

VALTIONEUVOSTO
STATSRÅDET

Kansalliseen vuorovaikutusohjaukseen liittyvän kyselyn tulokset

Alueellisen valmistelun jaosto 17.9.2020
Erityisasiantuntija Linda Soikkeli

Sote-uudistus



Esityksen sisältö

- Sote-ohjauksen tulevaisuus (taustaa)
- Kooste kyselyn tuloksista
 - Tallennettuja kyselyjä: 30 kpl
 - 1 kirjallinen lausunto (Helsingin kaupunki)
 - Yhteisestä jatkopohdinnasta kiinnostuneet: 13 kpl
 - Lisäksi: kyselyä vilkaistu 160 kpl ja aloitettu 38 kpl
- Jaoston saatesanat toimenpide-ideoihin liittyen
 - Seuraava käsittely jaoston kokouksessa 21.10.
- Liite: Yksittäisten kysymysten tulokset



SOTE-OHJAUKSEN TULEVAISUUS

Valtion ohjauksen keskeisiä periaatteita

(Lähde: sote-minry materiaalit 12.3.)

i. Osapuolten välinen luottamus ja vuoropuhelu

- luottamus rakennetaan ministeriöiden ja maakuntien välisen jatkuvan vuoropuhelun kautta;
- yhteisen maakuntaa koskevan tilannekuvan luominen perustuu yhteismitalliseen tietoon, jota kootaan maakunnan toiminnasta ja taloudesta ympäri vuoden.

ii. Kansallisesti ohjataan maakuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämistehtävää, johon sisältyy maakunnan palvelujen tuottamistapa

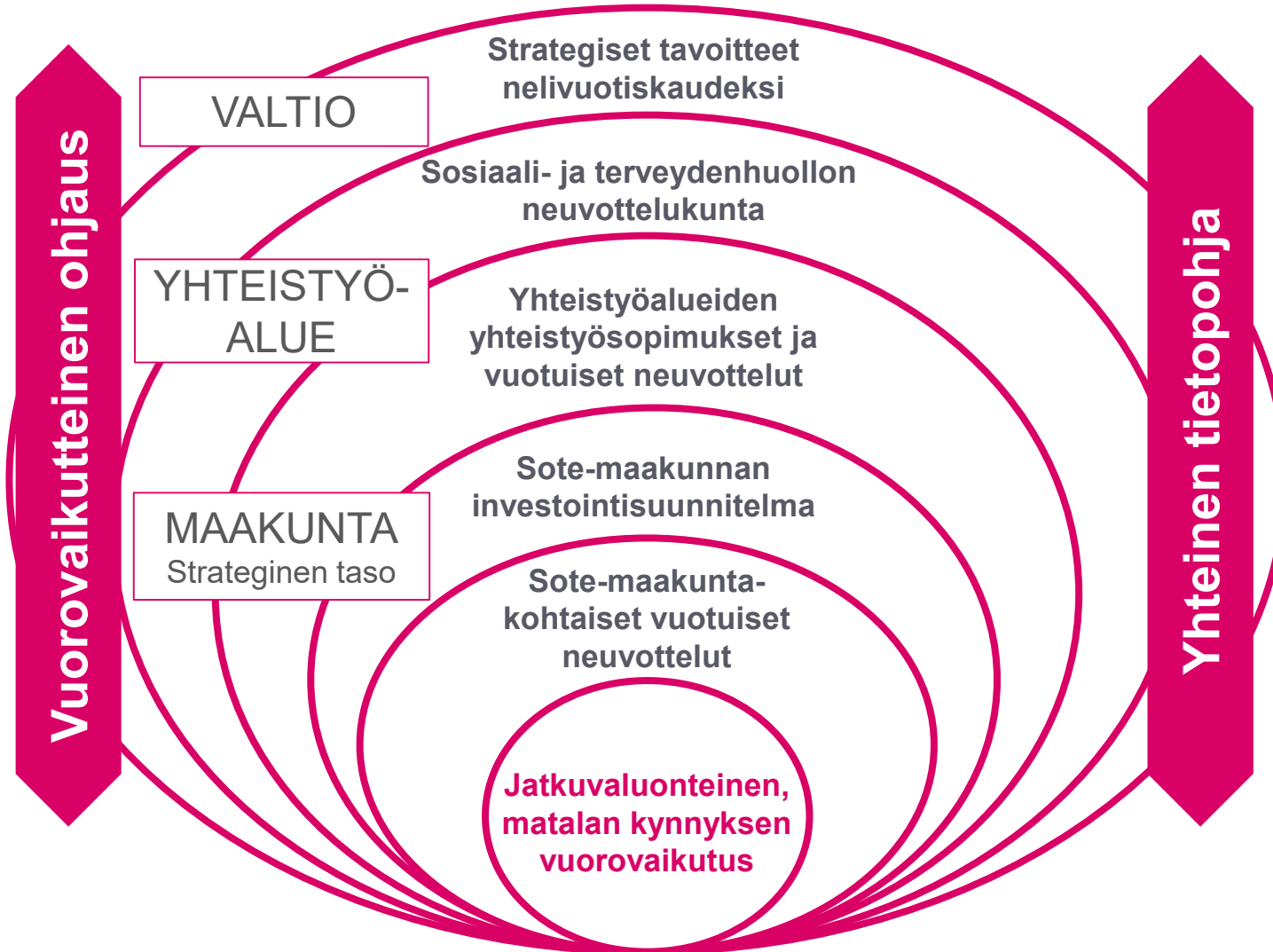
- maakunnan järjestämisvastuuseen kuuluu, että maakunta vastaa maakunnan asukkaan laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta sekä järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta tarpeen, määrän ja laadun määrittämisestä, tuottamistavoista sekä tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta.

