helsingin kaupungille sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen mukaiset rakenteet ja mallit, jotka vastaisivat tunnistettuihin kehittämistarpeisiin. Tavoitteena oli, että Helsinki ottaisi entistä vahvemman järjestäjäroolin hyödyntäen nykyistä tehokkaampia ja vaikuttavampia johtamisen ja ohjauksen malleja.

Tämä loppuraportti kokoaa yhteen Rakenneuudistus-hankkeen kokonaisuuden ja sen aikana kertyneet tuotokset, opit ja jatkokehittämisen askeleet. Loppuraportin koostamisessa on hyödynnetty laajaa hankeaineistoa, haastatteluaineistoa ja kyselydataa.

Rakenneuudistus-hanke jakaantui neljään osa-alueeseen, joille määritettiin omat tavoitteensa. Osa-alueet olivat 1) Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio, 2) Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen, 3) Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla ja 4) Yhteistyöaluetasoinen kehittäminen. Osta-alueet 1–3 koostuivat yhteensä yhdeksästä ja osa-alue 4 kahdesta eri alahankkeesta.

Sosiaali- ja terveysministeriö myönsi Helsingin Rakenneuudistus-hankkeelle valtionavustusta noin 12 miljoonaa euroa ja hankkeen toteutuneet kokonaiskustannukset olivat arviolta noin 6,5 miljoonaa euroa. Kehittämistyöhön osallistui täysiaikaisina projektityöntekijöinä tai työajansiirtoina vajaa 200 henkilöä, joista suurin osa oli sosiaali- ja terveystoimialan vakituista henkilöstöä. Sisällöstä raportoitiin kuukausittain sosiaali- ja terveysministeriön asettamien raportointiohjeiden mukaisesti ja etenemistä seurattiin toimialan normaaleissa johtamisrakenteissa.

Rakenneuudistus-hanke toteutettiin pitkittyneessä pandemiatilanteessa, mikä satoi niin aika- kuin henkilöresursseja. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistukseen liittyvän lainsäädännön ja lakien voimaantulon aikataulu vaikutti etenemiseen. Samanaikaisesti tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmä Apotin viivästynyt käyttöönotto satoi henkilöresursseja ja vaikutti erityisesti digikehittämisen ja tiedolla johtamisen kokonaisuuksien etenemiseen.

Haasteista huolimatta Rakenneuudistus-hankekokonaisuus vietiin onnistuneesti läpi. Useita tavoitteita saavutettiin ja toimenpiteitä käynnistettiin jatkokehityssuunnitelmiin pohjaten. Kehittämisen tuloksena syntyi yhteensä n. 130 yksittäistä tulosta ja tuotosta. Toiminta kiinnittyi sosiaali- ja terveystoimialan perusorganisaatioon, mikä mahdollisti vaikuttavan ja kokonaisvaltaisen kehitystyön ydinpalvelujen sekä ydinpalvelujen ja hallinnon välillä. Myös koko Uudenmaan tasoinen vuoropuhelu oli tiivistä ja alueellista yhteistyötä vahvistavaa. Kehittämistyö jatkuu hankkeen päättymisen jälkeen osana linjaorganisaation kehittämistoimintaa ja Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -hanketta.

Johdanto

Tämä loppuraportti koskee Helsingin kaupungin Rakenneuudistus-hanketta, jonka tarkoituksena oli sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen valmistelua tukevien kehittämistoimenpiteiden kuten sote-palvelujen järjestämistehtävän kehittäminen ja yhtenäistäminen. Hanke sijoittui ajalle 29.6.2020–31.12.2021. Tässä loppuraportissa luodaan yhteenveto projektin läpiviennistä, onnistumisista, opeista sekä seuraavista askelista hankekokonaisuuden päätyttyä. Loppuraportin pohjalta tuotetaan sosiaali- ja terveysministeriön (STM) vaatimusten mukainen hanketiivistelmä.

Helsingin Rakenneuudistuksen varsinainen hankehakemus jätettiin sosiaali- ja terveysministeriöön 24.4.2020. Hanke sai valtiovastusta noin 12 miljoonaa euroa, arvioitujen kokonaiskustannusten ollessa hankkeen käynnistyessä noin 16,2 miljoonaa euroa.

Loppuraportin laatiminen käynnistettiin elokuussa 2021. Lopullinen raportti on jaettu yhteentoista lukuun: tulokset ja vaikuttavuus, toteutus, dokumentointi, viestintä ja osallisuus, opit ja palautteet, kehitystyön jatko sekä osa-aluekohtaiset tarkemmat tarkasteluluvut.

Tulokset ja vaikuttavuus -luvussa kuvataan, mistä lähtökohdista Rakenneuudistus-hanke käynnistettiin ja mitkä suunnitteluvaiheen tavoitteet olivat.

Toteutus-luvussa käsitellään tiiviisti koko hankkeen aikataulun, kustannuksien, resurssien ja riskien toteuma hankkeen aikana.

Dokumentointi-luvussa on koostettu Rakenneuudistus-hankkeen käytännöt hankkeen seurannasta, tiedon säilytyksestä ja tuotosten keräämisestä.

Viestintä ja osallisuus -luvussa on kuvattu hankkeen aikana hyödynnetyt menetelmät, toteutetut toimenpiteet sekä jatkotoimet.

Opit ja palautteet -luvussa käsitellään haastatteluiden ja kyselyn kautta kartoitetut kehittämiskohteet.

Kehitystyön jatko -luvussa käsitellään Rakenneuudistus-hankkeen aikana suunnitellut jatkotoimenpiteet sekä missä kehitystyötä jatketaan ja toimeenpano toteutetaan.

Osa-aluekohtaisissa luvuissa käsitellään hankkeen organisoitumisen mukaan jokaisen neljän osa-alueen tausta ja tarve kehittämiselle, tarkennetut tavoitteet, toteutuksen organisoituminen, aikataulun toteutuminen sekä osa-alueen toteutuminen.

Raportin lopussa on kokonaisuutta tukeva liitekokoelma, jonne on viety muun muassa hankkeiden tuotoksia kuvaavia tarkentavia taulukoita.

Raportin laatiminen ja tiedonkeruu

Loppuraportin kokoamisessa on hyödynnetty hankkeen vastuuhenkilöiden ja Uudenmaan sosiaali- ja terveystoimen johtajien haastatteluita, kaikille Rakenneuudistus-hankkeessa mukana olleille työntekijöille lähetetyn kyselyn tuloksia, osa-alueiden ja alahankkeiden raportteja sekä muuta kehittämistyöryhmien tuottamaa aineistoa.

Osa-aluekohtaiset haastattelut toteutettiin marras-joulukuun 2021 aikana. Haastatteluissa toteutettiin tiivis jälkiarvio osa-alueiden tavoitteiden toteutumisesta, hankkeen aikana esiin tulleista opeista sekä osallistujien arvioista siitä, miten toiminta tullaan jatkossa toteuttamaan. Viiden Uudenmaan alueen sosiaali- ja terveystoimen johtajan haastattelut toteutettiin marras-tammikuussa 2021–2022 ja tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva Uudenmaan tasoisesta kehittämisestä.

Jokaiselle hanketyöntekijälle lähetettiin sähköinen verkkokysely lokakuussa 2021 ja siinä kartoitettiin hanketyöntekijöiden kokemuksia hankkeen kulusta ja toteutumisesta. Lisäksi tammikuussa 2022 toteutettiin johdon päätöstyöpaja, johon osallistuivat Rakenneuudistus-hankkeen keskeiset vastuuhenkilöt.

Tulokset ja vaikuttavuus

Tausta

Helsingillä on tunnistetut alueelliset erityishaasteensa:

- Muuta maata voimakkaampi väestönkasvu.
- Maahanmuuton keskittyminen pääkaupunkiseudulle.
- Kasvavat lasten ja nuorten mielen hyvinvoinnin haasteet.
- Asukkaiden hyvinvointierot.

Kuvassa 1 esitetään Kuva 1 Helsingin kaupungin erityispiirteet ja, miten ne huomioitiin Rakenneuudistus-hankkeen kehitystyössä.

Erityispiirre	Mitä aiheuttaa nykyisin?	Miten huomioidaan Rakenneuudistus-hankkeen kehitystyössä?
Väestönkasvu ja maahanmuuttajien suuri määrä	Useiden sote-palveluiden kysyntä kasvaa nopeasti ja aiheuttaa haasteita saatavuudelle	Kasvavaan kysyntään vastataan kehittämällä sähköistä asiointia ja digitaalisia palveluita. Tavoitteena on siirtää asiointia entistä laajemmin sähköisiin ja omahoidon kanaviin henkilöstöä sitovien yhteydenottojen (käynnit, puhelut) sijaan. Kehitystyössä huomioidaan myös kielikysymykset sekä erilaiset asiakastarpeet.
Kasvatvat lasten ja nuorten mielen hyvinvoinnin haasteet	Lastensuojelun sijoitusten hoitovuorokausien määrä lasten- ja nuorisopsykiatrian käyttö kasvavat	Digitaalisten palveluiden, tiedolla johtamisen kehittämisen, tekoälyn hyödyntämisen, toimintamallien uudistamisen ja vaikuttavuuden mittaamisen parantamisen avulla Helsingin asukkaiden palvelutarpeisiin pystytään reagoimaan nykyistä varhaisemmassa vaiheessa palvelutarpeiden kasvua ehkäisten. Lisäksi kehitetään palvelutuotannon vaikuttavuusperusteista ohjausta parantaen palveluiden laatua ja vaikuttavuutta ja tarkastellaan alueella toimivien toimijoiden välistä työnjakoa laadukkaana palvelun/hoidon ja palveluihin/hoitoon pääsyn varmistamiseksi.
Hyvinvoinnin polarisaatio ja heikko-osaisten suuri määrä	Perheiden ongelmat heijastuvat lasten ja nuorten mielen hyvinvointiin Asiakkaat käyttävät runsaasti eri sote-palveluja	Parantamalla ennakkoinnin kyvykkyyksiä mm. Tiedolla johtamisen ja tekoälyn hyödyntämisen avulla ja lisäämällä digitaalisia palveluita vapautetaan ammattilaisten resurssia niitä tarvitseville asiakkaille. Palveluverkkojen suunnittelussa huomioidaan polarisaatio ja alueelliset erot palvelutarpeissa.

Kuva 1 Helsingin kaupungin erityispiirteet

Tavoitteet

Rakenneuudistus-hankkeessa keskityttiin seuraaviin kokonaisuuksiin:

- *Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen valmisteluun ja toimeenpanoon uusien lakien mukaisesti*
- *Palvelujen järjestämisroolin vahvistamiseen ja palveluntuottajien ohjauksen kehittämiseen*
- *Fyysisen ja digitaalisen palveluverkon tarkasteluun ja tarvittavien uudistusten suunnitteluun*
- *Asukkaiden digipalvelujen ja ammattilaisten järjestelmien kehittämiseen*
- *Keskeisimpien palveluketjujen ja -kokonaisuuksien määrittelyyn (erikoissairaanhoidon ohjaus -hankkeessa integraatiokärjet yhdessä Uudenmaan tulevien hyvinvointialueiden kanssa)*
- *Johtamisen kehittämiseen ja tiedolla johtamiseen sekä*
- *Muiden kustannuskehityksen hillintään liittyvien toimenpiteiden, esimerkiksi HUSin ohjauksen valmisteluun.*

Rakenneuudistus-hankkeen kokonaistavoitteena oli luoda Helsinkiin uuden sosiaali- ja terveydenhuollon mukaiset rakenteet ja mallit, jotka mahdollistavat vastaamisen edellä lueteltuihin kehittämistarpeisiin. Tavoitteena oli, että hankkeen myötä Helsinki ottaa entistä vahvemman järjestäjäroolin hyödyntäen nykyistä tehokkaampia ja vaikuttavampia johtamisen ja ohjauksen malleja. Hankkeessa tehtiin laajaa sote-toimialan sisäistä, toimialojen välistä, alueellista ja valtakunnallista yhteistyötä eri verkostoissa. Sosiaali- ja terveystoimialan johto ja hankkeen vastuuhenkilöt tarkensivat hankesuunnitelmassa esitettyjä tavoitteita hankkeen alkuvaiheessa.

Rakennemuutos-hanke jakaantui hankesuunnitelman mukaisesti neljään osa-alueeseen (Kuva 2), joille oli määritetty oma tavoitteensa. Osa-alueet 1–3 koostuivat yhteensä yhdeksästä eri alahankkeesta, joiden alla lukeutui useita eri toimenpiteitä ja/tai osakokonaisuuksia. Osa-alue 4 kattoi erikoissairaanhoidon järjestämisen, ohjauksen ja yhteistyön kehittämisen sekä Uudenmaan verkostoyhteistyön koordinoimisen.



Kuva 2 Hankekokonaisuuden organisoituminen

Hankesuunnitelmassa esitetyt osa-aluekohtaiset tavoitteet olivat seuraavat:

Osa-alue 1: Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio:

- Tavoitteena on uuden sote-ratkaisun mukaisen järjestäjäroolin ja organisoitumisen sekä koko hankkeen sujuvan toteutuksen varmistaminen

Osa-alue 2: Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen

- Tavoitteena on kirkastaa järjestäjänä toimimisen strategia ja tavoitteet, kehittää mallit tulevan palveluverkon ja sen toimijoiden hallinnalle ja ohjaukselle sekä luoda suunnitelmat ja tiekartta tiedolla johtamisen toteuttamiseksi

Osa-alue 3: Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla

- Tavoitteena on, että sähköiset järjestelmät toimivat saumattomasti yhteen ja tukevat päivittäistä työtä sekä sen johtamista eri tasoilla. Lisäksi tavoitteena on parantaa asukkaiden sähköisen asioinnin mahdollisuuksia ja siten keventää palvelurakennetta

Osa-alue 4: Yhteistyöaluetasoinen kehittäminen

- Erikoissairaanhoidon järjestämisen, ohjauksen ja yhteistyön tavoitteena on luoda Uudenmaan tasoinen, systemaattinen ohjausmalli, joka käsittelee toimintaa ja taloutta yhdessä sekä mahdollistaa tietopohjaisen, yhteisiin tavoitteisiin tähtäävän päätöksenteon
- Uudenmaan verkostoyhteistyön koordinoinnin tavoitteena on tiedon ja kokemusten jakaminen sekä hyvien käytäntöjen ja ratkaisuiden levittäminen Uudenmaan alueiden välillä

Rakennuudistus-hankkeesta rajattiin pois Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden keskus –hankkeen (myöh. Tulevaisuuden sote-keskus –hanke) kanssa päällekkäinen kehittämistyö, erillisrahoitushakujen pohjalta kehitettävät osa-alueet sekä muu Helsingin linjaorganisaation kehittämistyö, mikä ei varsinaisesti liittynyt sote-uudistukseen. Rakennuudistus-hankkeella kuitenkin oli vahva riippuvuussuhde Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeeseen. Esimerkiksi sote-keskuksen digitaalisten palvelujen kehittämisen rahoitus haettiin ja kehittäminen toteutettiin osana Rakennuudistus-hankkeen osa-aluetta 3. Myös molempien hankkeiden kokonaiskoordinaatio sekä viestintä ja osallisuus rahoitettiin Rakennuudistus-hankkeesta.

Toteutus

Aikataulun toteutuminen

Rakennuudistus-hanke toteutettiin STM:n asettaman aikataulun ja valtionavustuspäätöksen mukaisesti ajalla 29.6.2020-31.12.2021.

Rakennuudistus-hanke toteutettiin poikkeuksellisessa ajassa, jossa monet ulkoiset, hankkeen toiminnasta riippumattomat tekijät vaikuttivat hankkeen edistymiseen. Hankkeen eri osa-alueiden resursseihin ja aikatauluun vaikuttaneita keskeisiä tekijöitä olivat:

- Pitkittänyt koronaviruspandemia
- Sote-uudistusta koskevan lainsäädännön aikataulu ja lakien virallinen voimaantulo, joka toi epävarmuutta etenemiseen ja toteutukseen
- Tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmä Apotin viivästynyt käyttöönotto

Toteutuneet kustannukset ja resurssit

Rakennuudistus-hankkeen toteuttamiseksi myönnettiin valtionavustusta noin 12 miljoonaa euroa. Avustuksella voitiin kattaa enintään 80 % hankkeen hyväksytyistä kustannuksista. Hankkeen toteutuneet kustannukset jäivät budjetoitua pienemmiksi (Taulukko 1).

	Myönnetty valtionavustus	Toteuma 2020–2021
Henkilöstömenot, joista	8 471 383 €	5 126 412 €
Palvelujen ostot yhteensä, josta	6 139 725 €	1 176 518 €
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	90 733 €	7 622 €
Vuokrat	313 615 €	467 020 €
Muut menot	7 669 €	259 €
Menot yhteensä = Kokonaiskustannukset	15 023 125 €	6 777 830 €
Valtionavustukseen oikeuttavat kustannukset	15 023 125 €	6 777 830 €
Myönnetty valtionavustus	12 018 500 €	5 422 264 €

Taulukko 1 Hankkeen rahoitus ja arvio tuloslaskelmasta

Kustannusten arvioitua matalampaan toteutumiseen vaikutti pitkittyneen koronaviruspandemian ja Apotin viivästyneen käyttöönoton aiheuttama resurssivaje, joka vaikeutti sekä rekrytointien että hankesuunnitelmassa esitettyjen hankintojen edistämistä hankeajan puitteissa. Kokonaisuudessaan hankkeen menot painottuvat henkilöstömenoihin.

Hankkeen kehittämistyöhön oli resursoitu henkilöstöä niin täysipäiväisesti kuin osa-aikaisesti. Hankesuunnitelman mukaista kehittämistä hankkeen aikana teki työpanoksen siirtoina vakituisesta henkilöstöstä noin 130 henkilöä (sote-hallinto, palvelukokonaisuudet, kaupunginkanslia, muut toimialat) ja 100 %:n työpanoksella noin 60 projektityöntekijää. Hankkeella ei ollut erillistä hanketoimistoa, vaan hankkeen mukaista kehittämistyötä tehtiin osana toimialan normaalia kehittämistä.

Riskienhallinta

Riskienhallintaa toteutettiin suunnitelman mukaisesti koko hankkeen ajan. Osa-alueiden alahanketasolta kerättiin kuukausittain huomiot havaituista riskeistä osana hankesalkkuraportointia. Osa riskeistä realisoitui, mutta hallintamekanismeilla niiden vaikutuksia saatiin häivytettyä. Alla kuvataan hankesuunnitelmassa hankkeen alussa tunnistetut viisi keskeistä riskiä ja arvioidaan niiden toteutuminen hankkeen lopussa.

Tiukka aikataulu

Hankkeelle määritelty 1,5 vuoden kokonaisaikataulu oli tiukka hankkeen kokoluokka huomioiden. Hankkeen aikataulusta pidettiin kiinni ja tavoitteita tarkennettiin hankkeen alussa sen mukaisesti. Tiukkaan aikatauluun varauduttiin aloittamalla hankkeen toteutus välittömästi valtionavustuspäätöksen jälkeen. Hankkeen suunnitteluvaiheessa tunnistetut aikatauluun vaikuttavat riskit eli koronaviruspandemia ja Apotin käyttöönoton viivästyminen toteutuivat hankkeen aikana. Pandemiatilanteen pitkittyminen sitoi Apotin käyttöönoton ohella resursseja kehitystyöltä. Riskejä pyrittiin minimoimaan mm. tiheällä etenemisen seurannalla ja nopealla reagoinnilla,

aikaisemman kehittämistyön tulosten hyödyntämisellä, rekrytoinneilla, tavoitteiden tarkentamisella ja asiantuntija-avun ostoilla.

Sitoutuminen muutosten toteuttamiseen

Hankkeen aikaiseen kehittämiseen sitoutuminen oli pitkittyneestä pandemiatilanteesta huolimatta hyvää. Sitoutumista edesauttoi kehittämisen sitominen organisaation normaaliin kehittämiseen ilman erillistä hanketoimistoa. Riskiä minimoitiin lisäksi onnistuneesti muun muassa yhteistyömallien ja -foorumien rakentamisella, sekä huolehtimalla keskeisten sidosryhmien osallisuudesta ja hankkeen aikaisesta aktiivisesta viestinnästä.

Arviointitiedon riittävyys ja hyödynnettävyys

Apotin käyttöönotto tapahtui hankkeen aikana, mikä vaikutti arviointitiedon saatavuuteen ja muutoksen todentamiseen. Riskiin vastattiin toteuttamalla aktiivista viestintää koko hankkeen ajan ja painottamalla Apotista riippumattomia tiedonkeruu- ja arviointitapoja.

Viestinnän ja osallisuuden onnistuminen

Viestintään panostettiin heti hankkeen käynnistymisestä lähtien, jolloin myös viestinnän roolit ja vastuut määriteltiin. Hankkeen aikana toteutettiin aktiivista ja monikanavaista sidosryhmäviestintää eri sisäisille ja ulkoisille kohderyhmille. Osallisuutta edistettiin jo etukäteen määriteltyjen sidosryhmien osalta. Osallisuuden toteutumista seurattiin mm. osallisuuskartoitusten avulla, jolloin voitiin reagoida mahdollisiin katveisiin.

Teknologian integrointi ja käytettävyys

Hankkeen aikana oli tarkoitus selvittää ja mahdollisuuksien mukaan ottaa käyttöön uusia teknologisia ratkaisuja ja kehittää tiedolla johtamista. Etukäteen arvioitiin, että nykyisten järjestelmien yhteensopimattomuus ja rajoitteet tulevat tuottamaan haasteita. Tämä arvioitu haaste realisoitui hankkeen aikana.

Dokumentointi

Rakenneuudistus-hankkeen dokumentointi ja raportointi toteutettiin STM:n oheistusten mukaisesti. Hankesuunnitelmassa esitetyt tavoitteet tarkennettiin hankkeen alussa kaikkien osa-alueiden osalta ohjaten etenemistä. Osa-alueiden ja alahankkeiden etenemistä seurattiin viikoittain toimialan johtoryhmässä ja säännöllisissä sote-uudistushankkeiden ja erikoissairaanhoidon ohjauksen ohjausryhmissä. Organisoitumisen alahankkeen kehittämisen puitteissa sekä osittain alahankkeen tuloksena perustettiin sote-valmisteluun ja toimeenpanoon liittyviä laajempia foorumeita (mm. Helsingin kaupungin kansliapäällikön alainen sote-uudistuksen ohjausryhmä). Lisäksi hankkeen teemoja käsiteltiin palvelukokonaisuuksien ja palvelujen johtoryhmissä, työkokouksissa sekä henkilöstötoimikunnissa. Seuranta toteutettiin myös säännöllisissä hallinnon ja hankkeen yhteisissä kokouksissa, alahankkeiden omissa ohjausryhmissä ja palaverissa sekä projektiryhmän säännöllisissä kokouksissa. Alueellisen yhteistyön osalta seuranta toteutettiin viiden Uudenmaan alueen yhteistyöryhmässä.

Hankkeen sisällöstä raportoitiin kuukausittain sisäisesti ja alahanketasoisesti erilliseen raportointipohjaan. Lisäksi raportointia tehtiin koko hankkeen tasolla sekä osa-alueitasoisesti hankesalkkuun STM:n asettamien raportointiohjeiden mukaisesti. Raportointi koostui seuraavista asioista: yleistilanne suhteessa suunnitelmaan, havaitut riskit ja ongelmat, raportointikuukauden keskeiset aikaansaannokset sekä seuraavalle raportointikuukaudelle suunnitellut keskeiset tehtävät. Lisäksi edistymistä raportoitiin ja seurattiin liikennevaloin (aikataulu, kustannukset, tuotosten laatu ja laajuus, henkilöstö, riskit ja hyödyt).

Kehittämistyön tuloksena syntyi runsaasti tuloksia ja tuotoksia, jotka on koottu sisäisesti jatkokehittämisen tueksi toimialan yhteiseen Teams-työtilaan. Tuotoksista on tehty tuotoslistaus (liitteet 1–4), joka viedään Innokylän verkkopalveluun osaksi Rakenneuudistus-hankkeen loppuarviointia. Tuotoksissa painottuivat nykytilan kuvaukset, selvitykset, raportit ja uudet toimintamallit. Hankkeeseen liittyvä kirjanpito- ja muu aineisto säilytetään valtionavustuspäätöksessä ohjeistetulla tavalla siten, että ne ovat käytettävissä 10 vuotta hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankeella on alisivut Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan sisäisillä ja ulkoisilla (hel.fi) verkkosivuilla osana sote-uudistuksen kokonaisuutta. Verkkosivuilta löytyvät muun muassa yleistiedot, tuotettua materiaalia sekä muuta ajankohtaista tietoa.

Viestintä ja osallisuus

Rakenneuudistus-hankkeen viestintä ja osallisuus toteutettiin yhdessä Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen kanssa osa-alueen 1 alaisena kokonaisuutena.

Viestintää toteutettiin kolmella eri tasolla:

- **Hankkeen sisäinen viestintä**

Rakenneuudistus-hankkeen sisäinen viestintä toteutettiin viestintäohjeen mukaisesti oman Teams-kanavan kautta.

- **Sote-toimialan viestintä**

Toimialan sisäinen viestintä toteutettiin sen omalla intranetsivulla sekä kuukausittain ilmestyvässä Esihenkilöviesti-utiskirjeessä. Sote-uudistusta koskevaa intrasisältöä päivitettiin säännöllisesti hankkeen edetessä. Sote-uudistuksen etenemisestä julkaistiin säännöllisesti intrauutisia.

- **Ulkoisen viestintä**

Ulkoisessa viestinnässä hyödynnettiin Helsingin kaupungin verkkosivuja sekä Helsingin kaupungin sote-uudistukselle perustettua uutiskirjettä. Viestintäohjeen mukaan myös asiantuntijoilla oli mahdollisuus hyödyntää henkilökohtaisia sosiaalisen median tilejään kokonaisuudesta viestimiseen. Ulkoista viestintää varten toteutettiin myös kaksi esittelyvideota. Sote-uudistuksesta julkaistiin lisäksi kirjoitukset kaupunkilaisille suunnatussa Helsinki-lehdessä sekä henkilöstölle suunnatussa Helsingin henki -lehdessä.

Viestinnässä huomioitiin Helsingin asema kaksikielisenä kuntana ja ulospäin suunnatussa viestinnässä käytettiin suomen lisäksi myös ruotsin kieltä. Viestintä toteutettiin kuvien 13 ja 14 mukaisten tarkennettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden mukaan (ks. liite 7).

Tunnistettuja sidosryhmiä hankkeen alussa oli kuusi. Loppuvaiheessa kootussa osallisuuskartoituksessa oli yhteensä kahdeksan tunnistettua sidosryhmää, joista useamman kohdalla osallisuus oli joko käynnissä tai valmis (ks. Taulukko 2).

Alussa tunnistetut sidosryhmät	Lopulliset osallisuuden sidosryhmät
<ul style="list-style-type: none"> • Asukkaat ja asiakkaat • Henkilöstö • Päätöksentekijät • Yksityinen ja kolmas sektori • Muut maakunnat ja itsehallintoalueet • Kaupungin muut toimialat 	<ul style="list-style-type: none"> • Asukkaat ja asiakkaat • Henkilöstö • Päätöksentekijät • Yksityinen ja kolmas sektori • Muut maakunnat ja itsehallintoalueet, HUS • Helsingin muut toimialat • Vaikuttamistoimielimet • Oppilaitokset

Taulukko 2 Suunnitellut ja toteutuneet osallisuuden sidosryhmät

Alla olevassa taulukossa (taulukko 3) on tarkemmin kuvattu yksittäisiä osallisuuden eri tasojen menetelmiä.