iii. Maakuntien toiminnan ja talouden ohjaaminen jatkuvaluonteisesti kokonaisuutena perustuu tietoon

- maakuntien toimintaa ja taloutta ohjataan kokonaisuutena;
- maakuntien talouden seuranta perustuu kuukausittain, neljännesvuosittain ja puolivuositain maakunnan kirjanpidosta ohjelmallisesti tuotettaviin taloustietoihin sekä tilinpäätöksen ja talousarvion tietoihin;
- maakunnan sosiaali- ja terveydenhuollon seuranta perustuu kansallisiin kustannus- ja vaikuttavuusmittareihin (KUVA) ja terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen vuotoiseen asiantuntija-arvioon
- tiedolla ohjauksen ja johtamisen edellytykset parantuvat, kun maakuntien ohjaus tapahtuu yhteisellä, yhteismitallisella ja kaikille saatavilla olevalla tietopohjalla.



Sosiaali- ja terveydenhuollon tuleva ohjaus



Sanallinen kuvaus ppt-kalvon muistiinpanoissa



KOOSTE TULOKSISTA

Vastaajien nykyiset roolit

- Tulevaisuuden kansallinen ohjaus keskittyy ensisijaisesti strategisen tason ohjaukseen sote-maakuntien järjestämistehtäviin liittyen.
- Valtion strategisen tason vuorovaikutukseen osallistuu tulevien sote-maakuntien ylimmän strategisen tason johtajia. Lähimpänä näitä rooleja ovat nykyisten sote-kuntayhtymien ylimmän strategisen tason johtajat.
- Kyselyn tulokset antavat hyvää käsitystä näiden tahojen toiveista tulevaa vuorovaikutusta koskien, koska jopa 57 % vastaajista edusti kuntayhtymiä ja 72 % ylimmän strategisen tason johtajia.



Palaute nykyisistä vuorovaikutuskanavista

- Toimivimpina vuorovaikutuskanavina pidetään **verkostoja** (3,7), ja **suoraa puhelin- ja sähköpostiyhteyttä** (3,8).
- Vapaissa vastauksissa korostuvat myös verkostot toimivimpina tapoina vuorovaikuttaa (16/19 mainintaa).
 - **Kansallisista verkostoista** mainittiin alueellisen valmistelun jaosto, Kuntaliiton verkostot, muutosjohtajaverkosto, talouden valmisteluverkosto, digiverkosto, viestintäverkosto ja ohjausryhmät.
 - **Alueellisista verkostoista** mainittiin sote-ryhmä, kunnat-ryhmä, talousjohtajien ryhmät, suurten kaupunkien sote-johto sekä alueen organisoitumiseen ja ennakointiin liittyvät alueelliset ryhmät.
- Vapaissa vastauksissa mainittiin lisäksi
 - **Hankkeet** (4/19 mainintaa): ohjausryhmät, projektiryhmät, hanketapaamiset, ajankohtaisten asioiden säännölliset webinaarit, yhteistyö yliopistojen, oppilaitosten ja THL:n aluekoordinaattorin kanssa.
 - **Muita** (kukin mainittu kerran): Säännölliset seminaarit, webinaarit, työkokoukset, lyhyet infokirjeet, erva-yhteistyö, suora puhelin/sähköpostiyhteys ja kehittyvä aluearviointi THL:n arviointipäällikön kanssa
- Kirjallinen lausunto (Helsinki) toivoi ensisijaisesti tiiviisti ja organisoidusti toimivia, **virallisesti asetettuja työryhmiä** (myös työnyrkit, aivoriihet ja työpajat päätetään näissä ryhmissä).
 - Perustelu: Vuorovaikutus on läpinäkyvää ja tavoitteellista. Sote-johto voi seurata ja valvoa, millä tavalla oma organisaatio osallistuu vuorovaikutukseen organisoidusti.



Ajatuksia tulevista vuorovaikutuskanavista

- STM:ltä toivotaan erityisesti toimenpiteitä **STM:n ja sote-maakuntien väliseen** vuorovaikutukseen (88 % vastaajista).
- 73 % vastaajista arvioi **uuden sähköisen alustan** tai sovelluksen käyttöönoton lisäävän matalan kynnyksen vuorovaikutusta, edistävän nopeaa keskustelua ja helpottavan tiedon saamista. Konkreettisia ehdotuksia olivat yhteiset Teams/slack/chat-kanavat eri teemoille (esim. alueiden keskustelut, tiekartan työstäminen) ja osahanketasoinen tiedonkeruualusta. Vain kirjallisessa lausunnossa tätä ei nähty järkevänä tässä vaiheessa.
- 69 % vastaajista arvioi, että **nykyisten työryhmien yhdistäminen** tai vähentäminen ei muuttaisi tai jopa heikentäisi nykyistä vuorovaikutusta. Mikäli verkostoja ryhdytään kasaamaan ja järkevöittämään, kahden vastaajan mukaan pitäisi selkeyttää, missä käsitellään mitäkin. Eri kansallisten toimijoiden verkostoista pitäisi muodostua toisiaan tukeva kokonaisuus, jotta samat valmistelijat eivät pyöri eri verkostoissa tekemässä samoja asioita. Lisäksi edellisen uudistuksen verkostoja on jäänyt henkiin, osin epävirallisina.
- Vähintään 50 % vastaajista arvioi maakuntakierrosten, seminaarien, työpajojen ja uusien työryhmien lisäävän vuorovaikutusta. Kirjallisessa lausunnossa maakuntakierroksia ei pidetty keskeisenä jatkoa ajatellen, koska niiden ”anti jää [...] tarpeellisen tiedon välittämiseen”.



Muut toimenpide-ehdotukset

- 1. Lyhyitä työpajoja tai seminaareja eri teemoista (~1/3 vastaajista mainitsi nämä)**
 - Sote-maakuntien tietojen vaihto, toiminnan arviointi ja sparraus ("Benchmarking, casetyöskentely"):
 - eri alueiden hyväksi todetut käytänteet toimintaympäristöjen rakennuselementeissä ja toiminnoissa, ja
 - missä voisi oikaista, ettei tehdä samoja kokeiluvirheitä rakennusvaiheessa.
 - Yhteistyöaluekohtaiset seminaarit
 - Ydinavainviranhaltijoiden vapaamuotoista keskustelua (agendan pohjalta)
- 2. Säännölliset tapaamiset STM:n virkamiesten ja aluejohtajien välillä (3 mainintaa, ml. YTA ja sairaanhoitopiirit)**
- 3. Nimetty yhdyshenkilö**
 - Alueellinen yhdyshenkilö
 - STM:n vastaava taho uudistusta koskevissa yhteydenotoissa, jotta ei jää yksittäisten henkilöiden väliseksi keskusteluksi
- 4. Tilaisuuksien aineistot**
 - Aineistojen jakaminen jo tilaisuuden alkaessa
 - Yhteisten materiaalien kuten lausuntojen jakaminen
- 5. Klinikka-malli, jossa reaaliaikaisesti vastataan kysymyksiin --> keskustelua varten**



Vuorovaikutuksen tärkeimmät ominaisuudet

Ei tärkeysjärjestyksessä

1. Osallistujalähtöisyys

- Asialistat ja toimivat käytännöt rakennetaan yhdessä

2. Mahdollisuus oppia toisilta

- Kehittäminen, toimintamallien vertailu, hyvien käytäntöjen käyttöönotto omassa maakunnassa

3. Monialaisen tiedon saaminen ja hyödyntäminen

- Tiedon jakaminen ja ajatusten herättäminen: merkittävät uudistukset, uuden tiedon tai toimintatavan selventäminen
- Sote-maakuntien tietojen vaihto, toiminnan arviointi ja sparraus