Osallisuudessa hyödynnetyt menetelmät	
<ul style="list-style-type: none"> • Työryhmät ja verkostot • Haastattelut • Verkkotapahtumat • Työpajatyöskentelyt • Alatyöryhmät • Koulutukset • Materiaalin tuottaminen ja kommentointi • Yhteistyöfoorumit • Hankefoorumit • Palvelusafarit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselyt • Asiakasosallisuusryhmät • Asiakaskokemuksen mittaaminen • Yhteiskehittäminen, yhteistyö ja kehittämiskokoukset • Alueyhteistyöryhmät • Vastuuparimalli • Infot • Tiedonvaihto • Raportointi ja sparraus

Taulukko 3 Osallisuudessa hyödynnetyt menetelmät

Osallisuus toteutettiin pääasiassa osa-alueiden oman toiminnan kautta. Viestinnän ja osallisuuden alahankkeen asiantuntijat tukivat suunnittelutyötä.

Hankkeiden läpivientiin sisällytettyjen osallisuuden menetelmien lisäksi toteutettiin erillisiä osallisuuden toimenpiteitä etenkin päätöksentekijöiden osallisuuden varmistamiseksi. Näiden osalta lähes kaikki alahankkeet ilmoittivat osallistuvansa johdon viikkopalaveriin, toimialan johtoryhmään, palvelukokonaisuuksien johtoryhmiin tai johdon kuukausipalaveriin. Eri johtoryhmien kanssa käytiin aktiivista keskustelua ja niistä haettiin linjauksia keskeisiin ratkaistaviin kysymyksiin yhteisenymmärryksen varmistamiseksi ja työn etenemiseksi.

Kokonaisuudessaan kaikkien osa-alueiden alahankkeissa toteutettiin osallisuutta kohdennetuille sidosryhmille niin hankkeen sisäisellä viestinnällä, ulkoisella viestinnällä kuin myös kaupunkitasoisella viestinnällä.

Sote-uudistukseen liittyvä viestintä ja osallisuuden edistäminen jatkuvat Rakenneuudistus-hankkeen päätyttyä Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeessa sekä osana toimialan normaalia viestintää ja osallisuutta.

Hankkeen aikaiset opit

Etenemisen aikana tunnistettiin useita onnistumisia ja kehittämiskohteita, joita tarkastellaan seuraavaksi yleisesti koko hankkeen tasolla. Luvun alkuun on nostettu kaikkien osa-alueiden keskeisimmät tulokset ja tuotokset esiin konkreettisina esimerkkeinä onnistumisista¹ (ks. kuva 3). Näitä nostoja avataan tarkemmin alahanke- ja työpakettikohtaisesti raportin myöhemmässä vaiheessa osa-alueiden omissa osioissa.



Kuva 3 Rakenneuudistus -hankkeen keskeisimmät tulokset ja tuotokset

Kokonaisuudessaan Rakenneuudistus-hankkeessa saavutettiin useita tavoitteita. Hankkeen lopussa yksittäisiä tuloksia ja tuotoksia kirjattiin yli 130. Päätös hanketyöntekijöiden kiinnittämisestä sosiaali- ja terveystoimialan linjaorganisaatioon takasi sujuvan yhteistyön myös linjan ”normaalin”

¹ Osa-aluekohtaisia tuotoksia käsitellään myös osa-alueiden ”Toteuttaminen ja arviointi” -lukuissa.

kehitystyön kanssa sekä mahdollisesti olemassa olevan tiedon hyödyntämisen. Lisäksi hankkeen myötä avautunut ja tiivistynyt yhteistyö koettiin antoisaksi sekä vaikuttavaksi toiminnaksi. Hankkeen aikana kyettiin nopeaan reagointiin ja priorisointiin muuttuvissa tilanteissa ja vallitsevasta tilanteesta huolimatta. Kehittämistyöhön osallistunut henkilöstö oli sitoutunutta ja motivoitunutta, mikä oli oleellista hankkeen etenemisen kannalta. Myös määräaikaisten projektityöntekijöiden hyvä perehdyttäminen vakituisen henkilöstön toimesta, nopeutti hankkeen etenemistä ja tavoitteiden tarkentamista.

Apotin käyttöönoton siirtyminen, sotepe-uudistus-lakien voimaantulon aikataulu ja koronapandemiatilanne sitoivat resursseja (aika, henkilöstö) ja aiheuttivat haasteita koko hankkeessa. Rakenneuudistus-hanke oli myös lyhyeen kestoonsa nähden kooltaan laaja koostuen monista osa-alueista, osa-alueiden alahankkeista ja toimenpiteistä. Alkuperäisessä hankesuunnitelmassa määritellyt tavoitteet oli asetettu ja kuvattu ylätasolle siten, että niitä voitiin tarvittaessa tarkentaa ja konkretisoida. Tämä tavoitteiden tarkennusvaihe vei alkuvaiheessa sekä ajallista että henkilöresurssia mutta se myös jäsensi työskentelyn suunnittelua ja aikataulutusta. Hankkeen ja linjatyön yhdistäminen koettiin työskentelyn alussa osin epämääräiseksi ja kokonaisuus haasteelliseksi mutta kehittämisen sitominen aiempaan tehtyyn työhön ja yhdyspintojen tunnistaminen selkiyttivät kokonaisuutta. Hankkeen loppuvaiheessa esiintyi jonkin verran epävarmuutta kehittämistoimenpiteiden jatkuvuudesta Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeessa, johtuen Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen täydentävän valtionavustushaun ajoittumisesta Rakenneuudistus-hankkeen loppuvaiheeseen. Tämä taitekohta toi myös yhtenä esimerkkinä esiin kahden yhtäaikaisen hankkeen välisen keskusteluyhteyden tärkeyden jatkuvuuden turvaamiseksi.

Onnistumiset koko hankkeen tasolla
<ul style="list-style-type: none"> • Suuren hankekokonaisuuden onnistunut läpivienti toimintaympäristö ja reunaehdot huomioiden. • Useiden tavoitteiden saavuttaminen, toimenpiteiden käynnistyminen ja jatkoetenemisaskeleet. • Hankkeen kiinnittyminen sosiaali- ja terveystoimialan perusorganisaatioon. <ul style="list-style-type: none"> ○ Yhteistyömallien (esimerkiksi vastuuparimallin) pilotointi sekä kehityskohteiden ja tarpeiden tunnistaminen. ○ Vaikuttava ja kokonaisvaltainen kehitystyö ydinpalvelujen sekä ydinpalvelujen ja hallinnon välillä. • Verkostoituminen, toimintojen välisten siilojen rikkoutuminen, rajapintojen tunnistaminen. <ul style="list-style-type: none"> ○ Uudenmaan tasoinen tiivis vuoropuhelu ja yhteistyö.

Taulukko 4 Onnistumiset koko hankkeen tasolla

Kehittämiskohteet koko hankkeen tasolla

- Aikataulujen ja päätösten aiheuttama epätietoisuus (mm. ennakoimattomat muutokset: koronaviruspandemian kehitys, rahoituspäätösten odottaminen)
- Hankkeen laajuus ja alun tavoiteasetanta.
- Tehtävien ja roolien kirkastaminen kompleksisessa toimintaympäristössä.
- Jatkoaskelten selvyys.
- Aktiivinen keskusteluyhteys koko hanketasolla.

Taulukko 5 Koko hankkeen kehittämiskohteet

Kehitystyön jatko

Huomioitavat asiat jatkotyön varmistamiseksi

- Kehityskokonaisuuksien dokumentointi saatavilla jatkotyöskentelyä varten.
- Tiedon jaon ja siirron jatkuminen ja ylläpito jatkokehityksen aikana.
- Sote-uudistukseen liittyvän jatkotyön priorisointi ja projektisointi.
- Analyttinen keskustelu tuloksista, jatkotarpeista ja tarvittavista resursseista – päätösten tietoperusteisuus.
- Ketteryyden lisääminen linjajohdon suuntaan – pitkän aikavälin suunnitelman kirkkaus.
- Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen ja linjaorganisaation välisen tarkoituksenmukaisen yhteistyön jatkaminen (esimerkiksi toteutuksessa ei eriytetä sosiaali- ja terveydenhuoltoa, pelastustoimea ja emokaupunkia).
- Jatkokehittämistyön riittävä resurssointi Rakenneuudistus-hankkeen päätyttyä ja projektityöntekijöiden siirryttyä muihin tehtäviin.
- Uudenmaan tasoinen jatkokehittäminen ja tiivis yhteistyö ja vuoropuhelu.

Taulukko 6 Koko hankkeen huomioitavat kokonaisuudet

Rakenneuudistus –hankkeen kehittämistoimenpiteitä jatketaan vuodesta 2022 eteenpäin ja sen tuotokset otetaan käyttöön osaksi normaalia toimintaa ja johtamista. Kehittämistoimenpiteiden jatkoa suunniteltiin jo hankkeen aikana. Keskeiset jatkotoimenpiteet kerättiin osa-aluekohtaisesti omaan raportointitaulukkoon. Tämän suunnittelutyön lisäksi tammikuussa 2022 järjestettiin erillinen työpaja, jonka aikana käsiteltiin Rakenneuudistus –hankkeen aikaansaannoksia ja arvioitiin vuoden 2022 välttämättömiä tavoitteita ja toimenpiteitä.

Osa kehittämiskokonaisuuksista jatkuu osana Tulevaisuuden sote-keskus -hanketta, johon Helsingin kaupunki on saanut lisärahoitusta joulukuussa 2021. Loput Helsingin kaupungin sisäisistä toimenpiteistä siirtyvät linjaorganisaatioon osaksi normaalia kehittämistoimintaa. Osa-alueen 4 kokonaisuuksien kehittämistä jatketaan mm. osana HUS-järjestämissopimuksen valmistelua.

Seuraavaksi esitellään osa-aluekohtaisesti alahanketasolla Rakenneuudistus-hankkeen aikana aloitettujen kehittämistoimenpiteiden jatkoa ja esitetään jokaisesta osa-alueesta nostot tärkeimmistä

jatkoaskeleista ja tunnistetuista jatkokehittämistarpeista. Luvun lopussa on vedetty yhteen tammikuun työpajan tulokset ja keskeiset vuoden 2022 teemat ja (ylä)tavoitteet.

Osa-alue 1 jatkotoimet ja tunnistetut jatkokehittämistarpeet

Osa-alue 1: Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio	
Organisoituminen	Normaali linja- ja kehitystyö
Osallisuus ja viestintä	Normaali linja- ja kehitystyö Tulevaisuuden sote-keskus -hanke
Hankehallinto ja -koordinaatio	Lopettaa toimintansa

Taulukko 7 Osa-alueen 1 pysyvä toiminta ja jatkotoimet

Organisoituminen

- Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen toimeenpanon jatkaminen (HUS-perussopimusvalmistelu, HUS-järjestämissopimusvalmistelu, uudistuksen toimeenpano kaupunkitasolla).
- Uudenmaan erilliskorjausten edellyttämien valmistelutoimenpiteiden koordinaatio alueellisella tasolla.

Osallisuus ja viestintä

- Sote-uudistuksen toimeenpanoon liittyvä viestintä ja osallisuus soten tasolla ja kaupunkitasolla sisäisesti ja ulkoisesti.
- Palvelujen kehittämisen viestinnän kytkeytyminen sosiaali- ja terveystoimialan päivittäisviestintään.
- Tulevaisuuden sote-keskuksen brändäys

Osa-alue 2 jatkotoimet ja tunnistetut jatkokehittämistarpeet

Osa-alue 2: Johtamisen kehittäminen	
Järjestäjäroolin konkretisointi	Normaali linja- ja kehitystyö
Palveluverkon ja -ketjujen hallinta	Normaali linja- ja kehitystyö
Palvelutuotannon hallinta ja -ohjaus	Normaali linja- ja kehitystyö ja Tulevaisuuden sote-keskus hanke
Tiedolla johtaminen	Normaali linja- ja kehitystyö
Johtamisen kehittäminen	Normaali linja- ja kehitystyö
Omavalvonta	Normaali linja- ja kehitystyö
Kielellisen saavutettavuuden edistäminen	Normaali linja- ja kehitystyö

Taulukko 8 Osa-alueen 2 pysyvä toiminta ja jatkotoimet

Järjestäjäroolin konkretisointi

- Järjestäjäroolin vahvistaminen
- Palvelustrategiavalmistelun jatkaminen
- Monituottajamallin johtamisen ja päätöksenteon kehittäminen vahvempaa järjestäjäroolia tukeväksi
- Järjestäjän tietotarpeiden kartoittaminen ja niihin vastaaminen
- Palvelulupaukset asiakasviestintään

Palveluverkkosuunnittelu

- Palveluverkkosuunnittelun digitaalisen työkalun (POWER BI) edelleen kehittäminen ja tietosisällön laajentaminen ja syventäminen
- Palveluverkkosuunnittelun tavoitteiden ja periaatteiden kirjaaminen ja päätöksenteko
- Palveluverkkosuunnittelun työskentelyn jatkuvuuden varmistaminen sisältäen mm. dynaamisen työkalun ylläpidosta sopimisen, toiminnan vakiinnuttamisesta sopimisen ja resursoinnista sopimisen
- Sote-uudistuksen toimeenpanoon mahdollisesti liittyvät uudet tehtävät

Palveluketjutyö

- Yhteistyön jatkaminen järjestäjäroolin konkretisoinnin kanssa palveluketjuihin ja -kokonaisuuksiin liittyvissä asioissa
- Nykytilan arvio hoito- ja palveluketjuista
- Ohjausmallin rakentaminen omaan tuotantoon ja ostopalveluille: normiohjauksen, resurssiohjauksen, informaatio-ohjauksen ja vuorovaikutusohjauksen suunnittelu tuottajatyypeittäin
- Palvelujen laadun ja vaikuttavuuden seurannan suunnittelu ja tiedolla johtamisen välineiden hyödyntäminen niiden kehittyessä
- Konkretiaan pääseminen palveluketjujen ohjauksessa
- Palveluketjuajattelun ja palveluketjuohjauksen kouluttaminen
- Uusimaa-yhteistyö palveluketjutyössä mahdollisuuksien mukaan
- Sähköisten palveluketjujen toteutumisen edistäminen

Palvelutuotannon hallinta ja ohjaus

- Tuotannon ohjauksen reunaehtojen määrittäminen
- Valvonnan kehittäminen ja järjestäminen
- Hankintojen ja strategisten tietotarpeiden kehitys

- Henkilöstön saatavuuteen liittyvien toimenpiteiden jatkaminen
- Asiakasmaksujen kehityksen tunnistettujen jatkotoimenpiteiden toteuttaminen

Tiedolla johtaminen

- Tietojohtamisen suunnitelman version 2 toimeenpano ja päivittäminen
- Tietojohtamisen kehittämisen tiekartan päivitys
- Tietoaltaan toteutus (pitäen sisällään pilvipalvelulinjausten mukaiset toimenpiteet ja mahdollisuudet)
- Apotti-raportoinnin hyödyntäminen täysimääräisesti sekä Apotin suunnitelma tulevasta kehityskartasta raportoinnin osalta ja sen huomiointi Helsingin omassa raportointikehityksessä

Johtamisen kehittäminen

- Johtamis- ja toimintakulttuurimallin toimeenpano sekä johtamisrakenteiden selkeyttäminen
- Johtamisosaamisen kehittäminen mm. tavoitejohtaminen ja onnistumisen johtaminen; valmentava johtaminen sekä itse- ja yhteisöohjautuvuus; monipaikkaisen työn ja etätöiden johtaminen; palveluketjujen ohjaus; integroitu johtaminen ja yhteisjohtaminen; järjestämisen johtaminen ja talousosaaminen; tiedolla johtaminen ja digijohtaminen; muutosviestintä

Omaevalvonta

- Ohjelma soten järjestämisvastuulla olevien tehtävien ja palvelujen valvonnasta, mukaan lukien hankitut palvelut. Omaevalvontaohjelman kehittäminen osana laajempaa tuottajien ohjauksen ja valvonnan tehtävien määrittelyä ja kehittämistä.
- Valvonnan periaatteiden ja prosessien määrittelytyön jatkaminen ja rakenteiden luominen ohjelman implementoimiseksi osaksi toimintakäytäntöjä.
 - Tulossa olevan uuden valvontalain huomiointi omaevalvontaohjelman laatimisessa
- Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategian päivityksestä (2022) nousevien linjausten huomiointi omaevalvontaohjelmassa.

Kielellisen saavutettavuuden edistäminen

- Palveluketjujen ohjauksen kielellisen toimintamallin jalkauttaminen. Ruotsinkielisten palvelujen ja monikielisten palvelujen jatkokehittäminen kielinäkökulmien vahvistamisen osalta.
- Lainsäädännöllisten kielellisten oikeuksien laaja-alainen huomiointi sote-uudistuksen valmistelussa ja toimeenpanossa koskien erityishuoltopiirien lakkauttamista ja Kårkullan siirron ohjausryhmätyöskentelyä, kaksikielisten hyvinvointialueiden yhteistyösopimusta,

kansalliskielilautakuntaa sekä mahdollisesti Länsi-Uudenmaan erityistehtävään liittyvää yhteistyötä.

- Kielinäkökuulmien läpileikkaavuuden tukeminen palveluja uudistettaessa, erityisesti digitalisaatiokehityksessä.

Osa-alue 3 jatkotoimet ja tunnistetut jatkokehittämistarpeet

Osa-alue 3: Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla	
Digitaalisen sote-keskuksen kehittäminen	Tulevaisuuden sote-keskus -hanke
Asiakaskokemustiedon kerääminen, automatisointi ja hyödyntäminen	Normaali linja- ja kehitystyö
Yksikanavainen asiakasohjaus	Tulevaisuuden sote-keskus -hanke
Terveyshyötyarvio	Normaali linja- ja kehitystyö
Preventio Jyrää	Normaali linja- ja kehitystyö
Ammattilaisen botti	Normaali linja- ja kehitystyö

Taulukko 9 Osa-alueen 3 Pysyvä toiminta ja jatkotoimet

Osa-alueen 3 jatkotoimet ja tunnistetut jatkokehittämistarpeet on kuvattu pääpiirteittäin alla.

Tarkempi kuvaus jatkokehittämistarpeista on koottu liitteeseen 5: Osa-alueen 3 jatkokehitystarpeet.

Digitaalisen sote-keskuksen kehittäminen

Yhteiskehittämiskohteet

- Soten digitaalisten palvelujen kokoaminen
- Digitaalisuuden integraation edistäminen ja yhteistyön vahvistaminen sotessa
- Chatbot-kokonaisuuden kehittäminen
- Yhtenäiset etäpalvelukäytännöt
- Sähköinen palvelujen ajanvaraus
- Henkilöstön yhteisten digitaalisten osaamistarpeiden välittäminen sotessa
- Tekoälyyn, ohjelmistorobotiikkaan ja robotteihin liittyvien ratkaisujen kehittämisen edistäminen
- Digikehittämisen sitominen saumattomasti hankinta- ja tietosuojasaamiseen

Yhteiskehittämiskohteiden lisäksi digitaalisen sote-keskuksen alla toteutettu palvelukokonaisuuksien ja toimintamallien kehitystoiminta jatkuu myös Rakenneuudistus-hankkeen jälkeen.

Kehitystyötä toteutetaan rakenneuudistuksen aikana laadittujen suunnitelmien mukaan sekä jatketaan kesken jääneitä kehitystoimenpiteitä. Kesken jääneisiin toimenpiteisiin kuuluvat esimerkiksi etävastaanottokäytäntöjen ja -teknologian jatkokoulutukset henkilökunnalle, soten

yhteinen Chatbot-kokonaisuuden kehittäminen sekä palvelukokonaisuuksien uusien toimintatapojen laajempi jalkauttaminen. Muihin toteutettaviin toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa erilainen toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden tarkentaminen, prosessien muokkaus, pilotointi ja jatkokehittäminen. Suunnitelmia tullaan tarkentamaan osana jatkoa Tulevaisuuden sote-keskus – hankkeessa sekä normaalissa linja- ja kehittämistyössä.

Asiakaskokemustiedon kerääminen, automatisointi ja hyödyntäminen

Tiekartta digitaalisen asiakaskokemuksen toteutusprojektia varten valmistuu tammikuussa 2022, jolloin aloitetaan toteutusprojekti seuraavan suunnitelman pohjalta:

- Asiakaskokemustiedonkeruun rakennus eri kohtaamispisteisiin
- Asiakaskokemustiedon raportoinnin kehittäminen
- Tekoälyyn perustuvan tekstianalytiikkaratkaisun tarpeiden ja ratkaisumahdollisuuksien kartoittaminen kaupunkiyhteisesti
- Asiakastoiveiden hyödyntäminen: yhteinen tieto asiakkaiden palvelutoiveista ohjaamaan tulevien hankintojen tekemistä
- THL:n koordinoiman, asiakaspalautteen kansallisen yhtenäistämisen, ASPA-työryhmän työhön osallistuminen ja siinä vaikuttaminen.

Yksikanavainen asiakasohjaus

- Asiakkaaksi tulon kehittämistyön jatkaminen vuonna 2022 yhdessä palvelujen kanssa.
 - Suositusten tarkastelu laajasti koko soten yhteistyönä, yhteisen näkemyksen muodostaminen tavoitteista ja tarvittavista toimenpiteistä.

Terveyshyötyarvio (THA)

- Apotti-integraation toteuttaminen (teknisten, toiminnallisten ja tietosuojaan liittyvien ongelmien ratkaisu).
- Terveyshyötyarvio-tiedon tuottaminen Apotista systemaattisesti ja suunnitelmallisesti ja THA:n hyödyntäminen Apotista saatavilla tiedoilla.
- Terveyshyötyarvio-tiedon hyödyntämisen laajentaminen ja vakiinnuttaminen tietojohtamisessa ja asiakastyössä sote-keskusmallin ydinprosessien mukaisesti; tiedon hyödyntäminen kaupungin muilla toimialueilla.
- Käyttäjien tuen laajentaminen sekä tiedolla johtamisen ja kehittämisen toimintamallin vakiointi.

Preventio Jyrää

- Preventiivisen raskausdiabetes-toimintamallin rakentaminen Apottiin
- Preventiivisen raskausdiabetes-toimintamallin pilotointi Pihlajamäen terveysasemalla ja tulosten arviointi osana ydinprosesseja sekä toiminnan laajentaminen koko kaupungin alueelle
- Raskausdiabetesdiagnoosista Suoraan seurantaan -mallin kehittäminen
- Preventiivisen toimintamallin kohdentaminen myös muihin kohderyhmiin sekä tukemaan koronaelpymistä

Osa-alue 4 jatkotoimet ja tunnistetut jatkokehittämistarpeet

Osa-alue 4: Yhteistyöaluetasoinen kehittäminen	
1 Suunnittelu ja koordinaatio	Normaali linjatyö
2A Toiminnan ja talouden strateginen ohjaus	Normaali linjatyö
2B Tietojohtamisen kehittäminen	Mahdollinen valtakunnallinen hanke
2C Palveluintegraation kehittäminen	Tulevaisuuden sote-keskus -hanke
Lasten ja nuorten mielenterveyspalvelujen palveluketju	Tulevaisuuden sote-keskus -hanke
Ikäihmisten hoitopolut	Tulevaisuuden sote-keskus -hanke
Kiireellisen hoidon järjestäminen	Tulevaisuuden sote-keskus -hanke
Digitaaliset palvelut	Normaali linjatyö
2D Alueellisen erikoissairaanhoidon rakenteiden suunnittelu	HUS-järjestämissopimusvalmistelu osana normaalia linjatyötä
Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (HYTE)	Keusoten koordinoimana vuonna 2022
Uudenmaan verkostoyhteistyön koordinointi	Helsingin koordinoimana vuodesta 2022 eteenpäin

Taulukko 10 Osa-alueen 4 pysyvä toiminta ja jatkotoimet

1 Suunnittelu ja koordinaatio

Suunnittelun ja koordinaation kokonaisuuden osalta Helsingin kaupunki jatkaa viiden alueen ja erikoissairaanhoidon yhteistyöryhmän koordinoitua.

2A Toiminnan ja talouden strateginen ohjaus

Toiminnan ja talouden strategisen ohjauksen osalta jatketaan käynnistettyjä toimenpiteitä:

- Strategisen tason foorumien, aikataulujen ja tietopohjan jatkosuunnittelu ja -kehitys
- Talousarvioprosessin ja muun vuosikellon yhteinen suunnittelu
- Rahoitus- ja laskutusmalli(e)n jatkokehittäminen

2B Tietojohtamisen kehittäminen

Tietojohtamista edistetään seuraavien kokonaisuuksien osalta:

- Strategisen tason tietopohja ja materiaalit
- 2C kärkien tuki - tietopohja ja mittarit

Kehittämistä voidaan myös toteuttaa mahdollisen valtakunnallisen hankkeen kautta.

2C Palveluintegraation kehittäminen

Kaikki työpaketin 2C kehittämiskohteet tulevat pääosin jatkumaan osana Tulevaisuuden sote-keskus -hankekokonaisuutta. Digitaaliset palvelut siirtyvät osaksi normaalia linjatytöä

Lasten ja nuorten mielenterveyspalvelujen palveluketju

Lastensuojelun ja erikoissairaanhoidon (lasten- ja nuorisopsykiatrian) yhteistyötä on tarpeen edelleen kehittää (HUS-järjestämissuunnitelman tavoite B). Peruspalvelujen kehittäminen vaatii edelleen toimialojen välistä yhteistyötä sekä hyvinvointialueilla että Uudenmaan tasolla.

Ikäihmisten hoitopolut

- Ikäihmisten päivystyshoidon hoitopolun kehittäminen: mittarit, seuranta. Apotti ei tue vielä raportointitarpeita.
- Neuropsykiatrisesti oireilevan potilaan hoito: konsultaatiomalli, yhteishoitamisen toimintamalli
- Päihteiden käytöstä johtuvan konfuusiotilan hoito: toimintamallin juurruttaminen
- Ikääntyneiden päihdehoitoketjun rakentaminen (etenkin puheeksiotto ja konsultointi)

Kiireellisen hoidon järjestäminen

- Päivystysavun yhteismitallisen mittariston ja kiireellisen hoidontarpeen arviointiohjeistuksen ja -työkalun kehittäminen.
- HUS-alueen yhtenäisten kriteerien ja käsitteiden laatiminen ja toimeenpano terveysaseman ja yhteispäivystysten prosesseille, hoitopoluille ja yhteistyörakenteille.
- Suun terveydenhuolto: HUS-alueella perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon hoitopolkujen työstämisen ja yhteiskehittämisen jatkaminen ja toimeenpano.
- Suun terveydenhuolto: prosessien tunnistaminen ja kehittäminen.
- Toimintamallien ja yhteistyörakenteiden luominen sosiaali- ja kriisipäivystysten ja yhteispäivystysten välille: yhteiset kriteerit, prosessit ja niiden toimeenpano käytäntöön.

Digitaaliset palvelut

- Neuropsykiatrisesti oireilevan lapsen tai nuoren palvelupolun kehittäminen Uusimaatasoisesti.
- Käsikirjan tuottaminen digitaalisista palveluista Uudellamaalla ja yhteistyön edistäminen muun muassa tietosuoja- ja tietoallas-kokonaisuuksissa.
- Potilasryhmien palvelupolkujen palveluintegraation skenaariokuvausten perusteella tehtävien jatkosuunnitelmien ja toimenpiteiden määrittely yhteistyössä Uudenmaan alueiden kanssa.