4. Läpinäkyvyys ja sovittu mandaatti

- Alueen ja valtioneuvoston edustajilla oltava mandaatti esittää näkökulmia organisaation/organisaatioiden puolesta
- Valtioneuvoston linjaava rooli verkostoissa toimii hyvin
- Vapaa-ehtoisista vuoropuhelukanavista viestittävä selkeästi ja päällekkäisyyksiä vältettävä

5. Tavoitteellisuus

- Tavoitteet mielellään aikataulutettu ja vastuutettu

6. Hallittava osallistujamäärä

- Toimiva vuorovaikutus

7. Yhteistapaamiset paikan päällä ja väljät aikataulut

- Mahdollistavat henkilökohtaisen tutustumisen ja vapaa-muotoisemmat kahvi/ruokakeskustelut



Hyödyllisimmäksi koettu vuorovaikutus nyt

Johtaminen	<ul style="list-style-type: none">• Muutoksen johtaminen (2)• Maakunnan strategisen ohjauksen ja itsenäisen päätöksenteon tasapainoinen toteutus• Tiedolla johtamisen haasteet
Hallinto	<ul style="list-style-type: none">• ICT-ratkaisut, digitaalisten palvelujen hyödyntäminen ja digikehittäminen (3)• Henkilöstösiirto
Talous	<ul style="list-style-type: none">• Talouskysymykset konkreettiseen taloussuunnitteluun saakka (3)• Rahoitusjärjestelyt, talouden ennakointi ja rahoituksen riittävyyden arviointi (7)• Poikkeuslupa
Palvelut	<ul style="list-style-type: none">• Järjestäminen ja tuotanto (2)• Palvelutarpeiden ja -tason määrittely ja ennakointi (2)• Pelan asema, järjestäminen, tehtävät ja rahoitus (2)• Hyte-mallin jalkauttaminen• (Edellisessä uudistuksessa:) Valinnanvapaus, palvelujen ostot/hankinnat, laatu
Muu: Tilannekuva	<ul style="list-style-type: none">• Alueellisen tilannekuvan arviointi (5): järjestämis/tuottamiskyvyt, toimintaympäristö, kipukohtat, vahvuudet, erityispiirteet (mm. sairastavuusindikaattorit), Uudenmaan erillisratkaisu• Kansallinen tilannekuva (4): lainvalmistelu ja -tulkinta, koronatilanne, uudistuksen valmistelun painopisteet eri vaiheissa (kaikkea ei voi tehdä yhtä aikaa), kokonaishallinnan vahvistaminen, kehittämishankkeiden sisällöt

Kirjallisessa lausunnossa todetaan, ettei STM:n ja alueen sote-toimialan välillä ole ollut vuoropuhelua kuin lähinnä hankehallintoon liittyen. Mikäli ohjausrakenteita vakinaistetaan, tulisi huomioida vuorovaikutukseen kuluva resurssi.



Toiveita tulevan vuorovaikutuksen sisällöistä

Johtaminen

- **Sote-muutoksen johtaminen** ja johtamisen mallien uudistaminen (5), ml. verkostomainen johtaminen, etäjohtaminen
- **Toiminnan ja talouden ohjaus** (3): kansallisen ja maakunnan ohjauksen välimaasto sekä uudet velvoitteet, **ohjauksen eri tasot**, Sopimusohjaus
- **Tiedolla johtaminen** (2): ml. kipupisteet kuten yhtenäinen asiakastieto

Hallinto

- **Maakuntien rakenne, organisaatio ja hallintomalli** (8): Toimintamallien ja -valmiuden hallitut toteutustavat, eteneminen ja arviointi käytännössä (3); Järjestämisen innovaatiot, minimiedellytykset ja **hyvinvointikuntayhtymien vinkit** (3); Pelastustoimen asema (3); Alueen erityispiirteitä tukeva päätöksenteko, sisäinen työnjako, resurssit ja kulttuuri (2); Ennakointi; **Erva-rooli**; Tilanne- ja johtokeskukset
- **Henkilöstö** (2): sote-vaikutukset, saatavuus, palkkauspolitiikka, yhteiset toimintamallit
- **Kansallinen ICT-tiekartta/digipalvelu/alustasuunnitelma** (2): mitä hankitaan itse ja mitä ei hankita **kansallisen yhtenäisyyden** vuoksi ("Sotedigin kanssa epämääräistä keskustelua")
Ei Kansallinen tietoaalusta (liian pitkän tähtäimen asia)

Talous

- **Rahoitus ja sen ohjaus** (6): yleiskatteellisen rahan **jakoperusteet** (ml. sote vs pela), sote-kuntayhtymissä tehdyt kompensatiot (1), **JTS-prosessi**, rahoituksen riittävyys
- Investoinnit
- Omaisuuden siirto



Toiveita tulevan vuorovaikutuksen sisällöistä

Palvelut

- **Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen** (3) ja kokonaiskuva: sote kytkeytyy asumis-, maahanmuuttaja-, perhe- liikenne/kuljetus-, psykologi/kuraattori- ja työllisyyspalveluihin
- **Palvelujärjestelmän tavoitteet**
- **Vaikuttavuuden arviointi ja laatuasiat** (3)
- Sote-keskusten konkreettinen integraatio
- Digitaalisuuden vienti maaliin saakka palvelutuotannossa
- **EI:** Maakunnan palveluverkko ja palvelupolut (maakuntien sisäinen työ)

Muut

- **Sote-maakunnan ja kuntien/kaupunkien yhdyspinnat** (3): yhteistyö, yhteiskehittämisen rakenteet, vaikuttavuustietoa johtamiseen, **kuntien rooli sote-uudistuksen jälkeen**
- **Lainsäädäntö ja tiekartta** (4): uudistuksen toteutuskelpoisuus, toimeenpano ja kriittiset kohdat; **muu lainsäädäntö (sote100, mm. hoitajamitoitus)**; millä tiekartalla, organisoinnilla ja rahoituksella tulevaa sote-maakuntaa rakennetaan huomioiden eri lähtötilanteet, **edellisen uudistuksen tuotosten kuten käsikirjan ja sopimusten hyödyntäminen**
- **Kehittäminen** (3): hyvien toimintamallien jakaminen, selventäminen ja soveltaminen; säännöllinen maakuntakohtainen keskustelu kehityksen suunnasta, tuleva kehittämisrahoitus, **valtionavustushankkeiden eteneminen ja yhteensovittaminen**
- Språkliga rättigheter och hur man bättre kan beakta de kunder som hör till minoriteten
- Hankebyrokratian vähentäminen



Jaostolta toivotaan saatesanoja jatkopohdintaan

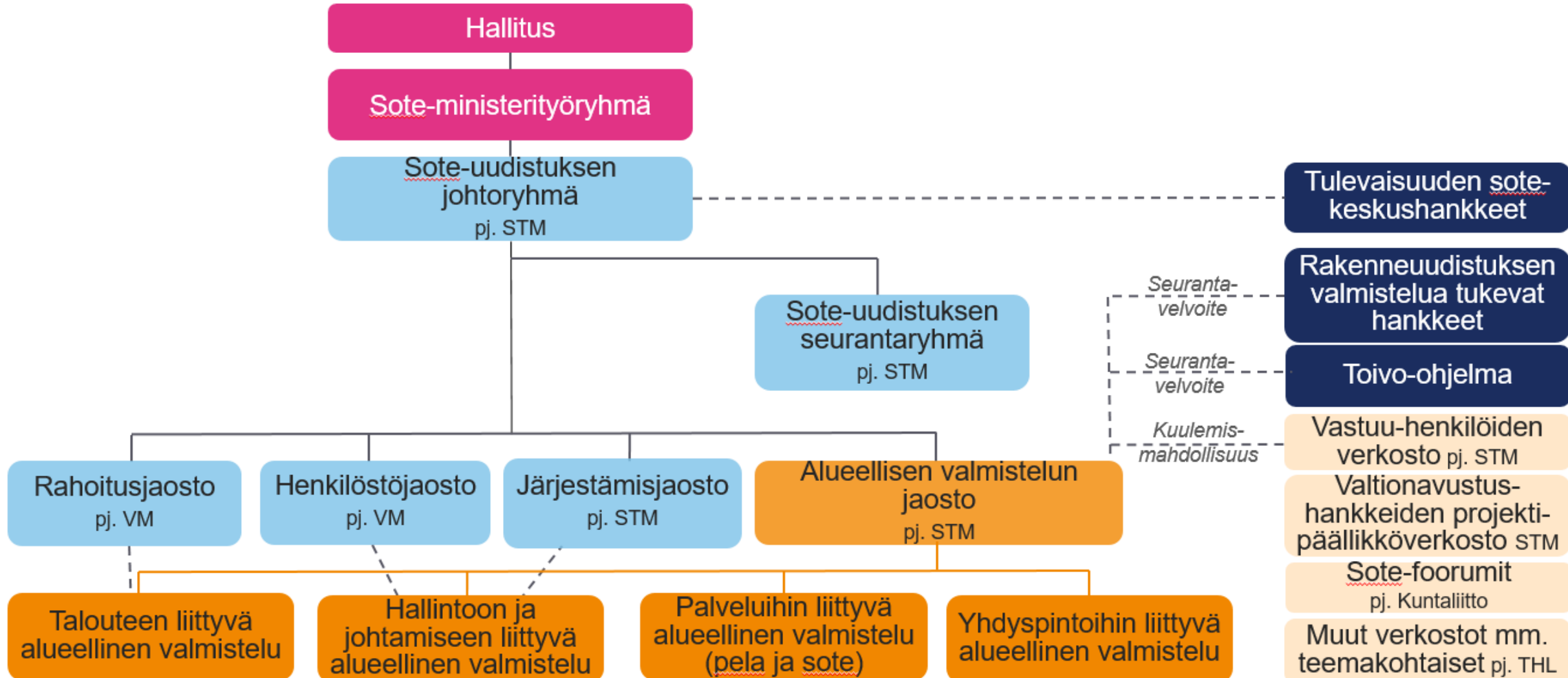
Seuraava käsittely jaostossa 21.10.