2D Alueellisen erikoissairaanhoidon rakenteiden suunnittelu

- Alueellisen erikoissairaanhoidon rakenteiden suunnittelu jatkuu osana HUS-järjestämissopimuksen laatimistyötä.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen - HYTE

Keski-Uusimaa koordinoi hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kehittämistä Uudenmaan alueella vuonna 2022. Kehittämistoimiksi on tunnistettu muun muassa

- Jatkaa rakenneuudistuksen aikana käynnistettyä yhteistyötä ja tunnistaa keskeisiä toimijoita ja rakenteita.
- Väestön terveyttä ja hyvinvointia sekä (erikoissairaanhoidon) palvelutarvetta kuvaavan alueellisen tiedon kerääminen ja kokoaminen
- Alueellisten HYTE-rakenteiden, yhteistyökäytäntöjen ja työnjakoa koskevien toimenpiteiden suunnittelu ja kehittämistarpeiden tunnistaminen (perustason ja erikoissairaanhoidon välinen työnjako ja yhteistyö)

Arviointi vuoden 2022 jatkokehittämisen teemoista ja tavoitteista

Tammikuussa 2022 järjestettiin Rakenneuudistus-hankkeen keskeisten vastuuhenkilöiden työpaja, jossa kehitystyön jatkoa varten arvioitiin alustavasti, mitkä tavoitteet olisivat välttämättömiä saavuttaa kuluvan vuoden aikana ja minkälaisia tehtäviä se vaatisi. Työpajan lopputuotoksena koostettiin alustava tavoitteiden ja toimenpiteiden jäsenitys, jota hyödynnetään tarkemman suunnittelun pohjana². Alla olevassa taulukossa 11 on yhteenveto työpajassa tunnistetuista teemoista ja tavoitteista.

² Työpajan tulosten ei ole myöskään tarkoitus korvata hankkeen aikana toteutettua kartoitusta vaan tarkemmin jäsentää lyhyen tähtäimen työskentelyä.

Teema	Tavoite
Sisäinen toiminta	
Toiminta ja palvelutuotanto	Kuvataan järjestämisen ja talouden kokonaisuus sekä kehitetään mittaamista ja seuranta.
	Tiedolla johtamisen suunnitelman ja tiekartan toimeenpano.
	SotePe järjestämistehtävien haltuun ottaminen.
	SotePe toimialan ohjaus- ja suunnittelujärjestelmän selkiytyminen.
SotePe asema kaupungissa	SotePe asema kaupunkiorganisaatiossa ja palvelustrategian laatiminen.
Toimintakulttuuri	Toimintakulttuurin muutos palvelukokonaisuuksien ja hallinnon yhteisessä tekemisessä.
Ulkoinen toiminta	
Sopimukset	HUS-järjestämis- ja perussopimuksen laatiminen.
	Palveluketjujen määrittäminen, kuvaaminen ja kehittäminen – Perustaso, ESH ja muut toimijat.
Yhteistyö	Uudenmaan hyvinvointialueiden johdon yhteinen visio HUS ohjaukseen.
	HUSin talousarvion valmistelu ja laatiminen suunnitelman mukaisesti (suunnitelma vielä kesken).
	Vastuuparimallin kehittäminen ja toiminnan jalkauttaminen pysyväksi toiminnaksi.
	Yhteistyörakenteiden kokonaistarkastelu Uudenmaan viiden alueen kesken

Taulukko 11 Työpajassa tunnistetut tavoitteet vuodelle 2022

Osa-alue 1: Vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio



Kuva 4 Rakenneuudistus -hankkeen osa-alueet

Osa-alue 1 muodostui kolmesta kokonaisuudesta: organisoituminen, osallisuus ja viestintä ja hankehallinto ja -koordinaatio.

Tausta ja tarve kehittämiselle

Osa-alue 1 muodostettiin tarpeesta saada koko Rakenneuudistus-hanke onnistuneesti ja systemaattisesti käyntiin tiiviissä kokonaisaikataulussa. Tarpeena oli varmistaa, että sujuvan käynnistämisen jälkeen hanke etenisi systemaattisesti vuoden 2021 loppuun saakka saavuttaen alkuperäiset tavoitteet. Osa-alueessa 1 korostui hankkeen laaja-alaisuus ja rajapintojen ja yhdyspintojen huomioiminen sekä kokonaisjohtamisen ja sidosryhmätarpeiden huomiointi.

Pää- ja osatavoitteet

Osa-alueen 1 päätavoite oli:

- Varmistaa uuden sote-ratkaisun mukaisen järjestäjäroolin, organisoitumisen ja koko hankkeen sujuva toteutus

Osa-alue 1 jaettiin suunnittelun käynnistyessä kolmeen kokonaisuuteen/alahankkeeseen.

1. Organisoituminen
2. Osallisuus ja viestintä
3. Hankehallinto ja -koordinaatio

Päätavoitteen lisäksi alahankkeille asetettiin 10 tunnistettujen kehitysalueiden operatiivista tavoitetta, jotka on lueteltu kuvassa 5. Kuvasta ilmenee alkuperäisen hankesuunnitelman

mukaisesti, miten tavoitteet jakautuivat alahankkeiden välillä. Hankesuunnitelmassa esitettyjä tavoitteita konkretisoitiin tarvittaessa alahankekohtaisesti hankkeen alkuvaiheessa.

Tavoitteena on uuden sote-ratkaisun mukaisen järjestäjäroolin ja organisoitumisen sekä koko hankkeen sujuvan toteutuksen varmistaminen		
Organisoituminen	Osallisuus ja viestintä	Hankehallinto ja -koordinaatio
<ul style="list-style-type: none">• Uuden sote-ratkaisun mukaiseksi järjestäjäksi organisoituminen tapahtuu lakien ja asetusten mukaisesti• Vaaditut muutokset toteutuvat aikataulussa• Toiminta ei häiriinny siirtymävaiheessa	<ul style="list-style-type: none">• Päätöksentekijöihin, kansallisiin ja erityisesti Uudenmaan kehitysverkostoihin ylläpidetään aktiivista keskusteluyhteyttä• Keskeiset sidosryhmät pysyvät ajan tasalla muutosprosessista ja sen vaikutuksista• Keskeiset sidosryhmät on aktiivisesti osallistettu muutosprosessiin	<ul style="list-style-type: none">• Ammattilaisten aika on hankkeiden ydintehtävien käytettävissä mahdollisimman laajasti minimoimalla hallinnollinen byrokratia• Hankkeiden toimenpiteet pysyvät aikataulussa• Hankkeita arvioidaan ja niistä raportoidaan edellytetyllä tasolla• Hankkeen hallinnointi ja seuranta on ajantasaista ja poikkeuksiin reagoidaan välittömästi

Kuva 5 Hankesuunnitelmassa asetetut osa-alueen 1 alatavoitteet, ote alkuperäinen hankesuunnitelma

Organisoituminen ja yhteistyöfoorumit

Rakenneuudistus-hankkeen yhteisenä seurantafoorumina toimi hallinnon hankeryhmä, joka kokoontui kolmen viikon välein säännöllisesti koko hankkeen ajan. Hallinnon hankeryhmään osallistuivat projektipäälliköiden ja hankejohtajan lisäksi Rakenneuudistus-hankkeen projektityöntekijät, keskeisen vastuupäälliköt ja muut vastuuhenkilöt sekä Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen projektipäälliköt ja hankejohtaja. Syyskuusta 2020 alkaen hankkeita koskevia asioita käsiteltiin ja seurattiin säännöllisesti viikoittain johdon viikkopalaverissa.

Osallisuuden ja viestinnän foorumeina toimivat tarpeenmukaiset kokoukset ja viestinnän asioita käsittelevät kuukausittaiset tilannekatsaukset. Osallisuuden ja viestinnän tilannetta käytiin säännöllisesti läpi myös jokaisessa hallinnon hankeryhmän kokouksessa. Hankehallinnon ja koordinaation tarpeenmukaisten kokousten ohella foorumeina toimivat säännölliset Rakenneuudistus-hankkeen ja Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen hankejohtajien ja projektipäälliköiden kokoukset sekä hankkeiden projektipäälliköiden keskinäiset kokoukset.

Aikataulut

Osa-alueen 1 aikataulua vaiheistettiin hankesuunnitelman mukaisesti kolmeen vaiheeseen: 1) ennen hallituksen esitystä valmisteltavat asiat 2) hallituksen esityksen jälkeen valmisteltavat asiat ja 3) lakien hyväksymisen jälkeen valmisteltavat asiat.

Tarkentunut vaiheistus organisoitumisen osalta sijoittui valtakunnallisen alueellisen valmistelun vaiheisiin 1–3 seuraavanlaisesti:

- Vaihe 1) Organisoitumisen tarpeiden ja vaihtoehtojen alustava selvitys ja arviointi, valmistui Q4 2020. Tästä seurasi yhteisvalmistelu kaupunginkanslian kanssa
- Vaihe 2) Tarkempi selvitys ja arviointi hallituksen esityksen eduskuntakäsittelyn aikana hyödyntäen täsmennettyä esitystä sekä ministeriöiden ohjeistusta ja valiokuntien asiakirjoja (mikäli käytettävissä). Tarkemman arvioinnin ja selvityksen tavoitteena oli tarkoitus muodostaa pohjaesitys kaupungin toimielinten päätökseksi sekä toimeenpanosuunnitelma, joka valmistui Q2 2021.
- Vaihe 3) Toimielinkäsittely kaupungissa, toimeenpanon käynnistäminen lakien voimaantulon jälkeen ja hallittu siirtyminen uusiin rakenteisiin, Q3-Q4 2021.

Viestinnän ja osallisuuden alahankkeen osalta aikataulusta tehtiin alahankkeessa erillinen seurantataulukko, jonka avulla etenemistä seurattiin säännöllisesti. Taulukossa seurattiin edistymistä etupainotteisesti. Osittain viestinnän ja osallisuuden osalta työtä ja tehtäviä edistettiin myös tarveperusteisesti tehtävien luonteesta johtuen.

Hankehallinnon ja -koordinaation alahankkeesta ei ollut erillistä aikataulua, koska hankkeen sisällä tapahtuneet tehtävät tulivat lähes poikkeuksetta tarveperusteisesti. Esimerkiksi hankkeeseen liittyviä lisärekrytointeja tehtiin tarvittaessa tilanteen mukaan. Kuitenkin hankehallinnon koordinoimassa laajassa raportointipohjassa oli oma hankehallinnon ja -koordinaation seurantakohtansa.

Osa-alue 1 - Keskeisiä tuloksia ja tuotoksia
<ul style="list-style-type: none">• HUS-perussopimuksen valmistelumateriaalit.• HUS-järjestämissopimuksen valmistelumateriaalit.• Kaupungin hallintosäännön päivityksen valmistelumateriaalit.• Kuvaus Helsingin HYTE-työn johtamisen ja koordinoinnin nykytilasta sekä sote-uudistuksen uusista lainsäädännöllisistä velvoitteista ja niiden alustavista ratkaisuehdotuksista.• Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan selvitys eräiden hyvinvointia edistävien palvelujen järjestämisen nykytilasta ja niiden järjestämisvaihtoehdoista sote-uudistuksen jälkeen.• STM-hankesalkkuraportointi.• Ulkoinen ja sisäinen viestintä sote-uudistuksen käynnistämisestä ja etenemisestä.

Taulukko 12 Osa-alueen keskeiset tulokset ja tuotokset

Osa-alue 1 - Keskeisiä havaintoja
<ul style="list-style-type: none"> • Väliaikainen HUS-valmisteluryhmä ja kaupunginhallituksen jaosto sote-uudistukselle perustettiin onnistuneesti ja HUS-perussopimustyöryhmän virkavalmistelu eteni aikataulussa. • Järjestämissopimuksen valmistelukokonaisuutta ryhdyttiin käsittelemään tarkemmin yhdessä alueiden ja HUSin kanssa aikataulujen mukaan. • Laaja sisäinen ja ulkoinen viestintä, jossa sidosryhmien osallisuutta edistettiin eri kanavien ja osallisuuden keinojen kautta. • Laaja hankekokonaisuus vietiin läpi haasteellisessa aikataulussa ja pandemiatilanteessa.

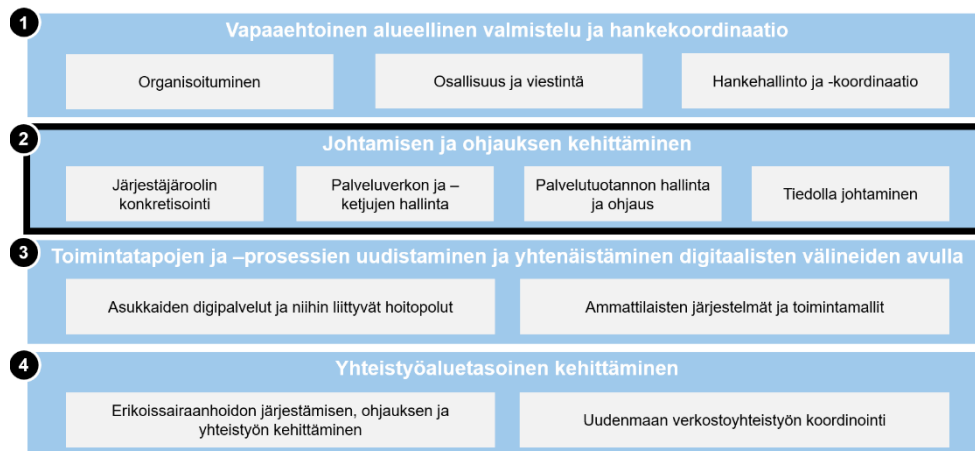
Taulukko 13 Osa-alueen keskeiset havainnot

Osa-alueen 1 osalta työ eteni pääosin hyvin suunnitellusti. Osa-alueen 1 valmistelutyössä edistettiin monia merkittäviä kokonaisuuksia esimerkiksi HUS-perussopimusvalmisteluun, HUS-järjestämissopimusvalmisteluun ja muuhun sotepe-uudistuksen toimeenpanon valmisteluun liittyen. Tehtyyn työhön ja tuotoksiin ajan puitteissa oltiin tyytyväisiä. Tehtäväkokonaisuuksien toimeenpano ja aikataulun tarkentaminen eri toimenpiteiden suhteen olivat keskeisiä asioita, joita lähdettiin edistämään jo ennen varsinaista Rakenneuudistus-hankkeen loppua. Osallisuuden ja viestinnän kokonaisuutta ja keskeisiä toimenpiteitä kuvataan tarkemmin loppuraportin erillisessä luvussa Viestintä ja osallisuus.

Rakenneuudistus-hankkeen ja Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen välinen integraatio

Osa-alueen 1 tavoitteena oli myös turvata kahden yhtäaikaisen hankkeen (Rakenneuudistus ja Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeet) välinen integraatio. Integraatiotavoitteen toteutumiseen vaikuttivat hankkeiden toisistaan poikkeava kokonaiskesto ja hankkeiden eritahtinen eteneminen. Huolimatta siitä, hankkeiden toimenpiteitä sidottiin toisiinsa ja hankkeiden välinen yhteiskehittäminen ja integraatio toteutuivat erityisesti digikehittämisen, palvelutuotannon ohjauksen ja kielellisen saavutettavuuden edistämisen alahankkeissa.

Osa-alue 2: Johtamisen ja ohjauksen kehittäminen



Kuva 6 Rakenneuudistus -hankkeen osa-alueet

Tausta ja tarve kehittämislle

Palvelujen järjestäminen nousi jo edellisellä hallituskaudella sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämistä ohjaavaksi teemaksi. Uusimaa2019-hankkeessa tehtiin merkittävää valmistelutyötä vahvan palvelujen järjestäjän rakentamiseksi. Tätä työtä hyödynnettiin Helsingin järjestäjäroolin konkretisoinnissa. Lisäksi Uusimaa2019-hankkeessa aloitettiin tietoaikojen pohjalle rakentuvan johtamisjärjestelmän rakentaminen. Tällä pohjalla osa-alue 2 jaettiin suunnittelun käynnistyessä neljään kokonaisuuteen kokonaisuuden ydinkävykkyyksien mukaisesti: järjestäjäroolin konkretisointi, palveluverkon ja -ketjujen hallinta, palvelutuotannon hallinta ja ohjaus sekä tiedolla johtaminen. Hankkeessa tehdyn työn tulosten oletettiin hankkeen alussa olevan luonteeltaan sellaisia, että niitä voitaisiin skaalata ja levittää eri tavoin alueellisesti ja kansallisesti.

Pää- ja osatavoitteet

Osa-alueen kolme päätavoitetta olivat:

- Kirkastaa järjestäjänä toimimisen strategia ja tavoitteet
- Kehittää mallit tulevan palveluverkon ja sen toimijoiden hallinnalle ja ohjaukselle
- Luoda suunnitelmat ja tiekartta tiedolla johtamisen toteuttamiseksi

Päätavoitteiden lisäksi asetettiin 9 tunnistettujen kehitysalueiden operatiivista tavoitetta, jotka on lueteltu kuvassa 7. Kuvasta ilmenee alkuperäisen hankesuunnitelman mukaisesti, miten tavoitteet ovat jakautuneet alahankkeiden välillä.

Tavoitteena on kirkastaa järjestäjänä toimimisen strategia ja tavoitteet, kehittää mallit tulevan palveluverkon ja sen toimijoiden hallinnalle ja ohjaukselle sekä luoda suunnitelmat ja tiekartta tiedolla johtamisen toteuttamiseksi

Järjestäjäroolin konkretisointi	Palveluverkon ja -ketjujen hallinta	Palvelutuotannon hallinta ja ohjaus	Tiedolla johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> • On muodostettu selkeä visio järjestäjänä toimimisesta • Järjestäjästrategiassa on kuvattu selkeästi strategiset painopisteet, palvelulupaukset sekä konkreettiset, mitattavat tavoitteet • Johtamismallit ja päätöksentekojärjestelmä tukevat tavoitteiden mukaista johtamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluverkkosuunnitelma on päivitetty vastaamaan väestön palvelutarpeita ja siinä on huomioitu uudet palvelut, toimintamallit, yhdyspinnat ja digitaaliset kanavat sekä ulkopuolinen tuotanto • On luotu mallit, joilla järjestäjä kykenee hallitsemaan eri palveluiden ja toimijoiden välisiä palveluketjuja yhteismitallisesti ja vaikuttavasti 	<ul style="list-style-type: none"> • On luotu mallit, joilla: <ul style="list-style-type: none"> -Omaa ja ulkopuolista palveluntuotantoa voidaan johtaa ja ohjata yhteismitallisesti ja vaikuttavuusperusteisesti -Hankinnat toteutetaan järjestäjästrategian tavoitteiden mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedolla johtamiselle on muodostettu järjestäjästrategian mukainen suunnitelma ja tiekartta • On muodostettu suunnitelma tiedolla johtamisen kyvykkyyksien vahvistamiseksi eri organisaatiotasoilla ja osana johtamiskulttuuria • Tietoallasratkaisu on määritelty, suunniteltu ja otettu käyttöön

Kuva 7 Hankesuunnitelmassa asetetut osa-alueen 2 alatavoitteet, ote alkuperäinen hankesuunnitelma

Osa-alueeseen 2 kuuluivat lisäksi johtamisen kehittäminen, omavalvontatyö ja kielellisen saavutettavuuden kehittäminen. Jokaisen alahankkeen osalta tavoitteita tarkennettiin kehittämistyön alkuvaiheessa.

Toisin kuin hankesuunnitelmavaiheessa, palveluverkkosuunnitelman tilalla ryhdyttiin käyttämään termiä palveluverkkosuunnittelu mikä kuvaa paremmin työn päivitettävyyttä. Työn tuloksena tavoiteltiin palveluverkkosuunnitelman sijaan työtapaa ja dynaamista työkalua. Matkan varrella näkemys palveluverkkosuunnittelusta syventyi liittyen uusien mittareiden kehittämiseen, järjestämisvastuun kuvaamiseen ja palveluverkkoon itsessään (keskitetyt palvelut, lähipalvelut, liikkuvat palvelut, digitaaliset palvelut).

Palvelutuotannon hallinta ja ohjaus muodostui kahdeksasta osakokonaisuudesta (talouden, hankintojen hallinnan ja ohjauksen, lastensuojelun, vammaistyön, kotihoidon, asiakasmaksujen, henkilöstöresurssipalvelujen sekä sosiaalipalvelujen vaikuttavuustutkimuksen osakokonaisuudet). Myös näiden osakokonaisuuksien osalta tavoitteet asetettiin hankkeen alkuvaiheessa. Palvelutuotannon hallinnan ja ohjauksen tarkennettuja tavoitteita olivat: 1) kokonaisvaltaisempi ote palvelutuotantoon 2) luodaan vaikuttavuuteen ja tietoon perustuva järjestäjän hallinta- ja ohjausmalli 3) luodaan mallit, joilla omaa ja ulkopuolista palvelutuotantoa voidaan johtaa ja ohjata yhteismitallisesti ja vaikuttavuusperusteisesti 4) hankinnat toteutetaan järjestäjästrategian tavoitteiden mukaisesti 5) vahvistetaan talouden näkökulmaa 6) kehitetään ja määritellään prosesseja, vastuita ja välineitä.

Johtamisen kehittämisen tavoitteeksi täsmentyi toimialan nykyisen johtamismallin päivittäminen vastaamaan paremmin toimintaympäristössä ja työelämässä tapahtuneita ja tulossa olevia muutoksia. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa johtamisosaamisen tarpeita toimialan osaamisen

kehittämisen suunnitelmaan ja yhteiseen koulutussuunnitelmaan tulevalle vuodelle. Kielellisen saavutettavuuden kehittämisessä tavoitteena oli vahvistaa kaksi- ja monikielisyttä sekä kielinäkökulmien huomioimista rakenteiden ja palvelujen uudistamistyössä. Kärkitoimenpiteenä oli palveluketjujen kehittäminen kaksi- ja monikielisuuden näkökulmasta. Omavalvontatyön tavoitteena oli kuvata omavalvonnan nykytilaa toimialalla, kartoittaa lainsäädännön vaatimuksia omavalvontaohjelman kehittämiselle sekä tarjota alustava runko omavalvontaohjelmalle.

Organisoituminen, yhteistyöfoorumit

Osa-alueen 2 alahankkeiden välillä pidettiin useita yhteistyökokouksia, joissa eri hankkeiden edistymistä esiteltiin. Myös alahankkeiden välisiä yhteistyöpajoja pidettiin tiedon siirron ja yhteisen suunnan varmistamiseksi järjestelmällisesti etenkin pitkin syksyä 2021. Tärkeinä yhteistyöfoorumeina toimivat muun muassa toimialan ostopalveluverkosto ja hankkeen ajaksi perustettu hallinnon hankeryhmä.

Koko osa-alueen 2 yhteistyökokous valituin alahanke-edustajin pidettiin joka kolmas viikko. Yhteisessä kokouksessa seurattiin osa-alueen kokonaisedistymistä. Lisäksi palveluverkon ja -ketjujen hallinnalla sekä palvelutuotannon hallinnalla ja ohjauksella oli viikoittaiset tilannekokoukset.

Aikataulut

Aikataulua seurattiin erillisen päivittyvän seuranta ja tavoitteet -tiedoston avulla. Joissakin alahankkeissa oli lisäksi omia erillisiä seurannan käytäntöjä.

Osa-alueen muusta aikataulusta poiketen johtamisen kehittämisen ja kielellisen saavutettavuuden kehittämisalueet aloittivat toimintansa alkuvuodesta 2021 ja hankkeen puitteissa toteutettu omavalvontatyön kartoitus aloitettiin kesällä 2021.

Toteuttaminen ja arviointi

Osa-alue 2 - Keskeisiä tuloksia ja tuotoksia
<ul style="list-style-type: none">• Palvelustrategiavalmistelun materiaali.• Omavalvontaohjelman selvityksen raportti.• Palveluverkkosuunnittelussa päivittyvä dynaaminen työkalu (mahdollistaa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakoinnin ja arvioinnin).• Palveluketjuopas.• Hankintojen valmisteluun ja sopimusaikaiseen toimintaan liittyvät prosessi- ja vastuunjakotaulukot ja niiden mukaiset prosessit, ohjeet, dokumenttipohjat sekä hankintakalenteri.• Sopimushallintajärjestelmän sekä osto- ja sopimustiedon reaaliaikaisen raportoinnin kehitys.• Ostopalveluverkoston toiminta käynnistettiin uudelleen ja toimintaa laajennettiin ja syvennettiin• Esitys sote-henkilöstöresursseista ja henkilöstön saatavuudesta tulevaisuudessa.• Kuvaus kolmen palvelun valvonnan nykytilasta ja prosessista.• Asiaksmaksujen toimintaohje.• Kuvaus palvelujen taloustiedoista ja vertailumallin sisällöstä taloustiedon osalta.• Tietojohdamisen suunnitelma v.2.0.• Toimintamalli palveluketjujen ohjauksen kielellisen sujuvuuden tukemiseksi.• Päivitetty johtamismalli ja johtamisen kehittämisen painopisteet.

Taulukko 14 Osa-alueen 2 keskeiset tulokset ja tuotokset

Osa-alue 2 - Keskeisiä havaintoja
<ul style="list-style-type: none">• Helsingin erityishaasteen tunnistaminen, jossa uusia asioita tuodaan ns. "liikkuvaan junaan".• Siilomaisesta tekemisestä poikkihallinnollisesti katsottavaan tekemiseen.• Järjestäjäroolin vahvistamisen näkökulmasta vastuiden määrittely ja resurssointi → systemaattinen eteneminen strategian mukaisesti vuoden 2022 aikana.• Tietojohdamisen kehittämisen tarve ja tunnistetut riippuvuudet eri kokonaisuuksiin – nykyinen tiedonpuute.• Palveluketjutyön edistymisen kannalta tunnistettiin oleelliseksi saada ESH-alahankkeessa kehitettävien palveluketjujen projektipäälliköt mukaan mahdollisimman pian keskeisestä sidonnaisuuksista johtuen.• Hankeaikana haettiin tasapainoa itsenäisen työskentelyn ja yhteisten tavoitteiden välille, jotta eri osa-alueet eivät eriydy omaksi kokonaisuudeksi.

Taulukko 15 Osa-alueen 2 keskeiset havainnot

Järjestäjäroolin konkretisoinnin osalta hanke eteni alussa suunnitellusti, vaikka taustaselvittelyissä aiempaan valmistelutyöhön ja järjestämisvastuun määrittelyyn liittyen meni odotettua enemmän aikaa. Kevään 2021 poikkeuksia tavoitteiden saavuttamisessa selitti se, ettei tehtäväksi määritelty järjestäjästrategia toteutunut aiemman suunnitelman mukaisesti. Tällöin päätettiin, että järjestäjän palvelustrategisten linjausten valmistelu aloitetaan vasta lakien vahvistamisen jälkeen. Lisäksi keväällä 2021 valmisteltiin Helsingin uutta kaupunkistrategiaa ja valtakunnallisia strategisia tavoitteita, jotka palvelustrategiassa tulee huomioida, ja jotka valmistuvat vasta vuonna 2022. Sote-uudistukseen liittyvää strategiatyötä pyrittiin sovittamaan tähän kokonaisuuteen, mikä toi haasteita aikatauluttamiseen, strategiatason määrittelyyn ja hankkeen toiminnan suunnitteluun. Asia huomioitiin ja sitä työstettiin kaupunkiyhteisessä valmistelussa. Syksyllä 2021 valmistauduttiin tavoitteiden ja strategiatasojen ja raportointien synkronointiin huolella sovittamalla kokonaisaikatauluja yhteen kaupunkistrategiatyön kanssa ja mm. järjestämällä työpajatyöskentelyä yhdessä eri toimijoiden kesken.