- Keskeisiä jaoston päätettävissä olevia toimenpide-ehdotuksia
 - Toiveet tulevien keskusteluteemojen osalta → huomioidaan iltapäivän tiekarttatyöskentelyssä
 - Kansallinen, yhteen toimiva verkostokokonaisuus → verkostojen virallinen asettaminen ja kuuleminen
 - Uudet työryhmät eri teemoista (hallinto, talous, pela) → jaoston alatyöryhmät
 - Sähköinen alusta → Teams käyttöön ym. verkostoissa ja alatyöryhmissä (joulukuussa?)
 - Henkilökohtaiset tapaamiset → Heti koronatilanteen salliessa
 - Lyhyet työpajat eri teemoista (ml. benchmarking) → Jaoston alatyöryhmissä tai THL:n Innokylässä?
 - Materiaalien jakaminen ennen kokouksia, ml. linkki lausuntopalautteisiin
- Muita ehdotuksia erityisesti STM:n pohdittavaksi
 - Yhdyshenkilö(ide)n nimeäminen ja klinikkamallin harkitseminen?
 - Säännölliset tapaamiset alueiden johtajien kanssa (mm. sairaanhoitopiirit)?
 - STM/Kuntaliitto/THL/SoteDigi roolit erityisesti eri verkostoissa ja vuorovaikutusohjauksessa?

HUOM! Alustavia ajatuksia: pohdintaa ei ole vielä käyty STM:ssä/valtioneuvostossa tai esim. THL/Kuntaliiton kanssa



Kyselyn ja tiekartan pohjalta laadittu luonnos jaoston alarakenteesta ja verkostoista - käsittelyssä myöhemmin