Palveluverkon ja -ketjujen hallinnan (ml. kielellisen saavutettavuuden edistäminen) alahankkeen kehittäminen eteni aikataulussa. Palveluverkkosuunnittelun osalta hankkeessa toteutettiin pilotointi, jonka tuloksia hyödynnettiin kaupunkitasoisen tarkastelun toteutuksessa. Tiedon syventyessä projektin aikana täsmennettiin tehtäviä ja kirkastettiin tavoitteita. Lopputuotoksena syntyi mm. dynaaminen työkalu, jota päivitetään jatkuvasti ja joka mahdollistaa entistä rationaalisemman päätöksenteon. Työkalu tulee sisältämään sähköistä asiointia ja järjestämisvastuun toteuttamista kuvaavia ja mittaavia ratkaisuja. Työkalun avulla on mahdollista ennakoida ja arvioida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia Palveluverkkosuunnittelun tehtävissä oli paljon keskinäistä riippuvuutta, jolloin yhden tehtävän valmiiksi saaminen edellytti toisen tehtävän etenemistä. Fyysisen palveluverkon kehittämisessä huomioitiin myös digitaalisten ja kotiin vietävien palvelujen kehittyminen.

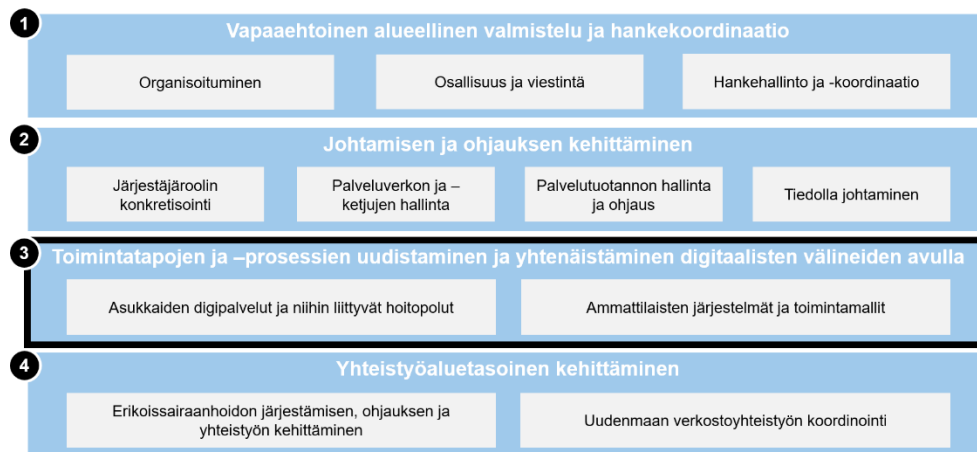
Palvelutuotannon hallinnan ja ohjauksen kokonaisuuden sisällä kehitettiin niin hankintojen, talouden, vaikuttavuus- ja valvontatoimenpiteiden, asiakasmaksujen kuin henkilöstöressurssien kokonaisuuksia. Alahankkeen eteneminen alkukevästä 2021 oli osittain hidasta, johtuen osakokonaisuuksien eriävistä alkamisaikatauluista sekä tavoite- ja toimenpidekirjon laajuudesta. Osakokonaisuudet aloittivat työskentelynsä hyvin erilaisista lähtökohdista, osassa tavoitteet ja niitä varten tarvittavat toimenpiteet olivat selkeämmät ja osassa ne jouduttiin suunnittelemaan hanketyön alettua. Hankkeen alun ongelmien jälkeen osakokonaisuuksien edistyminen sujui muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta aikataulussa. Hanketyön edistymistä seurattiin osakokonaisuuskohtaisella, kuukausittaisella raportoinnilla. Syksyllä 2021 osakokonaisuuksien tavoitteita saavutettavuutta arvioitiin kunkin osakokonaisuuden asiantuntijan kanssa uudelleen, jotta voitiin tunnistaan ne toimenpiteet, ja tavoitteet, joiden toteutumiseen liittyi niiden edistymistä estäviä riskejä (esim. aikatauluihin, päätöksentekoon tai Apotin käyttöönottoon liittyviä). Osa näistä riskeistä

realisoitui syyskauden aikana, jolloin kaikki osakokonaisuudet eivät saaneet toteutettua kaikkia suunniteltuja toimenpiteitä ja niitä siirrettiin jatkokehitystoimenpiteiden alle. Tästä syystä osa tavoitteista toteutui vain osittain niin osakokonaisuus kuin alahanke tasolla.

Vaikka palvelutuotannon hallinnan ja ohjauksen alahankkeen kaikki hankesuunnitelmassa esitetyt tavoitteet eivät toteutuneen täysimääräisesti, on alahankkeessa tehdyn kehitystyön määrä valtava. Pelkästään hankintojen hallinnan ja ohjauksen osakokonaisuuden alla toteutettiin kymmeniä toimenpiteitä, joilla vastattiin niin hankintapalveluissa tunnistettuihin kehitystarpeisiin kuin hankintojen osalta sote-uudistuksen toimeenpanon tiekartan tehtävin. Kehittämistoimenpiteiden seurauksena ostopalvelutuottajien sopimusohjauksen ja hankintapalvelujen prosessien voidaan katsoa tulleen systemaattisemmaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi. Myös muut alahankkeen osakokonaisuudet toteutuvat samanlaisia kehityspolkuja, jossa heillä oli jokin palvelusta tai uudesta lainsäädännöstä peräisin oleva tavoite, jolla pyrittiin kehittämään jotakin tiettyä prosessia tai sen osaa, näistä syntyneet tulokset ja tuotokset ovat nähtävissä liitteessä 2. Toinen koettu positiivinen kehitys oli hanketyöskentelyn myötä koettu eri palvelujen raja-aitojen madaltuminen. Hankkeen sisällä pyrittiinkin painottamaan yhteistyön keinoin tehtävää kehitystyötä, jotta hanketyön tuloksista voitiin saada myös koko toimialaa palvelevia tuotoksia.

Palveluketjutyön edistymisen kannalta tunnistettiin oleelliseksi saada ESH-alahankkeessa kehitettävien palveluketjujen projektipäälliköt mukaan yhteiseen tekemiseen heti alkuvaiheessa. Tiedolla johtamisen osalta tavoitteita saavutettiin ja tietoarkkitehtuuria ja tiedonhallintamallia edistettiin niiltä osin kuin mahdollista huomioiden tietoaltaan ja Apotin kehitystyö. Hankkeen aikana tuotettiin onnistuneesti tietojohdamisen suunnitelman ensimmäinen versio, jota täydennettiin ja laajennettiin syksyllä 2021. Lisäksi osallistuttiin aktiivisesti STM:n Toivo-ohjelman Virta-hankkeeseen ja tehtiin muuta alueellista ja valtakunnallista yhteistyötä. Myös osa-alueeseen 2 sisältyvä johtamismallin päivitystyö eteni suunnitellusti ja tavoitteet saavutettiin.

Osa-alue 3: Toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla



Kuva 8 Rakennemuudistus -hankkeen osa-alueet

Tausta ja tarve kehittämiselle

Digitaalisuus ja nykyisen sote-toiminnan digitalisointi ovat avainasemassa sote-uudistuksen onnistumisessa. Järjestelmät, tietovarannot, tilastot, eri sovellukset ja kansalliset asiointipalvelut ovat läpileikkaavia kaikkien sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuotannossa.

Hyvin järjestettynä järjestelmien ja digitalisoitujen toimintatapojen kautta voidaan kohdentaa oikeat palvelut oikeille henkilöille ja oikealla mitoituksella, mahdollistaa palvelujen laajempi saavutettavuus sekä parantaa soten kustannustehokkuutta.

Helsingillä on ollut tarve luoda yhteistyön ja kehittämisen rakenteita sekä yhtenäisiä toimintamalleja ja vähentää näin digipalvelujen kehittämisen siiloutumista.

Pää- ja osatavoitteet

Osa-alueella 3 oli kaksi päätavoitetta:

- Sähköiset järjestelmät toimivat saumattomasti yhteen ja tukevat päivittäistä työtä sekä sen johtamista eri tasoilla.
- Asukkaiden sähköisen asioinnin mahdollisuudet paranevat ja palvelurakenne kevenee.

Tavoitteena on, että sähköiset järjestelmät toimivat saumattomasti yhteen ja tukevat päivittäistä työtä sekä sen johtamista eri tasoilla. Lisäksi tavoitteena on parantaa asukkaiden sähköisen asioinnin mahdollisuuksia ja siten keventää palvelurakennetta.

Asukkaiden digipalvelut

- Asiakkaiden digipalvelut ovat saavutettavia ja helppokäyttöisiä ja ne parantavat asiakkaiden käyttäjäkokemusta
- Asiakkaiden asiointia siirretään mahdollisuuksien mukaan digitaalisiin kanaviin, jolloin palvelurakenne kevenee ja saatavuus paranee
- Apotin asiakasportaali Maisa on laajasti käytössä ensisijaisena asiakkaaksi tulon väylänä ja sen kautta saadaan kerättyä toimintakyky- ja riskitietoa asiakkailta
- Asiakaskokemusta mitataan ja tietoa hyödynnetään laajasti ja automaatiota hyödyntäen

Ammattilaisten järjestelmät

- Apotti on otettu käyttöön ja toimintamalleja on uudistettu sen avulla
- Ammatillaisen chatbotti-ratkaisu on käytössä ja se tukee päätöksentekoa
- Diabeteksen primaaripreventio onnistuu entistä kustannusvaikuttavammin PreventioJyrää-mallin kautta

Kuva 9 Hankesuunnitelmassa asetetut osa-alueen 2 alatavoitteet, ote alkuperäinen hankesuunnitelma

Kehittämistyötä edistettiin kahdessa osakokonaisuudessa: asukkaiden palvelut ja ammattilaisten järjestelmät. Näiden lisäksi osa-alueen 4 mukaisessa kehitystyössä osallistuttiin Keski-Uudenmaan soten hallinnoimaan hankekokonaisuuteen, jossa pilotoitiin lastensuojelun sijaishuollon sähköistä ratkaisua.

Yleisellä tasolla odotettiin, että palvelujen saatavuus ja laatu paranisi, kun jokainen asiakastilanne ei olisi fyysinen ja ammattilaisilta vapautuisi järjestelmien ansiosta aikaa varsinaiseen hoitotyöhön. Samalla myös palvelujen kustannustehokkuuden oli tarkoitus nousta.

Työskentelyn aikana osa-alueen 3 vastuuhenkilöt tarkensivat tavoiteasetantaa muodostamalla yhteisille kehittämiskokonaisuuksille omia tavoitteita. Rakenneuudistus-hankkeen kokonaisuuksien toteutuksen aikana kartoitettiin erityisesti digikehittämiseen liittyviä kehittämiskohteita sekä sote-yhteisiä tarpeita. Myös hankesuunnitelmassa ollutta ylätasoon tavoiteaikataulua tarkennettiin työskentelyn käynnistyttyä.

Osa-alueen 3 laajuudesta johtuen ohessa on osa-alueista 1 ja 2 poiketen esitetty osahankekohtaiset tavoitteet.

Asiakaskokemustiedon kerääminen, automatisointi ja hyödyntäminen

- Mittaamisen systematisointi, automatisointi ja eheän tiedon johtaminen.
- Kansallisesti yhtenäinen asiakaspalaute.
- Apottiin integroitu reaaliaikainen sms-palaute.
- Tekoälypohjainen tekstianalytiikka luomaan syvempää ymmärrystä kehityskohteista ja automatisoimaan manuaalista palautteen hyödyntämisen prosessia.
- Strategisen tason raportointi johdon työpöydälle.

Taulukko 16 Asiakaskokemuksen tarkennetut tavoitteet

Yksikanavaisen asiakasohjauksen selvitys

- Arvioida nykyisten yhteydenottokanavien käytettävyyttä, saatavuutta ja saavutettavuutta sekä asiakkaaksi tulon vaiheen sujuvuutta.
- Huomioida arviossa erityisesti asiakkaan näkökulma sekä eri asiakkuussegmentit, kuten satunnaisesti palveluja käyttävät, paljon palveluja käyttävät asiakkaat, digitaalisia palveluja mielellään käyttävät sekä ns. digisyrjäytyneet/digisyrjäytymisuhan alla olevat asiakkaat.
- Arvioida, miten asiakasohjaus ppt-asiakkaiden kohdalla eri toimintamallien välillä toteutuu ja mitä ongelmia tähän liittyy.
- Tuottaa benchmarking-tietoa asiakkaaksi tulon ja asiakasohjauksen toteutetuista ratkaisuista.
- Tuottaa tietoa ja suosituksia jatkotoimenpiteistä Helsingin Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -hankkeen asiakkaaksitulon ja asiakasohjauksen jatkokehitystyölle.

Taulukko 17 Asiakasohjauksen tarkennetut tavoitteet

Ammattilaisten botti

- Kehittää työkalu terveysasemien ja etäpalvelujen ammattilaisten hoidon tarpeen arvion avuksi.
- Kehittää työkalu työn ja työprosessien edistämiseksi.
- Kehittää työkalu hoidon tarpeen arviointiin.
- Vakioidun tiedon yhtenäistyminen ja saaminen yhteiseen käyttöön.
- Pyrkiä kaventamaan Terveysasemien välisiä eroja työskentelytavoissa ja tiedonkäytössä.
- Kehittää työkalu moniammatilliseen tiimiin.
- Tukea uusien työntekijöiden perehdytystä.
- Tukea THK-mallin ydinprosessien tavoitteiden toteutumista: lisätä tuottavuutta, vaikuttavuutta, saatavuutta, asiakaskokemusta ja henkilöstökokemuksen paranemista.

Taulukko 18 Ammatillaisen botin tarkennetut tavoitteet

Terveyshyötyarvio

- Terveyshyötyarvio-tuoteperheen hyödynnettävyyden ja jatkokehittämisen varmistaminen Apotin käyttöönoton jälkeen.
- Apotin alkuvaiheen tietovajeiden täydentäminen Terveyshyötyarvioon kertyneellä eräajotiedolla.
- Terveyshyötyarvio-tuoteperheen vaikuttavuuden arvioinnin käynnistäminen Apotin yhteisrekisterin hyödyntämisen osalta.
- Terveyshyötyarviolla tuotetun tiedon ja Helsingin tilastotiedon yhdistely tiedolla johtamisen tarpeisiin.
- Terveyshyötyarvion tuottaman tiedon hyödyntäminen sote-uudistuksen hyötytavoitteiden saavuttamisessa.
- Testata Terveyshyötyarviota järjestäjän työkaluna hoidon laadun seurannassa ja varmistamisessa terveysasemien palveluhankinnoissa.

Taulukko 19 Terveyshyötyarvion tarkennetut tavoitteet

Digitaalinen sote-keskus

- Kehittämiskohteita jäseneltiin Stadin soten digisuunnitelman mukaisesti: ammattilaisen työtä helpottavat ratkaisut, ajasta ja paikasta riippumattomat palvelut asiakkaille, uudet teknologiat ja kokeilut, toimintatapojen uudistaminen, muu. Jäsennyksen alle tunnistettiin yhteensä 49 kokonaisuutta, joille kaikille määriteltiin tarkemmat tavoitteet.

Taulukko 20 Digitaalisen sote-keskuksen tarkennetut tavoitteet

Preventio Jyrää

- Mallintaa tyypin 2 diabeteksen primaaripreventioon tähtäävä, erilaisia tietojärjestelmiä hyödyntävä uusi hoitomalli asiakkaille, jotka ovat suuressa riskissä sairastua kakkostyypin diabetekseen.
- Pilotoida uutta hoitomallia henkilöillä, jotka ovat suuressa riskissä sairastua tyypin 2 diabetekseen.
- Selvittää, miten nykyinen lainsäädäntö mahdollistaa mallin käytännön toteutuksen ja nostaa esiin mahdolliset lainsäädännölliset esteet.
- Mallintaa SIB-rahoituksen mukainen toiminta, jolla mahdollistetaan tulevien interventioiden toteuttaminen.
- Selvittää vastaavat ja läheiset kansalliset hankkeet sekä mahdollisesti tehdä yhteistyötä niiden kanssa synergiaedut huomioiden.

Taulukko 21 Preventio Jyrää tarkennetut tavoitteet

Organisoituminen ja yhteistyöfoorumit

Osa-alueen 3 kokonaisuuksien hallinnoimisen ja suunnittelun tueksi perustettiin ja pidettiin yllä useita eri yhteistyökokouksia. Kokoukset keskittyivät pääsääntöisesti osa-alueen eri kokonaisuuksien tilannekuvan seurantaan sekä yhteiseen keskusteluun, suunnitteluun ja ohjaukseen. Osallistujina näissä eri yhteistyökokouksissa oli osa-alueen 3 vastuuhenkilöitä sekä toisinaan kutsuttuna eri asiantuntijoita (esim. kielinäkökulma, tiedolla johtaminen). Digikehittämisen ympärille muodostettiin palvelukokonaisuuksien välistä kehittämistä tukeva integroiva yhteistyöfoorumi.

Osana kansallista ja alueellista yhteistyötä osallistuttiin THL:n ylläpitämään yhteiskehittämisen Teams-kokonaisuuteen ja siihen liittyvään toimintaan, esimerkiksi teemapäiviin. THL:n ylläpitämä

Teams oli tarkoitettu aluehankkeiden yhteis- ja vertaiskehittämisen ja keskinäisen keskustelun konkreettiseksi alustaksi digikehittäjille ja substanssiasiantuntijoille. Keskustelua ja yhteistyötä varten oli muodostettu teemoitettuja kanavia, joissa keskustelua voitiin käydä.

Hankkeen aikana erillisinä kokouksina toteutettiin myös Apotin käyttöönottoon liittyvät yhteistyökokoukset, joihin osallistui Helsingin kaupungin ja Apotin edustajia. Apotin käyttöönotto oli Helsingin sotessa oma erillinen projektinsa, joka käynnistyi jo ennen Rakennemuutos-hanketta. Apotin käyttöönotto vaikutti oleellisesti mm. digipalvelujen kehittämiseen, asiakkaaksi tuloon sekä tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen ja linkittyi näin ollen hankkeessa toteutettuun kehittämistyöhön. Yhteisen Teams-kanavan lisäksi yhteistyökokouksia järjestettiin kerran kuukaudessa ja niissä käsiteltiin käyttöönoton etenemistä muun muassa koulutustarpeiden, etäryhmälustan, etävastaanoton, digikehittämisen ja tilastotiedon hyödyntämisen kautta.

Osa-alueen sisäisen työskentelyn lisäksi yhteistyötä tehtiin myös hankkeen muiden osa-alueiden ja Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen kanssa.

Toteuttaminen ja arviointi

Osa-alue 3 - Keskeisiä tuloksia ja tuotoksia
<ul style="list-style-type: none">• Digitaalisten palvelujen palveluverkkoselvitys.• Digitaalisuuden integraation edistäminen: Nykytilan kuvaus, digikehittämisen toimijoiden roolien määrittelytyö ja ehdotukset digikehittämisen sote-yhteisistä toimintamalleista.• Asiakaskokemustieto: Digitaalisen asiakaskokemuksen tiekartta.• Asiakaskokemuksen kokonaisuuden osio tiedolla johtamisen suunnitelmaan.• Omaolon laajentaminen Helsingin kaupungin palveluissa.• Palvelukokonaisuuksien omien digikehittämiskohteiden edistäminen.• Ammattilaisten järjestelmät: Tietosuojan vaikutustenarvioinnit Apotti-ympäristössä. (Terveysyötyarvio)• Ammattilaisten järjestelmät: Preventio Jyrää preventiivisen mallin pohja.• Asiakkaaksitulo ja asiakasohjaus: nykytila ja johtopäätökset -raportti.• Selvitys sosiaali- ja terveystoimialan yhteydenottokanavien saatavuudesta ja saavutettavuudesta sekä asiakasohjauksen sujuvuudesta asiakkaaksitulon vaiheessa.

Taulukko 22 Osa-alueen 3 keskeiset tulokset ja tuotokset

Osa-alue 3 - Keskeisiä havaintoja

- Siilorajoja ylittävä ja integraatiota tukeva yhteistyö lisääntyi.
- Todettiin tarve yhteisille rakenteille ja toimintamalleille.
- Tietosuojavaikuttetun lausunnon puuttuminen sekä Apotin työruuhkat vaikeuttivat Terveysyötyarvion täysimittaista toteutumista.
- Terveysyötyarvion osalta pystyttiin valmistelemaan Apotti-integraation tarvitsemat aineistot sekä sitä pystyttiin hyödyntämään tietojohtamisen kokonaisuudessa.
- Ammatillaisen botti asetettiin tauolle maaliskuussa 2021. Tästä huolimatta mahdolliselle jatkolle luotiin hyvä pohja.
- Preventio Jyrää -hankkeessa luotiin pohja jatkotyöskentelylle. Raskausajan diabeteksen jatkoseurannan hoitomallin pilotointi ja tuotantoon vienti siirtyi vuoden 2022 alkuun.
- Kansallisen diabetes-SIB:in osalta valmistelu toteutettiin suunnitelman mukaisesti koko hankevuoden aikana ja mallinnus valmistui loppuvuonna 2021.
- Asiakaskokemustiedon valmistelussa toteutettiin suunnittelu ja käynnistettiin toteutus. Asetetut suunnittelun tavoitteet ylitettiin.

Taulukko 23 Osa-alueen 3 keskeiset havainnot

Asiakaskokemustiedon kerääminen, automatisointi ja hyödyntäminen

Alahanke toteutui hyvin. Tavoitteita tarkennettiin käytössä olevan ajan mukaisesti, kun vastuhenkilö aloitti työnsä kesäkuussa 2021. Tavoitteeksi asetettiin muutoksen tiekartan luominen, joka kattaa tiedonkeruun, raportoinnin, tiedon hyödyntämisen, tekoälyratkaisut ja tarvekartoituksen.

Tavoitteiden määrittämisen jälkeen työtä edistettiin pitkälti suunnitellun mukaisesti. Heti syyskuussa 2021 päästiin kartoittamisen ja suunnittelun lisäksi edistämään tiekartan alaisia pidemmän aikavälin tavoitteita asiakaskokemuksen työkaluista sekä työstämään konkreettisia mittaamisen ja raportoinnin toteutuksia. Tätä kautta hankkeen aikana päästiin ylittämään asetetut tavoitteet.

Selvitys sosiaali- ja terveystoimialan yhteydenottokanavien saatavuudesta ja saavutettavuudesta sekä asiakasohjauksen sujuvuudesta asiakkaaksi tulon vaiheessa

Alahanke toteutui suunnitellun mukaisesti. Työskentely aloitettiin tammikuussa 2021 kartoittamalla asiakasohjaukseen osallistuvia toimijoita sekä asiakkaaksitulon prosesseja toimintamalleittain ja palveluittain.

Selvityksessä kerättiin tietoa laajan taustamateriaalin, yksilö- ja ryhmähaastatteluiden, sähköisten kyselyiden sekä havainnoinnin avulla. Tämän lisäksi selvitys tuotti vertailutietoa muissa julkisissa ja yksityisissä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa käytössä olevista tai suunnitelluista asiakkaaksi tulon, yhteydenottovaiheen ja asiakasohjauksen ratkaisusta ja käytännöistä. Selvitys sisälsi suosituksia jatkokehitystyöhön.

Ammattilaisten botti

Botti-hankkeessa oli haasteita henkilöstöressurssien suhteen. Resursseja oli jatkuvasti liian vähän johtuen esimerkiksi pandemian aiheuttamasta työkuormasta sekä henkilöstön siirtymisestä uusiin tehtäviin. Resurssipulasta huolimatta työtä pystyttiin jatkamaan maaliskuuhun 2021 saakka. Siihen mennessä Bottia varten oli rakennettu oma näkymä dokumentteja varten, oirekysely-toiminnallisuuksia sekä tuotu STM:n suosituksen mukaisia oireita ja hakusanoja. Alahanke asetettiin tauolle maaliskuussa 2021. Vaikka hanketta ei saatu valmiiksi rakenneuudistuksen aikana, saatiin sen kautta silti luotua erinomainen pohja kokonaisuuden mahdolliselle jatkolle.

Terveyshyötyarvio

Rakenneuudistus-hankkeen aikana oli tarkoitus toteuttaa Terveyshyötyarvio-kokonaisuuden kolmas vaihe: Apotti-integraatio. Hanke käynnistettiin jo aikaisemman vaiheen aikana ja päätavoitteena oli varmistaa Terveyshyötyarvion hyödyntäminen ja jatkokehittäminen Apotissa. Terveyshyötyarvio-hankkeessa kehitettiin monia eri kokonaisuuksia. Esimerkiksi Terveyshyötyarvio-eräajo toteutettiin keväällä 2021. Lisäksi Terveyshyötyarvion Apotti-integraatioon vaadittavat toimenpiteet selvitettiin ja Terveyshyötyarvio-raportointia monipuolistettiin. Terveyshyötyarvion avulla voitiin myös eri tavoin edistää tietojohtamista.

Vuoden 2021 alussa keskeiseksi haasteeksi tunnistettiin tiukka aikataulu vuoden loppuun mennessä. Aikaisemman vaiheen kesken jääneet toimenpiteet viimeisteltiin vuonna 2021. Tämän lisäksi toteutukseen vaikuttivat tarve tietosuojavaltuutetun lausunnolle työkalun käytön riskeistä, riippuvuus ulkopuolisista toimijoista sekä pandemiasta johtuva henkilöstöressurssien puute.

Apotin työruuhkat estivät Terveyshyötyarvion Apotti-integraation toteutuksen hankkeen aikana. Tästä huolimatta integraation tarvitsemat aineistot valmisteltiin osittain jo ennakkoon, vaikka kaikkiin tavoitteisiin ei päästy. Toteutusta tavoitellaan vuoden 2022 alkupuolella.

Digitaalinen sote-keskus

Digitaalisen sote-keskuksen alahanke toteutettiin useammassa kokonaisuudessa. Palvelukokonaisuuksilla on ollut niin yhteisiä kuin myös omia kehittämiskokonaisuuksia. Kehittämiskokonaisuudet on esitetty liitteen 3 taulukossa.

Henkilöstöressurssien haasteet, Apotin käyttöönotto sekä pandemian tuomat paineet toivat viivästyksiä projektien toteutumiseen. Tämän takia tavoitteita tarkennettiin ja sopeutettiin tilanteeseen. Uusien tavoitteiden kautta aikatauluja saatiin kurottua umpeen, mutta jatkotyöskentelytarpeita jäi vuodelle 2022 (liite 5).

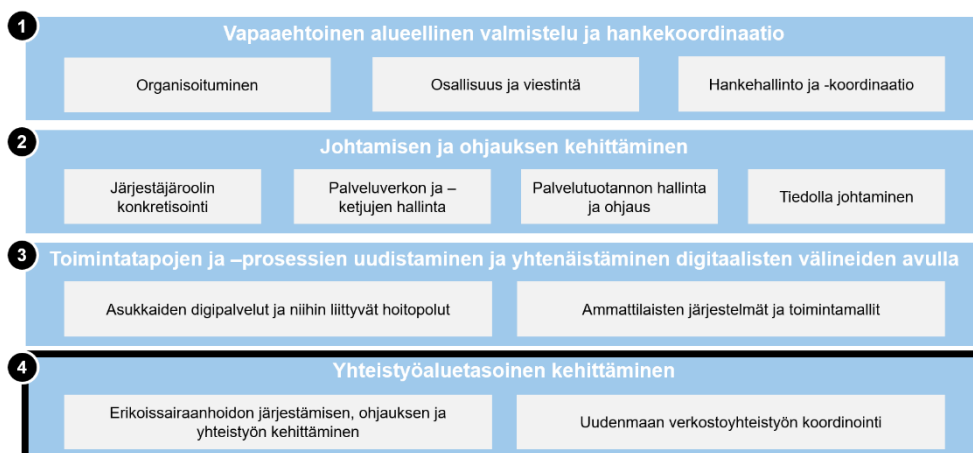
Preventio Jyrää (II-tyypin primaaripreventiomalli)

Alahanke käynnistettiin suunnitellun mukaisesti tarkentamalla kehitettäviä kohderyhmiä. Kohderyhmiksi valikoituivat raskausajan diabeteksen sairastaneet sekä ylipainoiset. Kummankin hoitomallin kehittäminen käynnistettiin suunnitelman mukaisesti. Preventio Jyrää -hankkeessa edistettiin monia eri kehittämiskohteita ja vuoden aikana valmistui esimerkiksi Preventiivisen mallin pohja sekä raskausdiabeteksen jatkoseurannan mallin suunnitelmat ja määrittelyt. Lisäksi tehtiin esimerkiksi kansallinen diabetes-Sib-selvitys, minkä seurauksena rakennettiin kuntakohtainen mallinnus Helsingille.

Koronaviruspandemian ja Apotin käyttöönoton paineet aikatauluun ja henkilöstöresursseihin johtivat siihen, että ylipainokohderyhmän hoitomalli jouduttiin jättämään suunnitteluvaiheeseen eikä sen rakennustyötä Apottiin käynnistetty. Ylipainokohderyhmälle tehtiin hoitomallivaihtoehtoja ja kustannuslaskelmia, jotka ovat hyödynnettävissä jatkossa.

Raskausajan diabeteksen jatkoseurannan hoitomallin osalta Apotti ei pystynyt ottamaan Preventio Jyrää -hankkeen tarvittavaa rakennustyötä työn alle vuoden 2021 aikana niukkojen kehittämisresurssien vuoksi. Rakentaminen siirtyy vuoden 2022 alkuun. Tämän takia raskausdiabetesmallia ei voitu viedä tuotantoon eikä mallia voitu pilotoida vuoden 2021 aikana.

Osa-alue 4: Yhteistyöaluetasoinen kehittäminen



Kuva 10 Rakenneuudistus -hankkeen osa-alueet

Tausta ja tarve kehittämiselle

Osa-alueen 4 alle suunniteltiin kaksi kokonaisuutta: ”Erikoissairaanhoidon järjestämisen, ohjauksen ja yhteistyön kehittäminen”, ja ”Uudenmaan verkostoyhteistyön koordinointi”. Uudenmaantasoista hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä kehitettiin osana Uudenmaan verkostoyhteistyön koordinointia. Työskentely toteutui poikkileikkaavasti osana kehitystoimintaa.

Kehitystyö toteutui Uudenmaan neljän hyvinvointialueen, Helsingin ja HUSin välillä. Tarkoituksena oli rakentaa Uudellemaalle uusi malli erikoissairaanhoidon ohjaukseen ja yhteistyöhön.

Uuden mallin oli tarkoitus olla 1) päätöksentekoa valmistelevien ja toiminnallisten yhteisten menettelyjen osalta nykymallia systemaattisempi, 2) käsitellä toimintaa ja taloutta yhdessä ja 3) luoda paremmat puitteet tietopohjaiselle päätöksenteon valmistelulle, yhteistyön koordinoinnille ja ennen kaikkea yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle.

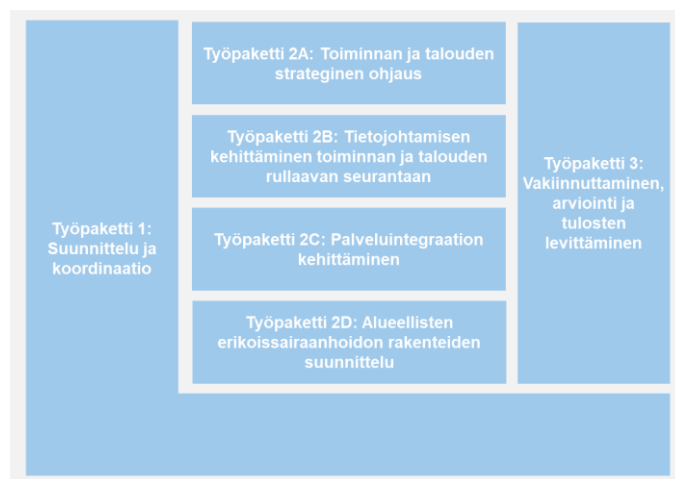
Yhteistyöaluetasoisella³ kehittämisellä haluttiin myös vastata suurimpiin tunnistettuihin haasteisiin. Haasteita tunnistettiin esimerkiksi vuoden 2019 palveluketjujen ja budjettiohjauksen kehityshankkeissa sekä HUS-järjestämissuunnitelmassa. Tunnistetut haasteet olivat laajoja ja koskettivat muun muassa erikois- ja perustason yhteistyötä, talouden ja toiminnan yhteistä suunnittelua sekä palveluketjujen eheyttä.

Rakenneuudistus-hankkeen rahoitushaussa nostettiin seuraavat kokonaisuudet esiin konkreettisina esimerkkeinä:

- ”Tietoa ei saada hyödynnettyä ohjauksessa parhaalla mahdollisella tavalla. Tiedon kulku relevanteille sidosryhmille on hidasta [...]”
- “[...] taloutta ja toimintaa suunnittelevat yhteistyöelimet ovat olleet erillisiä, vaikka talous ja toiminta olennaisesti kytkeytyvät toisiinsa.”
- “[...] PTH-ESH toiminnalliset yhteistyöfoorumit eivät muodosta selkeää kokonaisuutta.”

Erikoissairaanhoidon osalta määritettiin kolme työpakettia, joiden oli tarkoitus kattaa tunnistettujen haasteiden kokonaisuus (kuva 11). Kehitystyön painopisteiden valinnassa hyödynnettiin HUS-järjestämissuunnitelman strategisia painopisteitä. Erityisesti kehityskohteiksi tunnistettiin: lasten ja nuorten mielenterveyspalvelut, kiireellinen vastaanotto toiminta ja yhteispäivystys, ikäihmisten palvelujen kehittäminen ja digitaalisten palvelujen palveluintegraatio.

³ Yhteistyöalue kattaa Helsingin kaupungin, Uudenmaan neljä hyvinvointialuetta sekä HUSin / HUS-yhtymän



Kuva 11 Osa-alueen 4 työpaketit

Pää- ja osatavoitteet

Osa-alue 4 jaettiin kahteen päätason kokonaisuuteen: Erikoissairaanhoidon järjestämisen, ohjauksen ja yhteistyön kehittäminen ja Uudenmaan verkostoyhteistyön koordinointi. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (HYTE) liitettiin osaksi kokonaisuutta hankkeen aikana.

Erikoissairaanhoidon järjestämisen, ohjauksen ja yhteistyön kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Työpaketin 1 tarkoituksena oli koordinoita osahankkeen toteutumista. • Työpaketin 2A tarkoituksena oli rakentaa nykyistä selkeämpi ja vaikuttavampi ohjausmalli, jossa talouden ja toiminnan käsitteleminen tapahtuisi yhdessä. • Työpaketin 2B tavoitteena oli saada raportointi ja tietopohja tukemaan paremmin ESH-ohjausta mukaan lukien perustason tiedonkulun parantaminen, palvelujen seuranta ja porrastus, kehitystarpeiden ja riskien tunnistus, tiedottamisen ja raportoinnin lisääminen, palvelutarpeen tietotuotannon kehittäminen sekä palvelutarpeen tarkempi ennustaminen. • Työpaketin 2C tarkoituksena oli mallintaa yhteisiä perus- ja erityistason palveluketjuja. Näihin kuuluivat lasten ja nuorten mielenterveyspalvelut, ikääntyneiden palvelut, kiireellinen hoito ja yhteispäivystys ja digitaaliset palvelut. • Työpaketin 2D tavoitteena oli varmistaa, että perustettavien itsehallintoalueiden osalta tehtävät ratkaisut ja muutokset alueellisissa peruspalvelujen rakenteissa yhteensovittaisiin HUSin erikoissairaanhoidon palvelujen ja rakenteiden kanssa. • Työpaketin 3 tavoitteena on juurruttaa kehitetty malli osaksi toimintaa. Hankkeessa kehitettyä toimintamallia tullaan käyttämään ja jatkokehittämään myös rahoituksen päättymisen jälkeen.

Taulukko 24 Erikoissairaanhoidon kehittämisen tarkennetut tavoitteet

Uudenmaan verkostoyhteistyön koordinointi
<ul style="list-style-type: none"> • Uudenmaan verkostoyhteistyön koordinoinnin tavoitteena oli tiedon ja kokemusten jakaminen sekä hyvien käytäntöjen ja ratkaisujen levittäminen Uudenmaan hyvinvointialueiden välillä. • Valmisteluvaiheessa alustavasti tunnistettuja yhteistyön kohteita olivat tulevaisuuden sote-keskuksen kehittäminen, itsehallintoalueen organisoituminen ja kehitysvammaisten terveyspalvelujen järjestäminen.

Taulukko 25 Verkostoyhteistyön tarkennetut tavoitteet

HYTE
<ul style="list-style-type: none"> • Valmistelun alkuvaiheessa tavoitteeksi asetettiin kunnan, hyvinvointialueen ja erikoissairaanhoidon HYTE-roolien, tehtävien sekä verkostomaisen yhteistyörakenteen määrittely Uudenmaan erillisratkaisu huomioiden. • Määrittelyssä huomioidaan tietojohtamisen ja raportoinnin ulottuvuus.

Taulukko 26 HYTE:n tarkennetut tavoitteet

Tavoitteet työpaketeille asetettiin rakenneuudistuksen hankesuunnitelmassa sekä HUS-alueen järjestämissuunnitelmassa 2021–2025.

Organisoituminen ja yhteistyöfoorumit

Osa-alueen 4 toteuttaminen jaettiin kolmeen kokonaisuuteen: erikoissairaanhoidon ohjaus, Uudenmaan verkostoyhteistyö sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen.

Uudenmaan verkostoyhteistyötä edistettiin ja tuotiin esiin kaikilla hankkeen tasoilla (strateginen, taktinen ja operatiivinen) sekä erikoissairaanhoidon ohjauksen ohjausryhmässä. Lisäksi alueellisen yhteistyön foorumina toimi Helsingin ja Uudenmaan alueiden sote-johtajien yhteinen Viiden alueen yhteistyöryhmä, joka kokoontui Helsingin koollekutsumana hankkeen aikana yhteensä 14 kertaa.

Erikoissairaanhoidon ohjauksen alahankkeen lisäksi verkostomaista yhteistyötä toteutettiin joustavasti alueiden välisten sopimusten mukaisesti. Helsingin kaupunki vastasi Uudenmaan verkostoyhteistyön koordinoinnista, johon sisältyi verkoston koolle kutsuminen, tapaamisten organisointi sekä yhteinen raportointi.

HYTE-työskentely toteutettiin pitkälti saman mallin mukaisesti. Helsingin kaupungilla oli Uudenmaan tasoinen koordinaatiovastuu, jonka lisäksi kaikki kunnat ja hyvinvointialueet toteuttivat omaa sisäistä kehitystoimintaansa. HYTE-työskentelyssä hyödynnettiin omaa valmisteluryhmää, joka omalta osaltaan tuki tavoitteiden täyttymistä ja valmisteli Rakenneuudistus-hankkeen ohjausryhmien aineistoja ja toteutti niiden toimeksiantoja.

Erikoissairaanhoidon ohjaus puolestaan jaettiin tarkemmin eri työpaketteihin toteutusta varten. Työpakettien 2 alakohdat porautuivat keskeisiin teema-alueisiin: 2A) toiminnan ja talouden ohjaamiseen, 2B) tietojohdamisen kehittämiseen, 2C) palveluintegraation kehittämiseen (lasten ja nuorten mielenterveyspalvelut, kiireellinen vastaanotto toiminta ja yhteispäivystys, ikäihmisten palvelujen kehittäminen ja digitaalisten palvelujen palveluintegraatio) sekä 2D) alueellisten erikoissairaanhoidon rakenteiden suunnitteluun. Näiden työpakettien toteutusta tuki suunnittelutyöhön ja koordinointiin kohdistuva työpaketti 1 sekä hankkeen jatkuvan toiminnan vakiinnuttamiseen ja tulosten arviointiin ja levittämiseen kohdistuva työpaketti 3.

Erikoissairaanhoidon järjestämisen, ohjauksen ja yhteistyön kehittämisen osahankkeelle muodostettiin kaikkien Uudenmaan alueiden sekä HUSin edustajista muodostuva ohjausryhmä. Helsingin osahankkeeseen rekrytoima projektipäällikkö koordinoi Helsingin osahankkeeseen osallistuvien työntekijöiden lisäksi myös kaikkien Uudenmaan alueiden projektiorganisaatioiden välistä yhteistyötä ja raportoi hankkeen etenemisestä ohjausryhmälle. Jokaisella alueella oli lisäksi omat osahankkeeseen osallistuvat työntekijänsä.

Kullekin alatyöpakettille (2A-2D) muodostettiin Uudenmaan alueiden osahankkeeseen osallistuvista työntekijöistä ja/tai projektipäälliköistä koostuva projektiryhmänsä. Projektiryhmien vastuuhenkilöt kutsuivat projektipalaveriin tarpeen mukaan muiden osahankkeiden ja sidosryhmien edustajia. Palveluintegraation kehittämisen kärjet jakautuivat kolmeen palveluintegraatiokokonaisuuteen sekä digitaalisten palvelujen kehittämiseen. Jokaisen kokonaisuuden toteutus suunniteltiin erikseen. Vastuuhenkilö kuitenkin varmisti säännöllisillä keskusteluilla, että palveluketjun valmistelussa oltiin tietoisia kahden muun osa-alueen toimista.

Huomioitavaa työpakettien 2D osalta on, että sen edistäminen toteutui HUS-järjestämissopimuksen työryhmässä.

Toteuttaminen ja arviointi

Osa-alue 4 - Keskeisiä havaintoja

- Työskentelyn aikana tarkoituksena oli luoda yhteistyörakenteet, jotta Rakenneuudistus-hankkeen jälkeen kehittämistyötä voitaisiin jatkaa osana pysyvää toimintaa sekä erillisiä hankkeita, kuten Tulevaisuuden sote-keskus -hanketta sekä järjestämissopimuksen teemaryhmien toimintaa.
- Työpajojen, haastatteluiden ja muiden materiaalien pohjalta koottu ehdotus ohjausmallin foorumeista, avainrooleista ja sisällöistä sekä ohjausmallin prosessista, työkaluista ja toimenpiteistä.
- Vastuuparimallia pilotoitiin hankkeen eri työpaketeissa. Tunnistettiin haasteita, joita kehitettiin hankkeen aikana. Vastuuparimallin toteutuksen aikana Uudenmaan hyvinvointialueiden välinen yhteistyö parani merkittävästi.
- Yhteistyön osalta myös eri organisaatioiden sisäinen viestintä on parantunut osa-alueen työskentelyn kautta.
- Jatkotyöskentelyssä on jatkettava järjestäjäroolin merkityksen määrittämistä sekä tiivistä sidosryhmien osallistamista.
- Palveluintegraation kehittämisen kärjet (Työpaketti 2C) ovat väistämättä sidottuja digitaaliseen ja taloudelliseen kehittämiseen. Jatkon kannalta on olennaista, että kokonaisuuksille muodostetaan yhteinen tahtotila.
- Työpaketti 2D siirrettiin osaksi HUS-järjestämssopimuksen valmisteluryhmän työskentelyä.
- Yleisesti osa-alueen tavoitteisiin päästiin hyvin etenkin yhteistyön rakenteiden, tiedon ja oppien jakamisen sekä mittarityöskentelyn osalta.

Taulukko 27 Osa-alueen 4 keskeiset havainnot

Osa-alue 4 - Keskeisiä tuloksia ja tuotoksia

- Yhteistyömallien, raportoinnin sekä mittarien kehittäminen ja haasteiden tunnistaminen
- 2A Rahoituksen kanavoitumisen ja laskutusmallin vaihtoehdot.
- 2B Raportointirakenne ja sen pohjat.
- 2B Ylimmän johdon raportointimalli ja sisältöjen valinta.
- 2C Kiireellinen hoito: Helsingin ja Uudenmaan päivystysavun prosessien vertailu. Sosiaali- ja kriisipäivystysten välinen yhteistyön kehittäminen.
- 2C Ikäihmiset: Kotiinpäin vietävien palveluiden edistäminen ja neuropsykiatrisesti oireilevan potilaan ohjaus- ja konsultaatiomallin kehittäminen Uudellamaalla.
- 2C Lasten ja nuorten mielenterveyspalvelut: Neuropsykiatrisen potilaan palveluketju on kuvattu Helsingin osalta ja Uudenmaantasoinen työskentely käynnistetty. Jalkautuvan intensiivitetun hanke aloittanut toiminnan
- Kaikissa palveluintegraation kehittämisen kärjissä: Taktisen tason seurantaan (Uudellemaalle) luotiin ja hyväksyttiin seurantamittaristo 1.0
- 2C Digitaalisten palvelujen palveluintegraatio: Potilasryhmien palvelupolkujen palveluintegraation skenaariokuvaukset.
- HYTE: Uudenmaan HYTE-selvitys ja Uudenmaan HYTE-seminaari.
- Viiden alueen yhteistyöryhmä ja Viiden alueen ja HUSin yhteistyöryhmä

Taulukko 28 Osa-alueen 4 keskeiset tulokset ja tuotokset

Osa-alueen 4 alla tuotettiin yhteensä 29 tulosta ja tuotosta. Kaikki tulokset ja tuotokset löytyvät liitteestä 4.

Työpaketti 2A – Toiminnan ja talouden ohjaaminen

Työpaketin 2A valmistelu pysyi koko valmistelun ajan suunnitellussa aikataulussa. Keväällä 2021 kehitystyö keskittyi toiminnan ja talouden ohjauksen mallien valmisteluun ja mallintamiseen.

Syksyllä 2021 työ keskittyi ohjausmallin eri vaihtoehtojen vertailuun ja strategisen tason ohjausmallin sekä vuosikellon laatimiseen.

Hankekauden aikana tuotoksia valmistui viiteen teemaan liittyen: yhteiset toimintamallit ja raportointi, rahoituksen kanavoitumisen ja laskutusmallin vaihtoehdot, rahoituksen kanavoitumisen ja laskutusmallin vaihtoehtojen hyötyhaitta vertailut, talousarviovalmistelun suunnitelma ja strategisen suunnittelun vuosikello.

Työpaketti 2B – Tietojohtamisen kehittäminen

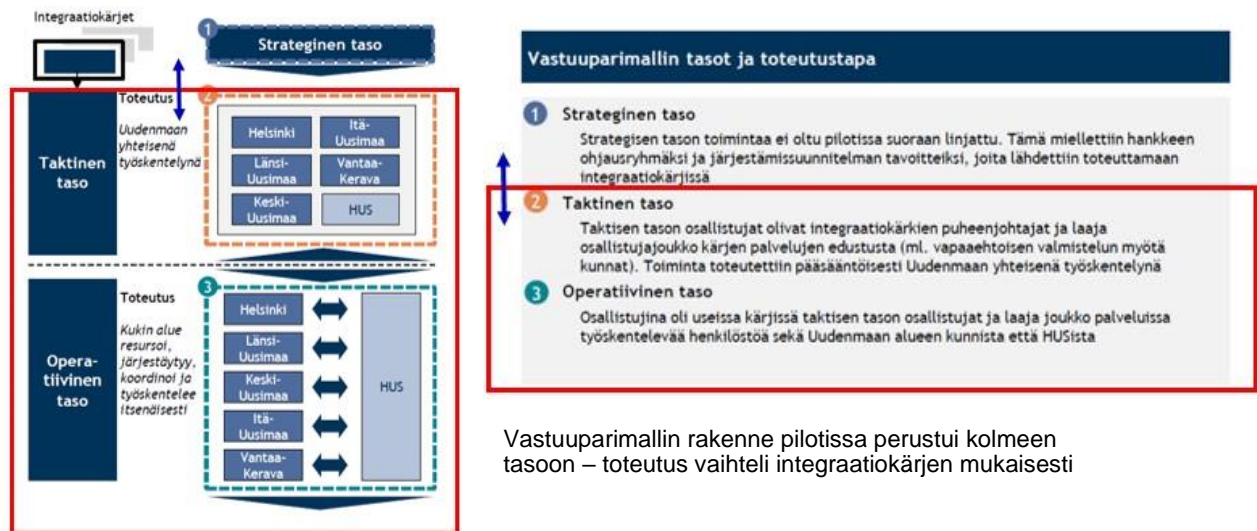
Työpaketin 2B työskentely pystyttiin käynnistämään täysimittaisesti vuoden 2021 syksyllä. Työskentely eteni priorisoidun työsuunnitelman mukaisesti, jossa keskityttiin etenkin ylimmän johdon raportointimallin ja sen keskeisten sisältöjen valmisteluun.

Priorisoituihin tavoitteisiin päästiin hyvin.

Työpaketti 2C – Palveluintegraation kehittäminen

Työpaketin 2C alla toteutettiin useampaa kokonaisuutta. Sen alla kehitettiin ikäihmisten, lasten ja nuorten mielenterveyspalvelujen, kiireellisen hoidon sekä digitaalisten palvelujen palveluintegraatiota HUS-järjestämissuunnitelman tavoitteiden mukaisesti.

Vuoden 2021 aikana edettiin pääosin hankkeiden tarkennettujen suunnitelmien mukaisesti. Työskentelyssä toteutettiin vastuuparimallia (kuva 12) ja työpajatyöskentelyä, joihin sisältyi muun muassa prosessien mallintamista.



Kuva 12 Vastuuparimallin yhteenveto

Vastuuparimallia pilotoitiin ESH-ohjaushankkeen aikana kolmessa palveluintegraatiokärjessä. Vastuuparimallin tavoitteena on luoda toimintatapa yhteistyölle alueiden ja HUSin välille. Vastuuparimallin tarkoitus on toimia operatiivisella- taktisella- ja strategisella tasolla. Lisäksi mallin avulla pyritään asettamaan ja seuraamaan tavoitteita systemaattisesti.

Vastuuparimallia kehitettiin viiden Uudenmaan alueen ja HUSin kanssa yhteistyössä. Kehittämiseen osallistui noin 100 henkilöä operatiiviselta-, taktiselta- ja strategiselta tasolta.

Kehittämistä tehtiin haastattelujen, kyselyjen ja työpajojen avulla, jotta tunnistettaisiin keskeisimmät kehittämisen osa-alueet vastuuparimallista ja sen osa-alueista. Lisäksi pyrittiin hahmottamaan mallin sopivuutta HUS järjestämissopimus valmisteluun. Kokonaisuudessaan vastuuparimallin tavoitteet ja perusidea nähtiin yleisesti hyvänä. Kehityskohteita tunnistettiin mm. liittyen vastuuparien tavoiteasetantaan ja ohjaukseen, organisointiin, työskentelymalleihin sekä oikeiden vastuuparien löytämiseen operatiivisella tasolla. Projektissa dokumentoitiin vastuuparimallin keskeisimmät kehityskohteet ja annettiin suositukset jatkokehittämiseen, jotka huomioivat tunnistetut pilottivaiheen kehityskohteet.

Vuoden 2021 lopussa esiteltiin vastuuparimallin 2.0 versio. Vastuuparimallin kehittämistä jatketaan palveluintegraatiokärjissä Tulevaisuuden sote-keskuksessa ja osana HUS-järjestämissopimustyötä.

Työpaketti 2D – Alueellisen erikoissairaanhoidon rakenteiden suunnittelu

Työpaketti 2D siirrettiin osaksi HUS-järjestämissopimuksen valmisteluryhmän työskentelyä ja paketin työstäminen ajoittuu vahvasti rakenneuudistuksen jälkeiseen valmisteluun muiden järjestämissopimuksen toimenpiteiden kanssa.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (HYTE)

Osa-alueessa 4 tehty Helsingin ja Uudenmaan hyvinvointialueiden HYTE-työ eteni pääosin suunnitellun mukaisesti. Kevään 2021 aikana toteutettiin selvitys Uudenmaan HYTE-työn nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista ja joulukuussa 2021 järjestettiin Uudenmaan HYTE-seminaari.

Selvityksen perusteella saatiin tietoa HYTE-organisoitumisen nykytilasta ja keskeisistä tarpeista sote-uudistuksen alkuvaiheessa. Erityisesti tiedolla johtaminen ja tietopohjatyö tunnistettiin kunta- ja hyvinvointialuerajat ylittäväksi yhteiseksi tehtäväksi. Tulosten pohjalta on linjattu alkuvaiheen valmistelun jatkosuuntaamista.

Hyvinvointialueiden HYTE-valmistelu tuki hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvien asioiden huomioimista osana ison muutoksen valmistelua alueilla ja kunnissa tilanteessa, jossa muodostuvilla hyvinvointialueilla oli (ja on) paljon asioita valmisteltavana.

Yhteistä valmistelua eri toimijoiden rooleista ja yhteistyöstä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi Uudellamaalla jatketaan. Uudenmaan tasoisessa valmistelussa on sovittu, että valmistelu kohdentuu alkuvaiheessa erityisesti hyvinvointialueiden ja HUSin yhteistyöhön. Työtä jatketaan osana HUS-järjestämissopimuksen alueellista valmistelua. Ensimmäisenä aloitetaan väestön terveyttä ja hyvinvointia sekä palvelutarvetta kuvaavan alueellisen tiedon keräämisellä ja kokoamisella.

Lisäksi valmistelua alueellisten HYTE-rakenteiden, yhteistyökäytänteiden sekä työnjakoa koskevien toimenpiteiden osalta jatketaan.

Uudenmaan verkostoyhteistyö

Verkostoyhteistyötä toteutettiin kaikissa palveluintegraation kehittämisen kärjissä. Konkreettisia esimerkkejä eri kokoluokissa onnistuneesta yhteistyöstä Uudellamaalla ovat:

- Helsingin ja Uudenmaan alueiden sote-johtajien säännölliset kokoukset (Viiden alueen yhteistyöryhmä) Helsingin koordinoimana
- Kiireellisen hoidon osalta tunnistettiin yhdessä Uudenmaan hyvinvointialueiden ja HUSin kanssa kehittämiskohteiden tunnistus ja konkreettisen etenemisen suunnittelu. Näihin kuuluivat muun muassa sosiaali- ja kriisipäivystys sekä päivystysprosessien kehittämien.

- Kotiinpäin vietävien palveluiden edistäminen ja neuropsykiatriseen häiriökäyttäytymiseen liittyvä ohjaus- ja konsultaatiomallin kehittäminen Uudellamaalla. Liikkuvan hoitajamallin ja yhteisten seurantamittarien käyttöönotto sekä Liikkuva sairaala -verkoston käynnistäminen.
- Ikääntyneiden palveluketjussa järjestettiin Ikääntynyt päihteitä käyttävä asiakas palvelujärjestelmässä -seminaari
- Vastuuparimallin toteutus ja kehittäminen
- Neuropsykiatrisesti oireilevan lapsen tai nuoren ja hänen perheensä palvelupolun kehittäminen

Työskentelyn tavoitteet toteutuivat hyvin: tietoa ja kokemuksia saatiin vaihdettua sekä verkostorakenteita saatiin luotua. Tehdyn työn ja kohdattujen haasteiden perusteella laadittiin kehityssuunnitelma, jonka tavoitteena oli parantaa työskentelyä entisestään.

Arjen yhteisen tekemisen lisäksi verkostoyhteistyötä edistettiin etenkin yhteisten työpajojen ja koulutusten kautta arjen yhteistyön lisäksi. Alla on kuvattu esimerkki siitä, mitä verkostoyhteistyön toteutuminen on käytännössä tarkoittanut.