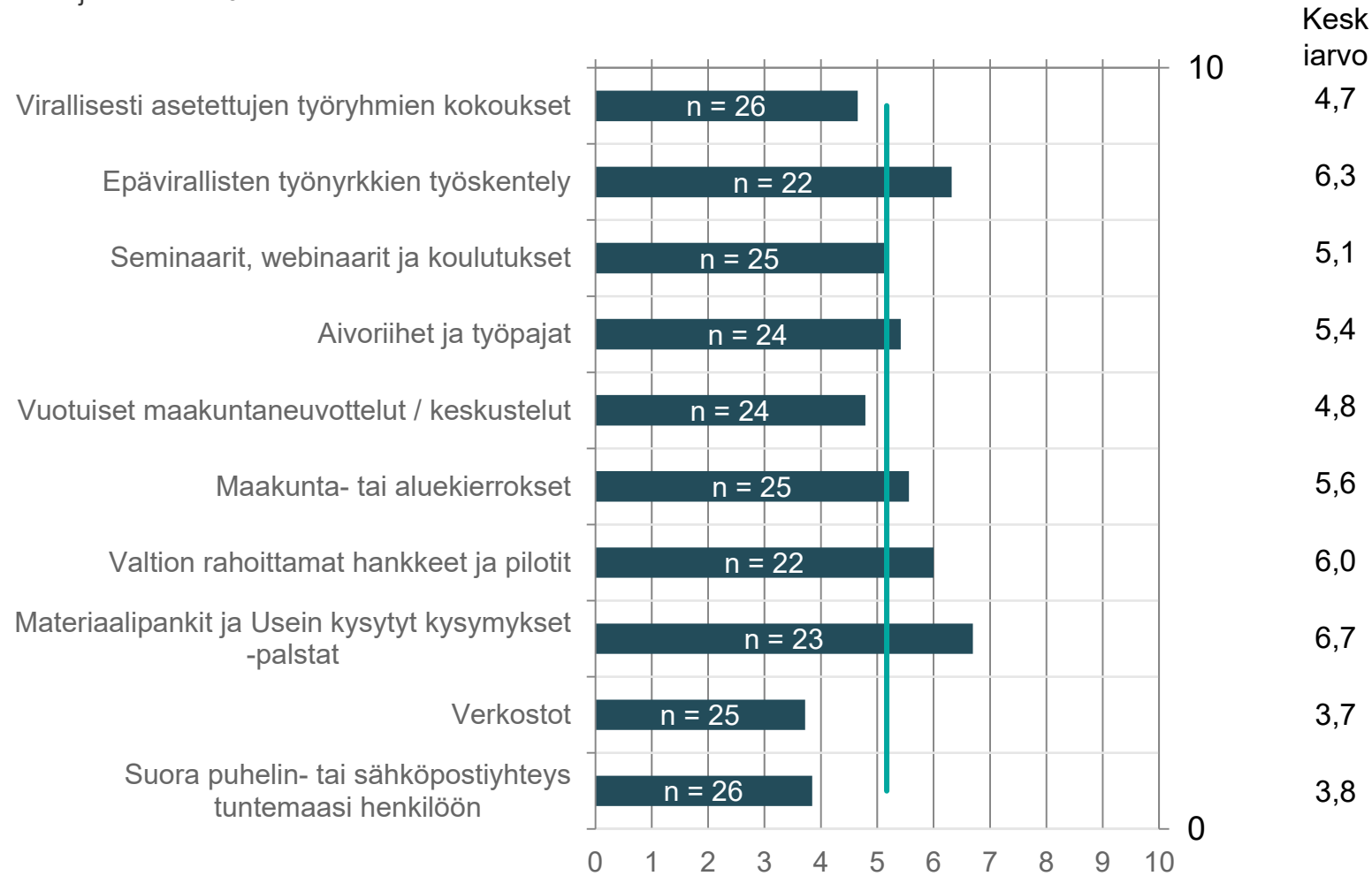




LIITTEET: YKSITTÄISTEN KYSYMYSTEN TULOKSET

1. Miten seuraavat STM:n hyödyntämät vuorovaikutuskanavat ovat mielestänne toimineet? Asettakaa vuorovaikutuskeinot paremmuusjärjestykseen, jossa 1 on ollut paras tapa vuorovaikuttaa STM:n kanssa ja 10 on huonoin tapa. Kaikkia keinoja ei tarvitse arvostella vaan voitte vastata soveltuvin osin. Kutakin numerota 1-10 voi käyttää vastatessa vain kerran.