Uudenmaantasoisesti kehitystyönä kehitettiin neuropsykiatrisesti oireilevan lapsen tai nuoren ja hänen perheensä palvelupolun (nepsy-palvelupolku) kehittämistä osana lasten ja nuorten mielenterveys palveluketjua. Kehitystyöhön osallistuivat Uudenmaan hyvinvointialueet sekä HUS.

Kehitystyön aikana toteutettiin työpaja, jonka tarkoituksena oli tukea nepsy-palvelupolkutyön etenemistä samalla huomioiden tietojohtamisen ja talouden näkökulman. Työpajaan osallistui 52 tulevaisuuden palvelujen järjestäjää. Mukana olivat muun muassa perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido, kouluterveydenhuolto ja sosiaalipalvelut. Työpajan tulokset ja keskeisimmät haasteet palvelupolulla tiivistettiin prosessi-, asiakas- ja resurssinäkökulmiin.

Työpajan tuloksia tullaan hyödyntämään yhteisessä kehittämistyössä jatkossa. Nepsy-palvelupolku työryhmä jatkaa työskentelyä osana normaalia linja- ja kehitystyötä.

Yhteenveto

Osa-alue 4 oli erittäin suuri kokonaisuus, jolla oli useita tavoitteita. Hankkeen aikana työryhmät kohtasivat toimintaympäristöstä johtuvia haasteita, jotka vaikeuttivat työn toteutumista, kuten koronapandemia, Apotin viivästynyt käyttöönotto, Uudenmaan alueen järjestäytyminen ja sote-lakien läpimeno.

Haasteellisista lähtökohdista huolimatta hankkeessa työskennelleet asiantuntijat olivat sitoutuneita yhteisten tavoitteiden aikaansaantiin: työskentelyssä korostui aito halukkuus alueiden väliseen yhteistyöhön, työskentelyssä kohdatut ongelmat nostettiin esiin ja ratkaistiin yhdessä ja yhdessä luodut yhteistyön rakenteet otettiin käyttöön testattaviksi.

Verkostoyhteistyön tulokset toteutuivat kahdella tapaa. Hankkeen aikana kehitettiin yhteistyötä hyvinvointialueiden ja HUSin sekä eri toiminnan tasojen välillä (strateginen, taktinen ja operatiivinen taso).

Hankkeen aikana rakennettiin yhteensä 29 valmista tuotosta (liite 4), joiden lisäksi osa-alueen kehitystä tullaan jatkamaan HUS-järjestämissopimuksen teemaryhmissä sekä Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeessa.

Liitteet

Liite 1: Osa-alueen 1 tulokset ja tuotokset

Alahanke ja osakokonaisuudet	Tulokset ja tuotokset	Sisältö ja huomiot
Organisoituminen		
Organisoituminen	Kartoitus organisoitumisen toteutuksen käytännön hallinnollisista vaihtoehtoista kaupunkihallinnon, sote-toimialan sekä valtionhallinnon kanssa	Dokumentti ja esitykset eri vaihtoehtoiksi kaupungin organisoitumisen kannalta. Esitys kaupunkiyhteisen valmistelun käynnistämiseksi. Kansliapäällikkö asetti esityksen pohjalta ohjausryhmän uudistuksen valmisteluun
	Malli uuden sote-ratkaisun mukaisesta järjestäjänä toimimisesta laillisten velvoitteiden mukaisesti	Koonti laista seuraavista velvoitteista sote-järjestäjille ja peilaus kaupungin nykyiseen toimintaan
	Muutokset uuden sote-ratkaisun mallin mukaan nykyisiin työnjakoihin (päivitety ehdotukset uusiksi hallintosääntökirjauksiksi)	Hallintosääntöön kirjataan muutokset, joita uusi sote-ratkaisu edellyttää kaupungin organisaatiolta.
	Muutokset uuden sote-ratkaisun mallin mukaan nykyisiin työskentelykäytäntöihin (ehdotukset toimintasäännön päivittämiseksi)	Toimialan toimintasäännön päivittäminen (hallintosäännön päivittämisen jälkeen)
	Muutokset uuden sote-ratkaisun mallin mukaan nykyisiin päätöksentekoprosesseihin (ehdotukset päätöksenteon ja toimivallan sisällöistä hallintosääntöön)	Hallintosäännössä määritellään sote-lautakunnan ja pelastusjaoston tuleva toimivalta
	Muutokset uuden sote-ratkaisun mallin mukaan nykyisiin johtamismalleihin	
	Käytännön suunnittelun tiekartta (sis. resursointi)	
	HUS-järjestämissopimusvalmistelun aloittaminen ja siihen liittyvät selvitykset ja koordinaatio	
	Alustava luonnos HUS-perussopimuksesta (HUS-valmistelutyöryhmä valmistelee)	Luonnos HUS-yhtymän perussopimukseksi, joka toimii HUS-valmisteluryhmän työn pohjana
	Pelastustoimen ja sote-toimialan yhteistyö – selvitys organisaatiovaihtoehdoista	Laadittu vaihtoehtoja eri malleiksi organisoitua toimialalla. Yksi malli eteni jatkovalmisteluun ja hallintosääntömuutokset tehdään sen pohjalta
	Kaupungin hallintosäännön päivittäminen uusien lakien mukaisiksi (sis. hallinnon ja talouden eriyttäminen). Käynnistetty kaupunkiyhteinen valmistelu hallintosäännön päivittämiseksi vuodelle 2022.	
	Neuvottelut hyvinvointialueiden valmistelutoimielinten kanssa aloitettu – yhteiset foorumit	
Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (HYTE)	Muutokset Helsingin HYTE-työhön sote-uudistuksen mukaisesti	Esitys Helsingin HYTE-ohjausryhmälle HYTE:n johtamisen ja koordinoinnin nykytilasta Helsingissä sekä sote-uudistuksen uusista lainsäädännöllisistä velvoitteista ja niiden alustavista ratkaisuehdotuksista Helsingin HYTE-työn näkökulmasta
	Sote-uudistuksen vaikutusten selvittäminen tiettyihin HYTE-toimintoihin	Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan selvitys eräiden

		hyvinvointia edistävien palvelujen järjestämisen nykytilasta ja niiden järjestämisvaihtoehdoista sote-uudistuksen jälkeen. Lisäksi kevyt selvitys soten järjestöyhteistyön nykytilasta
Viestintä ja osallisuus		
	Hankkeen ydinviestit hankeorganisaatiolle ja sidosryhmille	
	Viestintä- ja osallisuussuunnitelma (sis. keskeiset sidosryhmät, keinot, kanavat)	
	Sidosryhmien (järjestöt, yhteisöt, helsinkiläiset, kaupungin työntekijät) osallistaminen käytännön kanavien kautta	
	Rakenneuudistus-hankkeen osallisuuskartoitukset keväällä ja syksyllä 2021	
	Hankkeen sisäinen viestintä suunniteltu ja toteutettu (mm. Helsingin kaupungin intran sote-uudistussivut, intrauutiset ja kuukausittainen uutisointi Esihenkilöviesti-uutiskirjeessä)	
	Hankkeen ulkoinen viestintä suunniteltu ja toteutettu (mm. sote-uudistuksen verkkosivut Helsingin kaupungin verkkosivustolla, sote-uudistuksen uutiskirje, sote-uudistuksen esittelyvideot 2 kpl)	
	Yhteistyön käynnistäminen kanslian ja kasvatuksen ja koulutuksen toimialan ja Pelastuslaitoksen viestinnän kanssa. Kaupunkitasoisen viestinnän suunnittelu ja toteutus	Perustettu työryhmä kaupunkitasoisen viestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen kanslian ja muiden toimialojen kanssa. Työryhmässä laadittu sote-uudistuksen kaupunkitasoisen viestintäsuunnitelma, käynnistetty sote-uudistuksen intrasivujen rakentaminen kaupungin intraan.
Hankehallinto ja -koordinaatio		
	Hankkeiden käytännön hallinnointi ja koordinaatio: projektijohtaminen, aikataulutus, resursointi (hankkeiden seuranta, arviointi ja raportointi, asiakirjalistaus, rekrytoinnit, osto- ja hankintaseuranta ja tuki Rakenneuudistus-hankkeen aikaisten toimenpiteiden jatkotarpeiden kartoittaminen, tuotoslistaus)	

Liite 2: Osa-alueen 2 tulokset ja tuotokset

Alahanke ja osakokonaisuudet	Tulokset ja tuotokset	Sisältö ja huomiot
Osaamisen ja johtamisen kehittäminen		
	Soten johtamismalli – johtamisen tila ja kehittämistarpeet -dokumentti (08/21) Työryhmän esitys toimialan johtamis- ja toimintakulttuurimalliksi ja mallin toimeenpanosuunnitelma sekä johtamisosaamisen kehittämisen suunnitelma	Kuvattu soten johtamisen tilaa ja kehittymistä vuodesta 2016 erilaisten tutkimusten (Kunta 10-tutkimuksen sekä työterveys- ja Uudistumisen pulssi –kyselyjen) tulosten pohjalta. Soten johtamismalli –johtamisen tila ja kehittämistarpeet -raportissa on kuvattu esihenkilöiden kokemuksia nykyisen johtamismallin toimivuudesta ja ajantasaisuudesta sekä johtamismallin ja johtamisen kehittämiskohteista.
Järjestäjätöön konkretisointi		
	Konkretisoitu ja dokumentoitu visio järjestäjänä toimimisesta Lisätty ymmärrystä järjestäjätöön. Järjestäjätöön on konkretisoitu eri foorumeissa ja työpajoissa sote-toimialan sisäisesti, kaupunkiyhteisesti ja valtakunnallisesti. Kehittämistä vaativien tehtävien tunnistaminen Helsingin sote-toimialalla, toimeenpano ja raportointi.	Järjestäjätöön konkretisoinnin teemoja käsitelty eri foorumeilla: sote-uudistus, lakimuutokset, järjestäminen, järjestäjästrategia, palvelustrategia, järjestäjän tiedolla johtaminen, järjestämisen näkökulma palveluketjuihin sekä palveluverkkoon, järjestäjän HYTE-työ, valvonta ja omavalvonta, palvelutarvetiedon kartoittaminen, palvelustrategia suhteessa kaupunkistrategiaan ja valtakunnallisen palvelujen järjestämisen tiekartan rakentamiseen osallistuminen

	Dokumentoitu järjestäjästrategia	Palvelustrategia valmistuu lain edellyttämällä tavalla vuonna 2022
	Dokumentoidut palvelulupaukset järjestäjäroolista	Valmistuvat palvelustrategian yhteydessä
	Määritellyt konkreettiset, mitattavat tavoitteet järjestäjäroolista	Palvelustrategiassa pyritään järjestämisen vahvistamiseen ja se tulee sisältämään järjestämiselle asetettuja tavoitteita ja linjauksia sekä siihen sisällytetään kaupunkistrategiassa asetettuja palvelutavoitteita.
Omavalvontatyö	Omavalvontaohjelman selvitystyö ja raportti	Selvitetty uuden sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain vaatimuksen mukaisen omavalvontaohjelman perusteita, siihen kuuluvia lakeja, kansallisia ohjeistuksia ja aiheen substanssisisältöä sekä Helsingin omavalvonnan nykytilaa.
Palveluverkon ja –ketjujen hallinta		
Palveluverkko	Dynaaminen työkalu ja sen avulla tuotettavat tilannekatsaukset	Dynaaminen työkalu sisältää ehdotuksen palvelujen sijoittumisesta Helsingissä
	Selvitetty ja dokumentoitu tuotos nykyisten toimitilojen kunnosta ja tulevista remonteista	Palveluverkkomallissa toimitilojen suuntaa antava kuntoluokitus. Tilahankkeet aikataulutettu dynaamiseen työkaluun.
	Kuvattu Helsingin soten nykyiset palvelut ja palvelujen toimipisteiden sijainnit (sis. liikkuvan ja kotiin vietävän palvelun)	
	Kuvaus palvelutarpeiden kehittämisestä suurpiireittäin	
	Power Bi-pohjainen työkalu otettu käyttöön	
	Erillinen raportti digitaalisesta palveluverkosta sisältäen millaisia digitaalisia palveluja toimialalla on tällä hetkellä käytössä, sekä palvelujen saatavuus ja saavutettavuus	
	Käytössä olevat palvelut Excelissä – Excel palveluista ja linkeistä sivuille, josta palvelu löytyy	
Palveluketjut	Opas palveluketjujen johtamiseen (11/21)	
Kielellisen saavutettavuuden edistäminen		
	Toimintamalli palveluketjujen ohjauksen kielellisen sujuvuuden tukemiseksi	Toimintamalli tukee ja edistää ruotsinkielisten sote-palvelujen saatavuutta ja toimii työkaluna jatkotoimenpiteiden toteuttamiselle.
	Kartoitus monikielisyydestä palveluissa	Monikielisyyden toteutumisen nykytilan ja kehittämistarpeiden tarkastelu jatkokehittämisen tietopohjaksi.
		Ruotsinkielisten palvelujen suunnitelma ja ohjeistus tukevat kielinäkökulmien huomioimista sekä kielellisten palvelujen kehittämistä valmistelu- ja kehittämistyössä
Palvelutuotannon hallinta ja ohjaus		
Talouden osakokonaisuus	Talouden näkökulman vahvistaminen Talouden ja toiminnan suunnittelun prosessien ja toimintamallin kuvaus. Taloudellisen ohjauksen sisällön ja toimintamallin kuvaus (hallinto). Taloudellisen ohjaustiedon käytön toimintamallin ja kehityskohteiden kuvaus ja jalkauttamissuunnitelma. Talouden näkökulmiin perustuvan osaamisen kehittämisen suunnitelma ja tiekartta.	Mitä tietoa tuotetaan, mihin tallennetaan ja miten käytetään, vastuut ja prosessit. Raportit – talouden vuosikellon mukaiset ja ad hoc –raportointi. Talouden tietosisällön ja raportoinnin kartoitus sekä kuvaus Tavoitteena varmistaa valmius tuottaa tarvittava taloustieto palvelujen ja järjestämisen käyttöön. HVA Tiekartta - Kyvykkyudet 3.3: kriittisten osaamistarpeiden tunnistaminen ja vahvistaminen (ml. talous- ja kustannusvaikuttavuus)
	Palvelujen vertailun malli Oman ja ulkoisen palvelutuotannon systemaattinen vertailun mallin elementtien tunnistaminen ja määrittely. Vertailumallin sisällön määrittely ja kuvaus taloustietojen osalta). Vertailumallin tietojen keräämisen toimintamallin määrittely. Palvelukohtaisten perustietojen lähteenä ovat tuotteistaminen ja kustannuslaskenta. Palvelujen tuotteistamisen perustietojen prosessin määrittely ja vakiinnuttaminen.	Palvelujen vertailumallin teoreettinen sisällön kuvaus.

	<p>Tuotteistamisen prosessissa syntyvän tiedon järjestelmällinen tallentaminen. Tiedon hyödyntämisen toimintamallin määrittely ja kuvaus. Palvelujen kustannuslaskennan pilotointi. Käyttöönnoton vaihtoehtojen arviointi. Järjestämisen kustannusten kohdistamisen alustava arviointi. Hallinnollisten prosessien tuotteistamisen kautta saavutettavien kustannushyötyjen arviointi.</p>	
	<p>Oman palvelutuotannon tiedolla johtamisen mahdollistaminen ja kehittäminen Kuvaus oman palvelutuotannon ohjauksen tietosisällöstä (järjestäjän näkökulma). Suunnitelma tarvittavan taloudellisen tietosisällön muodostamiseksi. Tietotarpeiden kuvaus tiedolla johtamisen käyttöön. Osallistuminen järjestäjän tietotarpeiden määrittelyyn.</p>	<p>Osallistuminen tietosisältöjen määrittelyyn ja kuvauksiin taloustietojen osalta. Pidemmän tähtäimen tavoitteena on palvelujen ohjauksessa ja raportoinnissa käytettävän taloustiedon varaston (tietoallas?) toteuttaminen. Taloustiedon ja sen lähteiden nykytilan kartoitus ja kehitystarpeiden tunnistaminen. Järjestämisen tietotarpeet, määrittely talouden osalta.</p>
<p>Hankintojen hallinta ja ohjaus osakokonaisuus</p>	<p>Perusprosessien ajan tasalle saattaminen Hankinnan koko elinkaaren kattavien prosessien ja vastuunjakojen määrittely sekä käytännön työkalujen laatiminen. Hankintapalveluita sekä palvelukokonaisuuksia palvelevan digitaalisen hankintakalenterin laatiminen ja käyttöönotto Hankintojen tuottajaohjauksen käsikirja (työnimi) Hankintapalvelujen palvelukuvaukset tarjotuista palveluista (+ prosessien ja vastuunjaon määrittelyt) Mallipohjat hankintojen toteuttamiseen (tavara, palvelu- ja järjestelmä sopimukset, tarjouspyyntö ja yleisimmät käytettävät liitteet) Viety osaksi ennalta määritettyjen hankintojen vakioprosessia. Tarvittava opastus/koulutus järjestetty. Markkinavuoropuhelu käytössä kaikissa merkittävimmässä hankinnoissa.</p>	
	<p>Hankinta-asiantuntemuksen kasvattaminen Tarvittavat hankintojen tuottajaohjauksen kokonaisuuteen liittyvät koulutukset järjestetty (koko toimialalle) Hankintoihin liittyvä jatkuvan oppimisen metodi luotu ja käytöön otettu Hankintapalveluissa</p>	
	<p>Hankintaa ja sopimushallintaa tukevien tietojärjestelmien käyttöönotto tai käytön tehostaminen Järjestelmän mahdollisuudet kartoitettu, käytettävät prosessit kuvattu ja jalkautettu käytäntöön Järjestelmän mahdollisuudet kartoitettu, käytettävät prosessit kuvattu ja jalkautettu käytäntöön Ylätasoinen vaatimusmäärittely luotu, vaihtoehtoiset toteuttamistavat kartoitettu</p>	
	<p>Hankintojen tiedolla johtamisen mahdollistaminen sekä tiedolla johtamisen kehittäminen Operatiivisen tason sekä johtamiseen liittyvien tarpeiden kartoitus tehty, pullonkaulat tunnistettu ja dokumentoitu Visuaalisten datapohjaisten työkalujen suunnittelu, kehitys, kokeilu ja tuotantokäyttöön vienti Tarpeiden ja toiveiden pohjalta laadittu tiekartta (roadmap) jatkokehitystyölle.</p>	
	<p>Tuottajaohjaukseen liittyvän yhteistyön lisääminen (ylittäen palvelukokonaisuus. ja yksikköraajat) Toimintatavat, prosessit ja vastuut hankintapalvelujen toimialan sisäiseen viestintään sovittu, kuvattu ja käyttöönotettu Ostopalveluverkostotoiminnan käynnistäminen hankintapalvelujen sekä palvelukokonaisuuksien kesken.</p>	
	<p>Hankintojen vaikuttavuuden ja merkittävyyden kasvattaminen Hankintojen kategorisointi- / ja luokitteluluonnos valmistunut vähintään tavaroiden ja palvelujen osalta.</p>	

	Menetelmä hankinnan vaikuttavuuspotentiaalin tunnistamiseen, huomioimiseen ja toteutumisen seurantaan parametroitu ja pilotoitu. Menetelmä jalkautettu ja käyttöön otettu valittuihin kohdekategorioihin tai hankintaluokkiin.	
	Hankintoihin liittyvien riskien tunnistaminen ja pienentäminen Menetelmä hankinnan kohteen riskien tunnistamiseen, ehkäisyyn/pienentämiseen ja hallintaan parametroitu ja pilotoitu Menetelmä riskienhallintaan ohjeistettu ja käyttöön otettu ennalta sovituihin kategorioihin/hankintaluokkiin	
Lastensuojelun osakokonaisuus	Asiakasohjaus- ja valvontatoiminnan yhtenäistäminen Asiakasohjausprosessien yhdenmukaistaminen: prosessien nykytilan hahmottaminen, yhtymäkohtien tunnistaminen, kehittämissuositusten yhtenäistäminen Valvontaprosessin yhdenmukaistaminen: prosessien nykytilan hahmottaminen, yhtymäkohtien tunnistaminen Tulevien asiakasohjaus- ja valvontayksikön rakenteiden suunnittelu: hyväksytty ehdotus / skenaario yksikön tulevista rakenteista ja toimenkuvista	
	Oman tuotannon valvonnan suunnittelu ja pilotointi (perhesosiaalityö ja lastensuojelun sosiaalityö) Sosiaalityön palvelukuvauksen laatiminen: taustamateriaalien kokoaminen, perhesosiaalityön ja lastensuojelun sosiaalityön palvelukuvaukset	
Vammaistyön osakokonaisuus	Oman tuotannon ja kotiin vietävien palvelujen laadunvalvonnan suunnitteleminen ja valvontakäyntien aloittaminen (prosessin kuvaus, käyntien aloittaminen ja kehittäminen sekä valvontalomake)	Prosessin kuvaus, käyntien aloittaminen ja kehittäminen sekä valvontalomake
Kotihoidon osakokonaisuus	Läpileikkaava malli ja prosessi kotihoidon (oma + osto) valvontaan (sis. kotihoidon valvonta-/auditointilomake, kotihoidon palvelukuvaukset ja kotihoidon ostopalveluasiakkuuden määrittely) Prosessi asiakastason palvelun laadunhallinnalle ja valvonnalle	
Henkilöstöresurssi-palvelujen osakokonaisuus	Kokonaisarviointi sotien henkilöstötarpeista ja saatavuudesta vuosille 2021–2025	
	Toimintamalli vuokratyön käytön periaatteista ja ulkoisen palveluntuottajien ohjauksesta kartoitukseen pohjaten	
Sosiaalipalvelujen vaikuttavuustutkimus	Sosiaalityön vaikuttavuusmittarien käytön edistäminen Vaikuttavuuden käsitteen merkityksen avaaminen koko toimijajoukolle seminaarissa	
Asiakasmaksut	Ehdotukset siitä miten asiakasmaksut tulisi esittää ostopalveluntuottajien kanssa tehtävillä sopimuksilla ja palvelukuvauksilla on luotu. Asiakasmaksuihin liittyvä toimintaohje	Kokoukset on varattu ostopalveluista vastaavien tahojen kanssa lauseiden läpikäymiseksi.
Tiedolla johtaminen		
	Tiedolla johtamisen suunnitelma ja tiekartta (kaksi versiota)	Suunnitelman lopputulemana on luotu dokumentti, jota tullaan päivittämään tarvittaessa muutosten myötä huomioiden sote-uudistukseen ja muihin muutoksiin liittyvät tarpeet. Suunnitelman osana ylläpidetään tiekarttaa sekä sitä tukemaa organisoitumista
	Tiedolla johtamisen kyvykkyyksien vahvistamisen suunnitelma eri organisaatiotasolla	Tiedolla johtamisen suunnitelman osana tunnistettu rooleja tiedon hyödyntämisen näkökulmasta
	Tietoallasratkaisu ja siihen rakennetut mallipohjaiset automatisoidut tietovarastot	Osana hyvinvointialueen tietojohtamisen arkkitehtuurityötä määritellään tietojohtamista tukeva kokonaisratkaisu ja siihen liittyvät tarpeet ja kuvataan tilanne Helsingin osalta

Liite 3: Osa-alueen 3 tulokset ja tuotokset

Alahanke ja osakokonaisuudet	Tulokset ja tuotokset	Sisältö ja huomiot
Asukkaiden digipalvelut		
Asiakaskokemustiedon kerääminen, automatisointi ja hyödyntäminen	Tiekartta toteutusprojektia varten Asiakaskokemuksen kokonaisuuden osio tiedolla johtamisen suunnitelmaan (osa-alue 2) 116117 päivystysavun takaisinsoittopalvelun sms-tiedonkeruun pystytys	
Digitaalinen sote-keskus	Digipalvelujen kehittämiskohteet 2021 (Excel-koonti) Digipalvelujen kehittämiskohteiden A3/kevyet projektikuvaukset Päivittyvä tilannekatsausesitys ja jatkotoimenpiteet sote-yhteisistä ja palvelukokonaisuuksien omista digikehittämiskohteista	
Yhteiskehittämiskohteet (TEPA/THK, SKH/SP & PESO/PK)		
	Soten digitaalisten palvelujen kokoaminen: digitaalisten palvelujen palveluverkkoselvitys	
	Digitaalisuuden integraation edistäminen ja yhteistyön vahvistaminen sotessa: Nykytilan kuvaus Digikehittämisen ryhmien jäsenten roolien kuvaus Digiryhmien tavoitteet ja päämäärä; PK/THK/SKH digiryhmät ja sotedigiryhmä Digikehittämisen prosessimalli Digikehittämisen vuosikello Työkalupakki prosessinhallintaan: selvitetty tietojärjestelmäratkaisuja	
	Chatbot -kokonaisuuden kehittäminen: SoteBotit hankesuunnitelmasta on versio 0.3., jota täydennetään hankkeen kuluessa. Kustannushyötyanalyysi on valmis neuvolan botin osalta ja siihen täydennetään tunnuslukuja terveysasemien botin osalta sekä senioribotin, nuortenbotin ja sosiaalialueen neuvontabotin osalta. Sanallinen hyötyarvio on valmis kaikista. Tietosuojan vaikutustenarviointi on tehty. Ensimmäinen projekti, NeRo:n siirto Watson-alustalle on aloitettu.	
	Yhtenäiset etäpalvelukäytännöt sotessa: Tunnistettu ja kerätty yhteisiä ryhmämuotoisen kuva- ja äänivälitteisen palvelun toteuttamisen ongelmia. Etäryhmätoimintaan soveltuvan video-ohjelmiston palvelukuvaus on tehty, lisäksi on aloitettu selvitys siitä, miten tarve toteutetaan. Toivotaan kaupunkiyhteistä hankintaa. Etäkäsitteiden määrittely (luonnos)	Tuotokset ovat osana erilaisia esityksiä, ei varsinaista loppukoostetta
	Sähköinen palvelujen ajanvaraus: Sähköisten palvelujen ajanvarausjärjestelmän vaatimusmäärittelyä on aloitettu	
	Henkilöstön yhteisten digitaalisten osaamistarpeiden välittäminen sotessa:	

	Luotu tiedonkulun ja yhteisen työn rakenne osaamisen kehittämisen yksikön ja digiryhmien välillä. Tehty kysely digikoulutustarpeiden kartoittamisesta sekä toteutettu kysely.	
	Tekoälyyn, ohjelmistorobotiikkaan ja robotteihin liittyvien ratkaisujen kehittämisen edistäminen	Kehittäminen suunnataan tuleviin vuosiin.
Palvelukokonaisuuksien/toimintamallien omat kehittämiskohteet		
TEPA/THK		
	Kirkastetaan THK- digiryhmän tavoitteet: THK-digikokonaisuus tavoitteet on määritelty ja hyväksytty THK-digiryhmässä. TEPAssa / THK:ssa on lähdetty kartoittamaan digitaalisten palvelujen kanavia ja prosesseja, jotta saadaan paremmin kokonaiskuvaa ja ymmärrystä digitaalisten palvelujen kehittämistarpeista.	THK-digiryhmän rooli linkittyy digitaalisen kehittämisen integraatiokokonaisuuteen
	TERSIN KuuraHealthin Chatbotin rikastaminen: Chatbotin kieliversiot (ruotsi ja englanti) valmistuvat tämän vuoden puolella. Chatbotin sisältöä on rikastettu psykiatrian ja toimintaterapian osalta. Suunterveyden ja fysioterapian osalta kysymys-/vastausparien työstäminen on vielä kesken. Lisäksi valmistellaan sote-yhteisen botin siirtoon liittyviä toimenpiteitä. Terveysasemien neuvontabotti tullaan siirtämään Watson-alustalle. Työmääräarvio tähän on valmistunut ja hankintapäätös on valmisteilla	
	TEPAn etäpalvelut kehittäminen: Videovastaanotot: <ul style="list-style-type: none"> • Apottiin kustomoidun Videovisit-sovelluksen Tukiportaali-ohjeista tehty yksinkertaistettu lisäohje ja se on lanseerattu TEPAssa ammattilaisille. • Terveysasemien esihenkilöfoorumissa on koulutettu Videovisitin käyttöön. Lisäksi koulutusdiat ovat intrassa Etäryhmät: <ul style="list-style-type: none"> • Etäryhmätoimintaan soveltuvan video-ohjelmiston asiaa on sote-yhteisesti selvitetty. Ilmoittautumisjärjestelmän selvittelytyössä on päätetty jatkaa Palveluohjaimen sopimusta vuoden 2022 ajan. • Etäryhmiin liittyvää suostumusasiaa on selvitetty ja selvittely jatkuu. 	
	Omaolo: Omaolo-palvelua on levitetty laajasti Helsingin eri palveluihin: <ul style="list-style-type: none"> • Tapa, Tersi: Oirearviot 15 kpl, 1 yleinen oirekysely, terveystarkastus, verenpaineenseurantalomake, hyvinvointitarkastus; terveysasemilla, fysioterapiassa • Sosiaalipalvelut: sosiaalihuolto alle 65 –vuotiaat; arvio omaishoitotilanteesta • Kouluterveysdenhuolto: 5 lk. esitietolomake vanhemmille (määräaikaistarkastus) yksi pilotti ollut ja uutta pilottia käynnistellään • Opiskeluterveydenhuolto: opiskeluterveydenhuollon esitietolomake (määräaikaistarkastus) • Suunterveydenhuolto: lasten ja nuorten esitietolomake (määräaikaistarkastus) • Fysioterapia: Osa oirearvio lomakkeista ohjautuu suoraan fysioterapeuteille; alaselänkipu tai –vamma, olkapään kipu, jäykkyys tai vamma, polven oire tai vamma 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Ulkoistettujen terveysasemien Kannelmäki ja Ruoholahti Omaolo –palvelun käynnistäminen <p>Omaolon lääkintälaittevelvoitteiden toteutumisen seuranta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oirearvioiden palvelulupauksen toteutumista on seurattu systemaattisesti kahden viikon tehostetuissa jaksoissa. Tulokset on käsitelty Terveysasemien johtoryhmässä ja tehty korjaavia toimia palvelulupauksen toteutumiseksi. <p>Apotti-Omaolo integraatio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omaolon työpöytäintegraatio: 23.4.2021 mennessä rakennettiin Omaolon työpöytäintegraatiot ammattilaiselle Apotista ja asiakkaalle Maisasta. • Apottityökori heräte integraatio: Omaolon työjonoille tulevista asioinneista Apottiin tulevan työkorihäätteen työstö ja seuraavaksi toteutus. <p>Koronaviruksen kanssa tehty aktiivisesti töitä vuoden mittaan, reagoitu vaihtuviin tilanteisiin ja viety alueellisesti kehittämisehdotuksia DigiFinlandille ja Duodecimille</p> <p>Omaolon analytiikan kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Helsinki on osallistunut aktiivisesti kansalliseen Omaolon analytiikan kehittämistyöhön antamalla asiantuntijatyöpanosta ja osallistumalla Analytiikan kehittämisen työpajoihin elosyyskuussa. <p>Digikehittämisen ylläpitäminen ja osaamisen varmistaminen: mm. kuukausittaiset verkostotapaamiset, Omaolon esittelyt, Omaolon Apotti tukihenkilönä toimiminen jne.</p> <p>Omaolon Hallintasovelluksen kehittämiseksi on annettu asiantuntijapanosta. Omaolon markkinointia ja viestintää tehty yhteistyössä soten viestinnän ja DigiFinlandin kanssa.</p>	
SKH/SP		
	<p>Osallistutaan keskitettyyn asiakaskokemustiedon keräämisen ja hyödyntämisen kehittämiseen:</p> <p>Keskitettyyn asiakaskokemustietoon liittyvää kehittämisosaamista on hyödynnetty etäryhmäkehittämisessä ja asiakaskokemustiedon kehittämiseen on viety senioripalvelujen tarpeita. Ei erillistä raporttia.</p>	
	<p>Seniiri-infon chatbotin käyttöönoton suunnittelu (Soten chatbot-hankkeen alaprojekti):</p> <p>Tavoite linkittymisestä muihin botteihin on toteutunut yhteisen sote-botin kehittämisen myötä. Toteutuksesta on tehty hankintapäätös. Ei erillistä raporttia.</p>	
	<p>Etäryhmien ja etäkuntoutuksen kehittäminen:</p> <p>Tiedetään ratkaistavat asiat. Osalle ongelmista on alustavia ratkaisuehdotuksia, joita voidaan hyödyntää kehittämisessä, joka jatkuu. Ei erillistä raporttia.</p>	<p>Palvelujen kriteerien lomittuminen jatkumoksi vaatii syvempää työstämistä</p>
	<p>Kuntouttavan arviointiyksikön (kuntar) etähoitokokeilun mallintaminen ja laajentaminen koko kaupunkiin:</p> <p>Etähoidon lopullista prosessia ja ohjetta on työstetty ja jatketaan -22. Etähoitopilotti on alkanut joka tiimissä. Ei erillistä raporttia.</p>	
	<p>Selvitetään digisosaalityön mahdollisuudet tukea asiakasta gerontologisessa sosiaalityössä:</p> <p>On tunnistettu haasteita ja ongelmia.</p>	

	On hahmoteltu mallia, joka tukee työntekijää, kun hän arvioi miten asiakasta voidaan tukea teknologian / digitaalisten välineiden avulla. Ei erillistä raporttia.	
	KotiTv: Helsinki ollut mukana pilottina tarjoamassa toimintakykyä tukevaa Koti TV-palvelua kotona asuville ikäihmisille ja osallistui palvelun kehittämiseen. Osallistuminen palvelun kehittämiskyselyn laadintaan, vastaamiseen ja tulosten käsittelyyn sekä hyödyntämiseen	
	Omaishoitoon liittyvien omaolokysymysten tarkentaminen: Omaishoidon tuen kysymyksistä on tehty parannusehdotus valtakunnalliseen kehittämiseen.	
	Henkilökunnan tietoisuus Omaolosta on lisääntynyt: pidetty kaksi tilaisuutta henkilöstölle. Ei erillistä raporttia.	
	Ammattilaisen botin ja terveystyöarvion hyödyntämisen mahdollisuudet SKH:ssa: Terveystyöarvio on esitelty. Ei erillistä raporttia.	
	Tableteilla lisää välitöntä työaikaa kotihoitoon: Kotihoidon työntekijöiden haasteita liittyen välineisiin ja käytettäviin ohjelmistoihin on kerätty Yleisimmin käytetyt ohjelmistot on kerätty sovelluskansioon helpottamaan löytämistä. Ei erillistä raporttia.	Tablettikokeilua ei tehty, koska hybridikannettavat ovat tulossa
	Palvelukeskusten digituen kehittäminen: Tehty ehdotus palvelukeskusten digituen sisällöstä sekä suunniteltu miten mallin koulutus ja kommentointi toteutetaan	
	Osallistumme hel.fi uudistukseen: osallistuttu kehittämiseen	
	Henkilökunnan tietoisuus digitaalisista ratkaisuista on lisääntynyt: omaolosta, etähoidosta ja etäryhmistä on pidetty tilaisuuksia. Ei erillistä raporttia.	
	Mallinnetaan diginyrkin toiminta ja digikokeilujen prosessi: Diginyrkin toiminta on vakiintunut Viety kokeiluja / digiasioita diginyrkin tietoon eri asiantuntijoita hyödyntäen Sote-yhteistä kehittämisen mallia on työstetty ja siihen suuntaan on viety mm. diginyrkin toimintaa. Ei erillistä raporttia.	
	Keskustelua tekoälyn ja robotiikan hyödyntämisen osalta lisätään: diginyrkin osassa on ollut tekoälystä esitys. Ei erillistä raporttia.	Palvelurobotiikka ja logistiikkarobotiikka on selvytyden vuoksi erotettu omiksi kokonaisuuksiksi. Robotiikan suunnittelua edistetään osana Malmin Uusi Sairaala hanketta. Palvelurobotiikan hyödyntämisestä tehdään oma suunnitelma v. 2022
	Yksikanavaisen asiakasohjauksen selvitys: osallistuttu selvityksen tekoon	
PESO/PK		
	Lapsiasiakkaiden yhteydenotto-kanavat: palvelumuotoiluprojektin loppuraportti: sisältää asiakasymmärryksen ja suosituksen jatkotoimenpiteistä.	
	Etätyötoiminta: etätyötoiminnan digiratkaisun palvelumuotoilun loppuraportti: sisältää konseptin ja vaatimusmäärittelyn.	
	Digitaalinen tilannearviotyökalu: Tekninen tarveselvitys: lopputuotokset sisältävät etenemistapojen vertailun, tavoitetilan kuvauksen ja vaatimusmäärittelyn.	
	Peson chatbot-projektit: (Soten chatbot-hankkeen alaprojektit) ei erillistä lopputuotosta. Tuotokset osana sote-yhteistä bottihanketta.	
	Nuorten Chatin siirtäminen Nuorten.helsinki - verkkosivustoille:	

	ei erillistä lopputuotosta. Nuorten chat siirretty onnistuneesti nuorten helsinki-sivustolle	
	hel.fi-uudistus lasten ja perheiden palvelujen osalta: ei erillistä lopputuotosta. Hanke alkoi loppuvuodesta 2021 ja jatkuu vuoden 2022 ajan. Sote osallistuu tähän substanssiosallistujana, hankkeen kokonaisvastuu on viestinnän puolella.	
	Sähköinen perhekeskus: Ei erillistä lopputuotosta. Vuoden 2021 aikana luotiin perhekeskuksen ydinsisältö, kansallinen tietoportaaali. Hanke jatkuu vuoden 2022 ajan.	
	Etäryhmäpalvelujen yhtenäistäminen: Ei erillistä lopputuotosta. Etäryhmäohjelmiston hankinta/muu ratkaisu etenee kaupunkiyhteisenä päätöksenä.	
	NeRo-botin siirto Watsonille (Soten chatbot-hankkeen alaprojekti): NeRo-botin projektisuunnitelma NeRo-bottiprojekti on käynnistetty marraskuussa 2021 ja jatkuu alkuvuoden 2022 ajan.	
	Seppo-oppimisolun hankinta: Seppo-oppimisolusta toimialan käyttöön 11/2021 asti Seppo-oppimisolun vaikutustenarvio tehty Kilpailutusdokumentit jatkohankintaa varten	Alustaa on pilottivaiheessa käytetty neuvolan Isätreeninä sekä erityisesti sisäisessä käytössä koulutuksessa ja perehdytyksessä.
	Erityisruokavaliolomake: Ei erillistä lopputuotosta. Projekti on vielä kesken. Hiottu ilmoitusprosessia sekä ruokavaliiohjeistusta ja mietitty teknistä ratkaisua.	
	Yksikanavaisen asiakasohjauksen selvitys: Asiakkaaksitilo ja asiakasohjaus Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon toimintamalleissa; nykytila ja johtopäätökset Selvitys sosiaali- ja terveys -toimialan yhteydenottokanavien saatavuudesta ja saavutettavuudesta sekä asiakasohjauksen sujuvuudesta asiakkaaksi tulon vaiheessa	
Ammattilaisten järjestelmät		
Ammattilaisten botti / HTA-työkalu	Hanke jätetty koronatilanteen vuoksi tauolle, koska olisi edellyttänyt mittavaa ohjeistuksen päivittämistyötä, joka puolestaan olisi sitonut paljon resursseja. Lisäksi odotettu HTA-työkalua, jonka julkaisu tapahtui 15.12.2021 (hoidonperusteet.fi). Osallistuttu sen kehittämiseen.	
Terveyshyötyarvio	<ul style="list-style-type: none"> • Terveyshyötyarvio-eräajon toteutus (Kevät 2021) • Tietosuojan vaikutustenarvioinnit Apotti-ympäristössä (tietojohdaminen, potilastyö) • Terveyshyötyarvion käyttöä koskeva sopimuspaketti Asiakastukiprosessin kuvaus ja käyttöönotto (virheiden ja kehittämissuhteiden käsittely, palautekanavat) • Terveyshyötyarvion Apotti-integraatioon vaadittavien toimenpiteiden selvittäminen • Uusien kuvaajien ja näkymien tuottaminen Kibana-raportointiin (karttanäkymät, aikasarjat, laatumittarit (vielä kehitysvaiheessa), aikaisempien näkymien monipuolistaminen; uudet, tietyä tarkoitusta varten tuotetut esimerkinäkymät, esim. Preventio jyrää-hanke, lapset ja nuoret, seniorit). • Terveyshyötyarvion avulla on tarkasteltu ja nostettu esille useita preventiiviseen toimintaan liittyviä kohderyhmiä (hyödynnettäväksi esim. tietojohdamisessa). • Terveyshyötyarvio-tiedon hyödyntäminen tietojohdamisessa ja rajatuissa potilaspiloteissa (riskiryhmien kutsuminen koronarokotuksiin; sovitut lääkitysmuutokset) 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Terveystyöryhmäverkoston (noin 100 hlöä) muodostaminen ja tuki (oppaat, tukitunnit, infotilaisuus) 	
Preventio jyrää	<ul style="list-style-type: none"> • Preventiivisen mallin pohja • Raskausdiabeteksen jatkoseurannan malli (Suunnitelmat ja määrittelyt tehty. Mallin tuotantoon rakennus aloitetaan Apotilla v. 2022 1. ingrementillä) • Pilotin työaikalaskelma • Raskausdiabetesjatkoseurannan pilotin ohjeet, raporttipohja • Päätöksentuen muistutteen raskausdiabeetikoiden hoitovajeisiin • Kansallinen diabetes-Sib-selvitys, kuntakohtainen mallinnus Helsingille • Kustannuslaskelmia ylipainokohderyhmälle • Ylipainokohderyhmälle hoitomalliehdotus/-ehdotuksia • Tunnistettu automaattisen prosessin kehittämiskohteet • Tunnistettu lainsäädännölliset ja automaatioon liittyvät esteet 	

Liite 4: Osa-alueen 4 tulokset ja tuotokset

Työpakettit ja osakokonaisuudet	Tulokset ja tuotokset	Sisältö ja huomiot
Työpaketti 2A – Toiminnan ja talouden ohjaaminen		
	Yhteiset toimintamallit ja raportointi: Ohjausmallin rakenteiden (toimijat & foorumit) sekä näissä käsiteltävien sisältöjen yltäason kuvaus. Alueiden ja HUSin johdon yhteisen foorumin (nyk. Strato) raportoinnin kehittämisen sisällölliset ja raportointitekniset painopisteet.	
	Rahoituksen kanavoitumisen ja laskutusmallin vaihtoehdot: erillinen rahoitus- ja laskutusmallin selvitys, jossa 1) kuvattu rahoitus- ja laskutusmallin eri osa-alueita, 2) tunnistettu sekä arvioitu erilaisia vaihtoehtoja ja 3) laadittu ehdotus uudeksi rahoitus- ja laskutusmalliksi.	
	Rahoituksen kanavoitumisen ja laskutusmallin vaihtoehtojen hyöty-haitta-vertailut: katso yllä	
	Talousarviovalmistelun suunnitelma: kuvaus mahdollisuuksista 1) Talousarvioraamin valmistelun vaihtoehtoiksi sekä 2) Talousarvion raamin käsittelyyn HUSin ja alueiden luottamuselimissä	
	Strategisen suunnittelun vuosikello	Strategisen suunnittelun vuosikelloa katsottu toistaiseksi ennen kaikkea talousarvion laatimisen näkökulmasta – vuosikello tarkentuu, kun ohjausmalli ylipäättään selkeytyy.
Työpaketti 2B – Tietojohtamisen kehittäminen		
	Raportointirakenne ja sen pohjat	
	Ylimmän johdon raportointimalli ja sisältöjen valinta	
Työpaketti 2C – Palveluintegraation kehittäminen		
Digitaalisten palvelujen palveluintegraatio	Yhteinen visio digipalveluista Uudellamaalla: <ul style="list-style-type: none"> • Työskentelyn yleisenä tavoitteena oli palvelupolkujen selkeyttäminen ja yhtenäistäminen digitaalisten ratkaisujen avulla, sekä teknologisen ja toiminnallisen yhteistyön edistäminen. • Yhteistyön edistämiseksi ajatuksena oli yhteisen käsikirjan tuottaminen Uudenmaan digitaalisista sote-palveluista (palvelukuvaukset). • Liittyä digitaalisten palvelupolkujen työryhmän työstä syntyvään lopputulokseen (skenaariokuvaukset). 	
	Nykytilakartoitus palveluekosysteemeistä: Kuvattu alueiden palveluekosysteemien loogisia osia, tavoitteena tuoda näkyväksi järjestelmien laajuus ja yhteistyömahdollisuudet. Kartoituksen avulla pystytty tarkastelemaan kehittämistarpeita (esim. Missä määrin järjestelmät käytössä, millaisia tarpeita on, joihin nykyiset järjestelmät eivät vastaa jne.).	Kartoitus on toiminut pohjana digitaalisten palvelupolkujen työryhmän työskentelyssä.
	Potilasryhmien palvelupolkujen palveluintegraation skenaariokuvaukset: <ul style="list-style-type: none"> • Lähtökohtana käyttötapaukset (ikääntynyt diabeetikko, työikäinen päänsärkypotilas) • Tarkastelun kohteena erilaiset etäratkaisut (etävastaanotto, etäkonsultaatio (monikanava-asiointi) sekä ennaltaehkäisy ja hoidon etäpalvelut) • Tarkasteltu nykyisiä sekä kehitteillä olevia ratkaisuja, ja miten niitä voitaisiin hyödyntää esimerkkipoluilla 	

	<ul style="list-style-type: none"> Tarkasteltu, missä voitaisiin tehdä yhteistyötä (esim. Tietosuojatiedot, hankinnat, yhteentoimivuus, rajapinnat ja rekisteriasiat/tiedon siirtyminen) Skenaariokuvaus/loppuesitys + jatkotarpeet 	
Ikäihmisten palvelupolut	<p>Arvio johdon mittaristosta: Mittari 1.0 saatu valmiiksi ja se sisältää talouden, tuotannon ja laatumittareita:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tehty mittaritarkoitusten ja saatavuuden nykytilannekartoitus (alueellinen työ) Mittareiden saatavuuden kartoitus HKI-tasolla Kuntaportaalien hyödyntäminen (alueellinen työ) 	
	<p>Liikkuvan hoitajamallin ja yhteisten seurantamittarien käyttöönotto Liisa-verkoston käynnistäminen: Liikkuva hoitaja (Liiho) käynnistynyt kesäkuussa 2021</p>	<p>Liikkuva hoitajan suunnittelu ja valmistelu käynnistyi jo Pätiä-hankkeen aikana, mikä päättyi 12/ 2020.</p> <p>Liiho-verkosto toimii Uudenmaan alueiden yhteisenä keskustelu- ja kehittämisfoorumina</p> <p>Alueilla on erilaisia mittareita suunniteltu liikkuvan hoitajan toiminnan seurantaan. Ensimmäinen kokous oli järjestäytymiskokous. Raportointitietojen haastavuuden takia mittaritiedot siirtyivät vuodelle 2022.</p>
	<p>Päihdehoidon palvelupolkujen päivitys: Tavoitteena oli Uudenmaan yhteinen työ. Päihderiippuvuuspotilaan prosessi sairaalaosastolla on päivitetty (Helsingin sisäinen). Helsingin toimijoiden (työpajatyö) teki nykytila-arviota Helsingin sisäisistä prosesseista. Päivitystyötä tehty osissa THL:n asiakkaan polun mukaisesti. Työ jatkuu vuonna 2022.</p>	<p>Työ on vielä kesken.</p>
	<p>Neuropsykiatrisen potilaan hoitopolun määrittely ja päivitys: Uudenmaan hyvinvointialueiden ja HUSin yhteinen työpajatyöskentely. Tavoitteena on, että työryhmä saa valmiiksi potilasohjaus- ja konsultointimallin vuoden 2022 aikana. Helsingissä on perustettu konfuusio -osasto Malmin sairaalaan 11/21. Potilasryhmä on LYS (=Laakson yhteissairaalan) hybridiosaston toiminnan suunnittelussa mukana.</p>	<p>Mallin jalkautus jatkuu Uudellamaalla 2022</p>
	<p>Kotiin vietävien palvelujen laajentaminen – Liikkuva hoitaja -toiminta</p>	
	<p>Yhteinen visio ja kuvaus ikääntyneiden ESH-tason kotiutusprosessista. Osana kokonaisuutta Kotiutuksen tarkastuslistat ja kotiutushoitajien työnkuvat tarkastettu Helsingissä</p>	
	<p>Asiakasosallisuus: Päivystyksestä kotiin kysely tehty Helsingissä toteutettu tutkimusluvalla marraskuussa, tulosten analysointi Kyselyn jatkohyödyntäminen HUSin ja alueiden kanssa huomioitava jatkossa</p>	
Lasten ja nuorten mielenterveyspalvelut	<p>Helsingin palveluketjun mallintaminen: Palveluketju on kuvattu Helsingin osalta. Tarkennukset käynnissä uusien linjausten pohjalta.</p>	
	<p>Määritetty Uudenmaan tasoinen palvelupolku: Uudenmaantason tasoisesti on aloitettu Nepsy palveluketjun kuvaus</p>	
	<p>Tiedolla johtamisen ja talouden suunnittelun tueksi mittarit valittu: Käyty läpi aikaisemmin kerättyjä mittareita, valittu ne, joista on mahdollista tällä hetkellä saada tietoa.</p>	

	Alle 13-vuotiaiden lastenpsykiatrian yksikön perustaminen	
	Jalkautuvan intensiiviuuen hanke aloittanut toiminnan	
Kiireellinen vastaanotto toiminta ja yhteispäivystys	<p>Sosiaali- ja kriisipäivystysten välinen yhteistyö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordinointivastuu ja aikataulut sovittu ensi vuodelle (Helsinki ja Länsi-Uusimaa) • Uudenmaan alueiden sosiaali- ja kriisipäivystysten nykytila kartoitettu <ul style="list-style-type: none"> • Eri käytäntöjen läpikäynti tehty ja eroavaisuudet tunnistettu • Kansallisten kriteerien yhtenäinen käyttö huomioitava jatkossa, jotta varmistetaan yhtenäinen palveluihin pääsy Uudellamaalla • Selvitetty yhteyttä HUS järjestämissopimuksen teemaryhmiin kuten varautumisen teemaryhmä 	
	Potilaskuljetusten ohjaus. HUS on kuvannut potilaskuljetusten ohjausmallin. Potilaskuljetus ohjausmallin läpikäynti HUSin ja alueiden kanssa 2022.	
	<p>Päivystysavun prosessit: Helsingin ja Uudenmaan päivystysapujen vertailu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tunnistettu tarve yhteisille Apotti-työkaluille, ohjeistuksille ja mittareille • Päivystysavusta tarvitaan suoraan tietoa päivystykseen ohjautuvista asiakkaista <ul style="list-style-type: none"> • Apotti muutospyyntö tehty pth-esh rekisterirajan ylittämiseen <ul style="list-style-type: none"> • Kansallinen 116117-kiireellisen hoidon tarpeen arvioinnin työkalu tulossa 2021 lopussa 	
	Ohjeet yksityisille toimijoille asiakkaan eteenpäin ohjauksessa tunnistettu, että yksityisiä toimijoita on paljon. Ensi vuonna HUSin kanssa kukin alue tunnistaa keskeisimmät toimijat ja käy läpi hoidon ohjauksen prosesseja, jotta yksityinen osaisi toimia.	
	<p>Päivystyksen prosessit ja resursointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksi yhteistyössä ylläpidettävä kiireellisen hoidon tarpeen arvioinnin ohje • Suun terveydenhuollon prosessien kehittäminen Uudenmaan laajuisesti • Käsitteiden hoidon tarpeen arviointi ja palvelutarpeen arviointi selkeyttäminen • Kiireellisen hoidon kriteerien läpikäynti <ul style="list-style-type: none"> • Yhtenäinen tulkinta, terveysaseman kiirevastaanotto ja mikä on yhteispäivystyksen tehtävää • Päivystysapujen vertailu ja yhteistyö jatkuvat (kansalliset kriteerit ja asiakkaaksi tulon kanavat) • Mittarit: Yhteinen käsitys mitä mitattavat asiat ovat ja niiden työstämistä jatketaan <ul style="list-style-type: none"> • Kansallinen (kansainvälinen) mittaristo huomioitu • Asiakaskokemuksen mittaaminen (päivystysapu ensi vuonna) • Ikäihmisten kotiutuminen päivystyksestä 	
Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen	<p>Uudenmaan HYTE-selvitys:</p> <p>Selvityksen sisällön suunnittelu yhteistyössä Uudenmaan hyvinvointialueiden ja kuntien, Helsingin kaupungin ja konsulttiyhtiön kanssa. Haastattelut Uudenmaan hyvinvointialueiden ja kuntien HYTE-avainhenkilöille, HUS pth-yksikölle sekä muille sidosryhmille. Sähköinen kysely Uudenmaan kuntien HYTE-koordinaattoreille. Selvityksen tulosten pohjalta on linjattu HYTE-valmistelun suuntaamista. Uudenmaan tasoinen HYTE-valmistelu jatkuu, ja kohdentuu toimeenpanon alkuvaiheessa erityisesti hyvinvointialueiden ja HUSin yhteistyöhön. Työtä jatketaan osana HUS-järjestämssopimuksen alueellista valmistelua.</p>	Uudenmaan erillisselvityksen vuoksi selvityksen toteuttaminen nähtiin tarpeellisenä. Tuloksena saatiin tietoa HYTE-organisoinnin nykytilasta ja tulevaisuuden kehittämistarpeista Uudenmaan hyvinvointialueilla ja kunnissa sote-uudistuksen alkuvaiheessa.
	Uudenmaan HYTE-seminaari: Uudenmaan hyvinvointialueiden, Helsingin kaupungin, järjestöjen sote-	Tilaisuuden tavoitteena oli lisätä yhteistä

	muutostuen ja konsulttiyhtiön yhteiset suunnittelukokoukset ja HYTE-seminaarin järjestäminen. Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan videoitu HYTE-puheenvuoro. Seminaarin ryhmäkeskustelujen tuloksia voidaan hyödyntää Uudenmaan HYTE-valmistelun jatkofoorumeilla.	keskustelua ja verkostoitumista hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi sekä tunnistaa työkaluja ja keinoja, joiden avulla vahvaa HYTE:ä luodaan Uudenmaan asukkaille. Seminaari järjestettiin Uudenmaan kuntien ja hyvinvointialueiden johdolle, HYTE-työn asiantuntijoille, sekä muille keskeisille tahoille. Seminaariin ilmoittautui yli 120 henkilöä.
Uudenmaan alueellinen yhteistyö	Yhteistyörakenne: Viiden alueen yhteistyöryhmä ja Viiden alueen ja HUSin yhteistyöryhmä	

Liite 5: Osa-alueen 3 jatkokehitystarpeet

Osakokonaisuus	Jatkokehittämistarpeet	Huomioita
Asiakkaiden digipalvelut		
Asiakaskokemustiedon kerääminen, automatisointi ja hyödyntäminen	<p>Tiekartta digitaalisen asiakaskokemuksen toteutusprojektia varten valmistuu 2021 loppuun mennessä. Vuonna 2022 tavoitteena aloittaa toteutusprojekti tämän suunnitelman pohjalta:</p> <ol style="list-style-type: none"> Asiakaskokemustiedonkeruun pystytys eri kohtaamispisteisiin: <ul style="list-style-type: none"> - Apottiin liitetyn tekstiviestitiedonkeruun käyttöönotto, käyttöönoton tuki ja jalkautus. - Muiden digitaalisten tiedonkeruutapojen käyttöönotto, tuki ja jalkautus (so. digitaaliset palvelut, joiden tiedonkeruuta ei voida tehdä Apotin kautta) Asiakaskokemustiedon raportoinnin kehittäminen: <ul style="list-style-type: none"> - Strategisen tason raportointi johdon työpöydällä - Tiedon hyödyntämisen tuki palveluille - Sisältää myös ao. tekstianalytiikkaratkaisun raportoinnin Tekoälyyn perustuvan tekstianalytiikkaratkaisun edistäminen yhteistyössä Helsingin kaupunginkanslian kanssa. Asiakkaiden toiveet digitalisaatiota ohjaavana tekijänä: Yhteinen tieto asiakkaiden palvelutoiveista ohjaamaan tulevien hankintojen tekemistä 	

	Asiakaspalaute Apotin kautta -> rakentaminen Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen rahoituksella.	
Yksikanavaisen asiakasohjauksen selvitys	Selvityksestä valmistui lähes 300 dian mittainen raportti, joka sisältää tiedonkeruun tuloksia sekä 123 suositusta ja ratkaisuehdotusta jatkokehittämisen tueksi. Suositukset liittyvät asiakkaaksi tulon yhteydenottovaiheeseen sekä alkuarvioon ja jatko-ohjaukseen. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus – hankkeessa jatketaan asiakkaaksi tulon kehittämistyötä vuonna 2022 yhdessä palvelujen kanssa. Tärkeää on huomioida aiheeseen liittyvät käynnissä olevat hankkeet ja välttää päällekkäistä kehittämistä, sekä tunnistaa Apotin tuomat muutokset toiminnassa. Suosituksia on tarkoitus tarkastella laajasti koko soten yhteistyönä, ja muodostaa yhteinen näkemys tavoitteista ja tarvittavista toimenpiteistä.	Linkittyi Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -hankkeen kehittämisen kärki 1. työhön.
Digitaalinen sote-keskus	Jatkokehittämistarpeet alla sote-yhteisten ja palvelukokonaisuuksien omien kehittämiskohteiden yhteydessä.	
Yhteiskehittämiskohteet (TEPA/THK, SKH/SP & PESO/PK)		
Soten digitaalisten palvelujen kokoaminen	Excel nykyisessä muodossaan tukee palveluverkkotyötä, mutta sen ylläpidosta projektin päätyttyä ei ole sovittu ja koottu tieto puuttuu jatkossa.	
Digitaalisuuden integraation edistäminen ja yhteistyön vahvistaminen sotessa	<ul style="list-style-type: none"> • Digikehittämisen prosessimallin implementointi ja jatkokehittäminen esiin nousevien tarpeiden mukaisesti • Projektinhallintatyökalun pilotointi soten digiverkostossa • Vuosikellon jalkauttaminen • Sote-digiryhmätoiminnan kehittäminen • Toimintamallien digiryhmätoiminnan kehittäminen • Tiedonkulun vahvistaminen ml. intra-uidistukseen osallistuminen 	
Chatbot -kokonaisuuden kehittäminen	Jatkuu tulevina vuosina toimiala- ja kaupunkiyhteisenä sote-bottihankkeena, henkilöstön koulutus, bottikuiskaaja	
Yhtenäiset etäpalvelukäytännöt sotessa	<ul style="list-style-type: none"> • Rakennemuutostus-hankkeessa tehdyn työn syventäminen ja laajentaminen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Etä- ja läsnäolopalvelujen suhteen määrittäminen ja tarkentaminen ○ Uusien järjestelmien jalkauttaminen ja juurruttaminen • Etäpalvelujen yhteinen suunnittelu sekä toteutus palvelukokonaisuuksien kanssa ja välillä • Järjestelmähankinnat: etäryhmien tarpeisiin soveltuva video-ohjelmisto 	
Sähköinen palvelujen ajanvaraus	Etäryhmiin ilmoittautumisjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto 2022	
Henkilöstön yhteisten digitaalisten osaamistarpeiden välittäminen sotessa	Ei hankekehittämisen tarvetta, jatkuu normaaleissa rakenteissa.	

Tekoälyyn, ohjelmistorobotiikkaan ja robotteihin liittyvien ratkaisujen kehittämisen edistäminen	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön tietoisuuden lisääminen Ohjelmistorobotiikan hyödyntämismahdollisuudet Apotissa 	
Palvelukokonaisuuksien/toimintamallien omat kehittämiskohteet		
TEPA/THK		
Kirkastetaan THK digiryhmän tavoitteet	<p>Hyväksytyjen tavoitteiden mukaisesti: Jatketaan sote-yhteisesti sote-integraatio mallin työstämistä:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiedon keräämistä Projektihallintatyökalun pilotointia Digikehittämisen aliprosesseja (esim. Hankinta- ja päätösprosessit) <p>Aloitetaan pilotointi valitun pilottiryhmän kanssa THK:ssa jatkuvan kehittämisen mallilla (kerätään kommentteja ja jalostetaan sen mukaan)</p>	
TERSIN KuuraHealthin Chatbotin rikastaminen	<ul style="list-style-type: none"> TERSIN botin toiminta jatkuu ennallaan sopimuskauten asti. Tersin Botin osaamistietokantaa aletaan siirtämään sote-yhteiseen IBM:n Watsonin bottiin. Valmistelutyö aloitetaan jo vuoden 2021 aikana. Seurataan Tersin botin käyttäjämääriä sekä kielituen vaikuttavuutta (asiakaskokemustieto ja palautteet). Tehdään yhteistyötä viestinnän kanssa. <p>Ks. sote-yhteinen Chatbot-kehittäminen</p>	
TEPAn etäpalvelut kehittäminen	<p>Videovälitteisiä etävastaanotot:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ammattilaisen osaamisen vahvistaminen (koulutus ja muu tuki). Testataan Videovisit live -mahdollisuuksia ns. nopeissa- tilanteissa esim. Ajanvarauksessa. Suunterveys: Vakiinnutetaan yhä etäpalvelujen asemaa SUUNTE:ssa siihen sopivissa käyttöalueissa ja ryhmissä (uusia käyttöalueita mm. Palveluseteliasia). <p>Etäryhmätoiminnan kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Etäpalvelujen aseman vakiinnuttaminen THK:ssa. Pyritään lisäämään etäryhmätoimintaa ja vahvistamaan ammattilaisen osaamista. Selvitetään sote-yhteisesti suostumuskäytäntöjä (Apotti, muu lomake etäryhmissä). Sotessa on yhteisesti tehty etäkäsitteistä ehdotusluonnos ja odotetaan sen hyväksymistä sekä käyttöä jatkossa. 	
Omaolo	<p>Omaolon kehittäminen ja integroiminen osaksi kaikkia ydinprosesseja jatkuu vuodelle 2022 mm. seuraavilla tavoilla:</p> <p>TEPA yhteinen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Omaolon jatkuvan palvelun ylläpito ja kehittäminen lääkintälaitteen edellyttämällä tavalla Uusien Omaolopalvelujen valmistelu (uutta rakentamista sekä DigiFinlandin että soten puolella, Apottiyhteistyötä jne.) <p>TEPA / TERSI:</p> <ul style="list-style-type: none"> DigiFinlandin uuden sisällön hyödyntäminen Helsingissä Omaolonpalvelujen integrointi osaksi soten digipalveluja jatkuu edelleen vuonna 2022 Omaolon hyvinvointitarkastuksen & verenpaineen seurantalomakkeen laaja-alainen hyödyntäminen 	

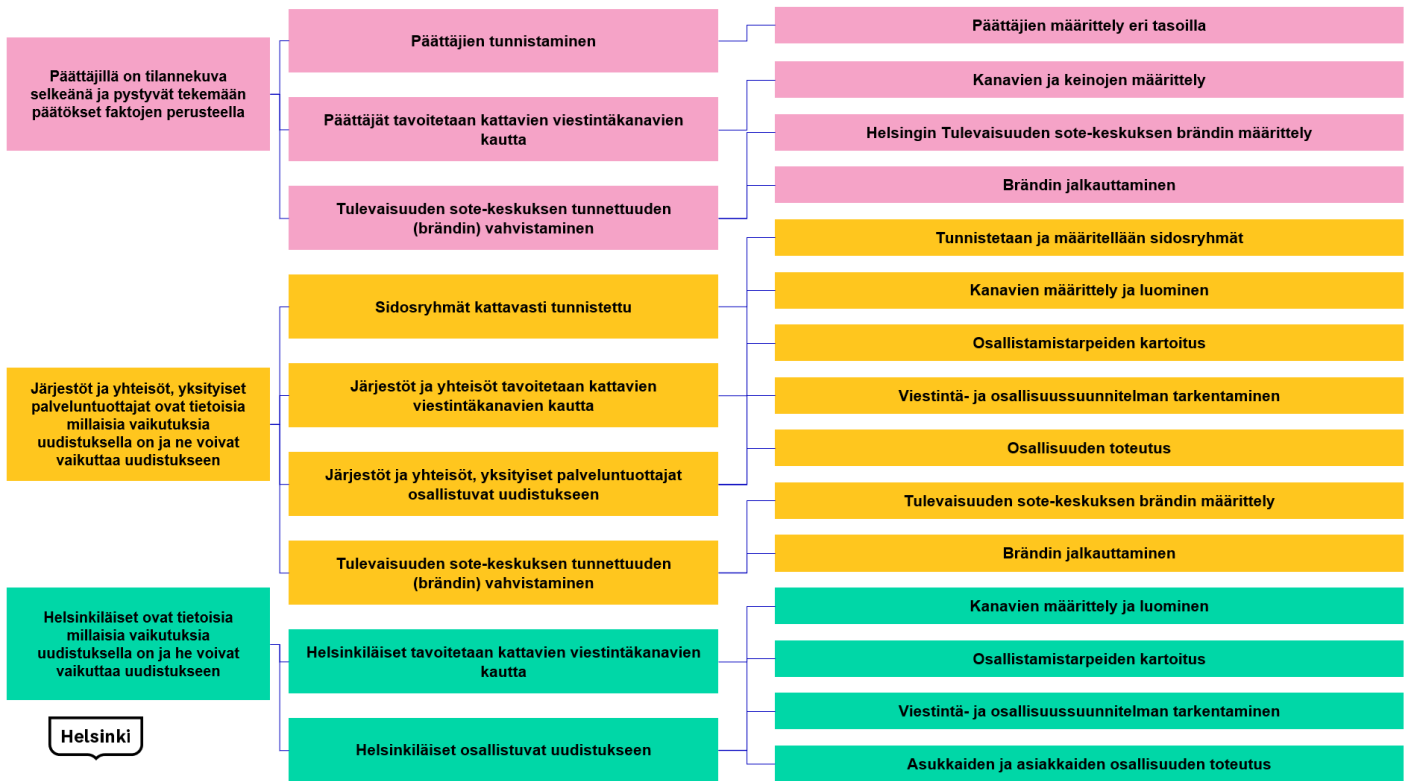
	<p>TEPA / SUUNTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jatkokehitysesimerkkejä: Hampaiden tai suun oire tai vamma, validointi. Lasten ja nuorten suun esitietolomake, pieni pilotti tehty, nyt tavoitteena uusi pilotti vähän laajempaan. Loppuvuodesta 2021 tai alkuvuodesta 2022 <p>SKH-THK/ Fysioterapia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ryhmätoimintaan ohjaus Omaolon kautta Toimintasuositusten kehittäminen ja ohjautumisen tarkastelu <p>SKH-THK/ Toimintaterapia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Toimintaterapiassa hahmotellaan toimintaterapian tarvetta kartoittavaa esitietolomaketta. <p>SKH/ Vammaispalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> Omaishoitotilanteen palveluarvion edelleen kehittäminen <p>PESO / Kouluterveydenhuolto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mikäli 5-luokkalaisten esitietolomakkeesta saadaan julkaistua uusi versio 02/2022 mennessä aloitetaan pilotti. <p>PESO / Opiskeluterveydenhuolto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Opiskeluterveydenhuollon lomakkeen pilotointi alkuvuodesta 2022 <p>Omaolon analytiikan kehittäminen jatkuu, tavoitteena integroida Omaolo-raportointi mm. osaksi ATP:n tiedolla johtamista, ja löytää keinoja, miten tarjotaan asiakkaalle selkeästi eri yhteydenottokeinoja vaihtoehtoisina, mutta välttämättä palvelujen päällekkäiskäyttöä.</p> <p>Apotti-integraatiotyö jatkuu kohden täysintegraatiota.</p>	
SKH/SP		
Osallistutaan keskitettyyn asiakaskokemustiedon keräämiseen ja hyödyntämisen kehittämiseen	Vuoden -22 osalta ei tiedossa.	
Seniори-infon chatbotin käyttöönoton suunnittelu	Botin käyttöönoton edistäminen osana sote-bottia -22 sen mukaisesti, millaisia päätöksiä tehdään. Ks. sote-yhteinen Chatbot-kehittäminen.	
Etäryhmien ja etäkuntoutuksen kehittäminen	Vuonna -22 tulee määrittää visio, sisältö ja toteuttajat. Sen jälkeen ratkotaan mm. laitekysymystä tiiviisti palvelujen muuhun kehittämiseen nivoon. Kaupungin pilvipalvelulinjaukseen ratkaisevat teknologiat.	
Kuntouttavan arviointiyksikön (kuntar) etähoitokokeilun mallintaminen ja laajentaminen koko kaupunkiin	Prosessin ja mallin työstäminen vaatii vielä työpanosta alkuvuonna -22.	
Selvitetään digisosaalityön mahdollisuudet tukea asiakasta gerontologisessa sosiaalityössä	Jatkuu vuonna -22.	

KotiTv	Osallistuminen jatkossakin palvelun kehittämistyöhön (esim. jäsenyys advisory boardiin?). Viestintä palvelusta kuntalaisille. Toimijoiden yhteistyön tiivistäminen ikääntyneiden etäpalvelujen kehittämisessä. KotiTV:n roolin selkeyttäminen osana etäpalvelujen kokonaisuutta, kohderyhmän valinta. Ammatillisen materiaali- ja tietopankkiosion hyödyntämisen mahdollistaminen.	
Omaishoitoon liittyvien omaolokysymysten tarkentaminen	Mikäli kehittäminen etenee valtakunnallisessa keskustelussa, osallistutaan siihen tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan vuonna –22.	
Toimintaterapiaan liittyvien omaolokysymysten ehdottaminen	Jatkuu vuonna –22.	
Henkilökunnan tietoisuus Omaolosta on lisääntynyt	Ei jatkokehittämistarpeita.	
Ammattilaisen botin ja terveyshyötyarvion hyödyntämisen mahdollisuudet SKH:ssa	THA:n osalta pohdittaneen vielä hyötykäyttöä.	
Tableteilla lisää välitöntä työaika kotihoitoon	Ei jatkokehittämistarpeita.	
Palvelukeskusten digituen kehittäminen	Mallin jalkauttaminen ja hiominen loppuun.	
Osallistumme hel.fi uudistukseen	Hel.fi uudistus etenee keväällä kuntoutus ja terapiat ja sairaala ja poliklinikat-palveluihin. Sen lisäksi sisällöntuotantovaihe jatkuu syksyllä aloitetuissa. Tähän tarvitaan resurssia SKH:sta resurssia keväällä -22.	
Henkilökunnan tietoisuus digitaalisista ratkaisuista on lisääntynyt	Riippuvainen sote-yhteisestä kehittämisestä.	
Tableteilla lisää välitöntä työaika kotihoitoon	Ei jatkokehittämistarpeita.	
Mallinnetaan diginyrkin toiminta ja digikokeilujen prosessi	Syventäminen jatkuu -22 niin SKH:n diginyrkin osalta kuin sote-yhteisesti.	
Keskustelua tekoälyn ja robotiikan hyödyntämisen osalta lisätään	Jatkokehittäminen riippuvainen muusta sote-yhteisestä kehittämisestä, ei tiedossa SKH:n omaa kehittämiskokonaisuutta. Palvelurobotiikkaa suunnitellaan osana Malmin Uusi Sairaala -hanketta.	
Osallistumme yksikanavaisen asiakasohjauksen selvityksen tekoon	Jatkokehittäminen riippuvainen muusta sote-yhteisestä kehittämisestä.	
PESO/PK		
Lapsiasiakkaiden yhteydenotto-kanavat	Syksyllä kerättävän asiakasymmärryksen pohjalta ehdotusten toimeenpaneminen: (sote+kasko yhteistyö toivottavaa) <ul style="list-style-type: none"> Mahdollisen asiointisovelluksen kehitystyö (sotessa hankitaan omaishoitosovellus Onerva, mahdollisesti sen laajentaminen lastensuojeluun?) Olemassa olevista kanavista viestiminen/markkinoiminen lapsilähtöisesti Ehdotuksen peilaaminen osana muuta järjestelmäarkkitehtuuria 	
Etätyötoiminta	<ul style="list-style-type: none"> Markkinakartoitus mahdollisista alustoista/järjestelmistä, tukea kanslian digitalisaatio ja kehittämissyksikön kehittämisen tuesta (ICT-puitesopimus) 	

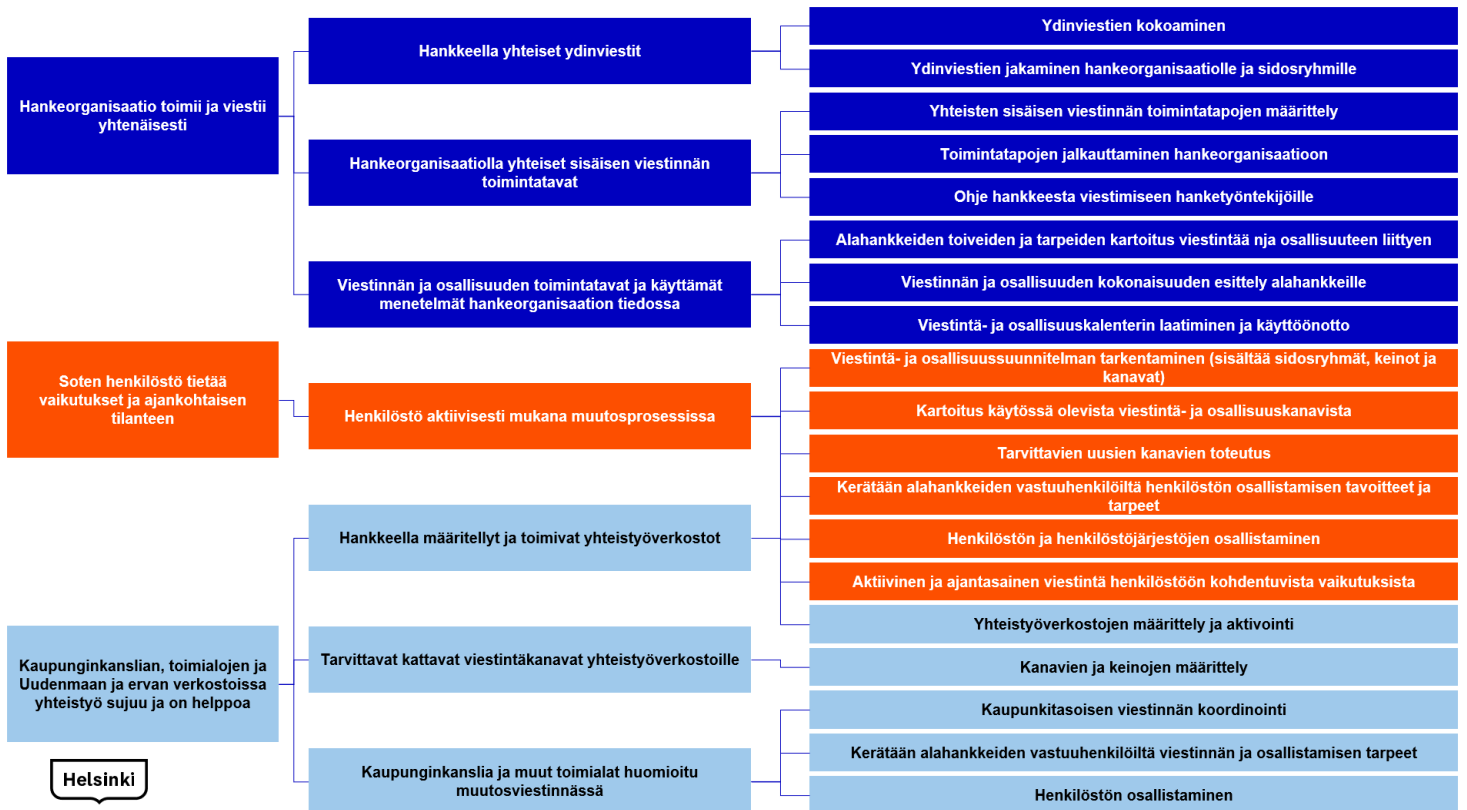
	<ul style="list-style-type: none"> Hankintavaiheeseen päästäessä huomioitava muut palvelut: onko vastaavaa tarvetta muualla? Kenties kaupunkiyhteinen hankinta? 	
Digitaalinen tilannearviotyökalu	Ehdotetaan etenemissuunnaksi pilottia: sopiva toimittaja on löytynyt. Pilotin onnistuneeseen läpivientiin tarvitaan ICT-puitesopimuksen mukaista ostoa (pilotin tuki).	
Peson chatbot-projektit	Jatkuu tulevina vuosina toimialayhteisenä sote-bottihankkeena. Jatkokehittämistarpeet tarkentuvat bottihankkeen edetessä. Peson sisällä tarve ennen kaikkea substanssiosaamiselle: bottikuiskaajat ja jokaisen botin projektipäällikkö. Ks. sote-yhteinen Chatbot-kehittäminen.	
Nuorten Chatin siirtäminen Nuorten.helsinki - verkkosivustoille (siirto 04/21)	Nuorten chat onnistuneesti siirretty nuorten.helsinki-sivustolle. Nuorten chatin kehittämiseksi tunnistettu tarve: laajennetut aukiolot, päivystäjiä KUVAsta (kaupunkiyhteiset nettisivut), chatin markkinointi (kävijämäärät laskeneet roimasti).	
Etäryhmäpalvelujen yhtenäistäminen	<ul style="list-style-type: none"> Mahdolliset järjestelmähankinnat/jalkauttaminen soteyhteisinä toimenpiteinä. Tiedottaminen, ohjeistaminen, kouluttaminen, järjestelmien jalkauttaminen 	
hel.fi-uudistus lasten ja perheiden palvelujen osalta	Mahdolliset jatkotoimenpiteet hel.fi-hankkeesta.	
Sähköinen perhekeskus	Jatkuu vuonna 2022 ja käyttöönotto hyvinvointialueiden myötä 2023. Vuotta 2022 suunnitellaan joulukuussa.	
NeRo-botin siirto Watsonille	Jatkuu vuonna 2022. Aloitetaan myös uusien bottien tekeminen uudelle alustalle. Ks. Sote-yhteinen Chatbot-kehittäminen.	
Seppo-oppimisalustan hankinta	Alustan kilpailutus jatkokäyttöön. Tietoisuuden lisääminen henkilöstölle ja käytön laajentaminen.	
Erityisruokavaliolomake	Pilottiversion testaaminen keväällä, laajamittaiseen käyttöön elokuussa 2022. Ruokapalvelut toivoneet lomaketta myös varhaiskasvatukselle, toimialayhteistä tekemistä.	
Ammattilaisten järjestelmät		
Ammattilaisten botti / HTA-työkalu	<p>Ennen työkalun jatkokehittämistä tarvitaan toimintamallien yhtenäistämistä niin, että huomioidaan digipalvelujen ja Apotin tuomat mahdollisuudet sekä terveyshyötyarvion hyödyntäminen kehittämiskohteiden havaitsemisessa ja onnistumisen seurannassa.</p> <p>Seuraavilla osa-alueilla</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) kroonisten sairauksien toimintamallien saaminen hoidon tarpeen arvioinnin (HTA) avuksi, 2) kiireellisen HTA ohjeistuksen hallinnan selventäminen Oma tuotanto/HUSin sähköinen työkalu/valtakunnallinen 116117 työkalu * 3) ATP-prosessin/yhteydenoton työkalun saaminen edellisiä hyödyntäen ammattilaisille avuksi. 	<p>Ammattilaisen botti - työkalua ei sinällään kehitetä ennen 1 & 2 kohdan toteutumista.</p> <p>Jatkokehittämisen yläotsikko on pikemminkin (Tersin) Toimintamallien ja ohjeiden yhtenäistäminen ja nykyaikaistaminen ammattilaisten työn tueksi.</p> <p>2021 luodaan tätä varten kehittämisryhmä.</p>

	<p>*kansallisen kiireellisen hoidontarpeenarvioinnin työkalun laajamittainen käyttöönotto ja sen hyödyntäminen. Julkaistaan 15.12.2021 hoidontarpeet.fi</p>	
Terveyshyötyarvio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apotti-integraation toteuttaminen; integraation toteutus jää kesken v. 2021 aikana (teknisten, toiminnallisten ja tietosuojaan liittyvien ongelmien ratkaisu). 2. Terveyshyötyarvio-tiedon tuottaminen Apotista systemaattisesti ja suunnitelmallisesti (tietojen poiminta, työnjako ja vastuut, tiedon validointi, raportointi, uusien kuvaajien ja näkymien tuottaminen) ja THA:n hyödyntäminen Apotista saatavilla tiedoilla koronaelpymisen toteuttamiseksi kohdennetusti. 3. Terveyshyötyarvio-tiedon hyödyntämisen laajentaminen ja vakiinnuttaminen tietojohtamisessa ja asiakastyössä sekä tiedolla johtamisen ja kehittämisen toimintamallin vakiointi (konkreettiset hoidon laatua ja vaikuttavuutta lisäävät interventiot). Esim. Preventio Jyrää- ja Koronaelpymis-hankkeet; Terveyshyötyarvio-tiedon hyödyntäminen sote-keskusmallin ydinprosesseissa (ATP, SPT, PPT, RET); asemien yhteiset ja omat tavoitteet. 4. Terveyshyötyarvio-tiedon hyödyntäminen kaupungin muilla toimialoilla (esim. liikuntapalvelut; preventiivinen työ) 5. Käyttäjien tuen laajentaminen (uusien käyttäjien perehdytys, koulutukset, tukimateriaalit). 	
Preventio Jyrää	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preventiivisen raskausdiabetes-toimintamallin rakentaminen Apottiin 2. Preventiivisen raskausdiabetes-toimintamallin pilotointi Pihlajamäen terveysasemalla 3. Arvioidaan pilotin tuloksia osana ydinprosesseja. Tavoitteena on löytää mahdollisimman kevyet keinot palvelulla asiakkaita ydinprosesseissa. 4. Preventiivisen raskausdiabetes-toimintamallin laajentaminen koko kaupungin alueelle pilotista saatujen kokemusten perusteella. 5. Raskausdiabetesdiagnoosista suoraan seurantaan-mallin kehittäminen 6. Preventiivisen toimintamallin laajentaminen geneerisemmäksi, kohdennus muihin kohderyhmiin, koronaelpymistä vauhdittamaan 7. Jos Helsinki lähtee mukaan kansalliseen diabetes-sibiin, tulee mietittäväksi sibiin sijoittuminen ja tekijät 	

Liite 6: Viestinnän toimenpidekuvat



Kuva 13 Viestinnän toimenpiteet 1/2



Kuva 14 Viestinnän toimenpiteet 2/2



Helsinki