Vastaajien määrä: 29



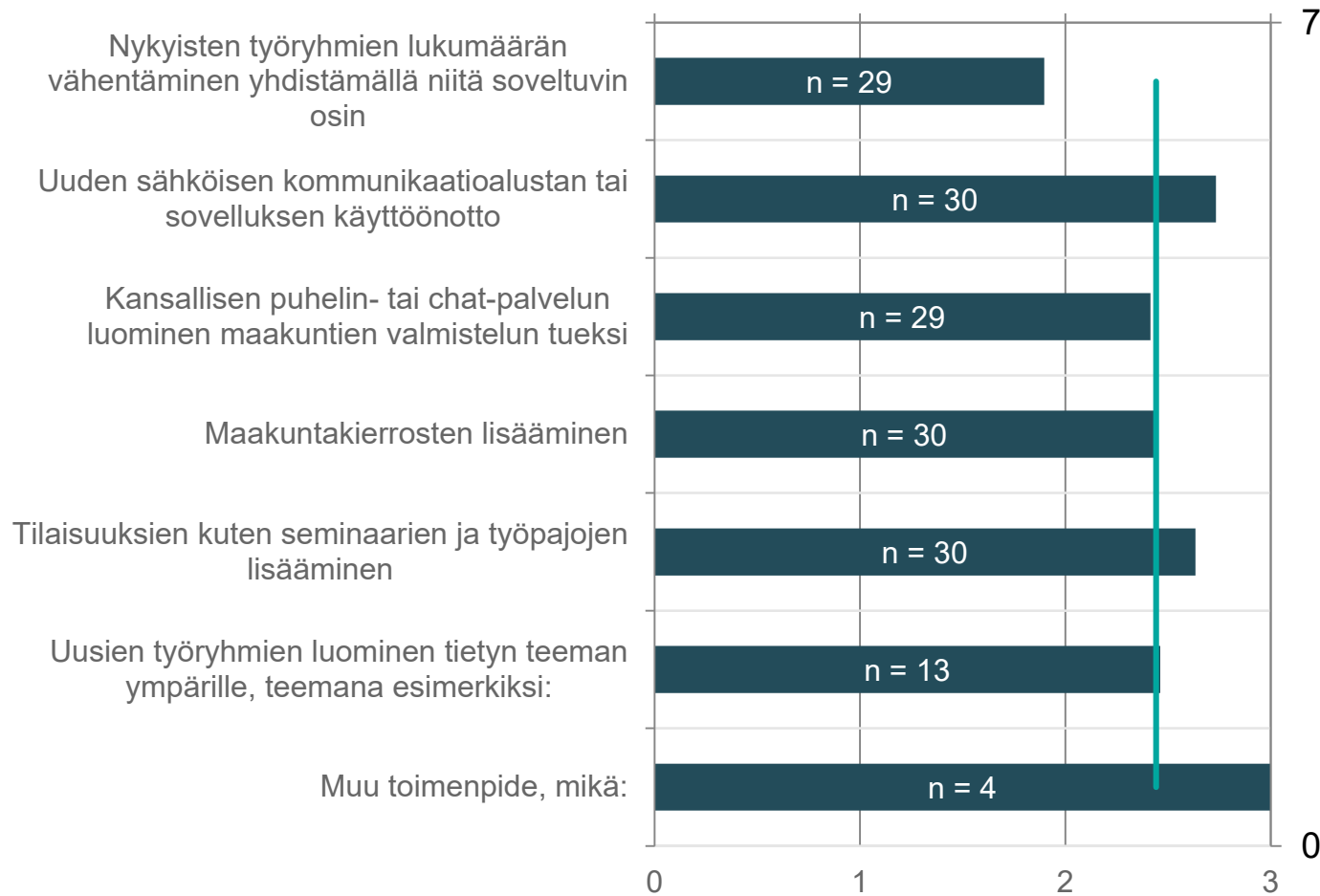
1. Miten seuraavat STM:n hyödyntämät vuorovaikutuskanavat ovat mielestänne toimineet? Asettakaa vuorovaikutuskeinot paremmuusjärjestykseen, jossa 1 on ollut paras tapa vuorovaikuttaa STM:n kanssa ja 10 on huonoin tapa. Kaikkia keinoja ei tarvitse arvostella vaan voitte vastata soveltuvin osin. Kutakin numerota 1-10 voi käyttää vastatessa vain kerran.

Vastaajien määrä: 29

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Virallisesti asetettujen työryhmien kokoukset	11,54 %	15,39 %	15,39 %	7,69 %	15,38 %	3,85 %	15,38 %	0 %	15,38 %	0 %
Epävirallisten työnyrkkiä työskenntely	0 %	0 %	13,63 %	13,64 %	9,09 %	18,18 %	13,64 %	13,64 %	4,54 %	13,64 %
Seminaarit, webinaarit ja koulutukset	12 %	8 %	16 %	8 %	16 %	4 %	8 %	8 %	20 %	0 %
Aivoriihet ja työpajat	8,33 %	8,33 %	4,17 %	20,83 %	16,67 %	4,17 %	8,33 %	16,67 %	4,17 %	8,33 %
Vuosi-neuvottelut	12,50 %	20,84 %	8,33 %	8,33 %	12,50 %	4,17 %	4,17 %	20,83 %	0 %	8,33 %
Maakunta- tai aluekierrokset	4 %	8 %	20 %	8 %	4 %	20 %	8 %	8 %	16 %	4 %
Valtion rahoittamat hankkeet ja pilotit	4,54 %	13,64 %	4,54 %	9,09 %	4,54 %	22,73 %	4,55 %	13,64 %	9,09 %	13,64 %
Materiaalipankit ja UKK	4,35 %	0 %	4,35 %	17,39 %	4,35 %	21,74 %	8,69 %	8,69 %	4,35 %	26,09 %
Verkostot	24 %	16 %	20 %	8 %	8 %	4 %	12 %	0 %	4 %	4 %
Suora yhteys	23,08 %	19,23 %	11,54 %	15,38 %	11,54 %	0 %	3,84 %	3,85 %	3,85 %	7,69 %

2. Mitä vaikutusta seuraavilla toimenpiteillä voisi olla vuorovaikutukseenne kansallisten toimijoiden ja muiden sote-maakuntien kanssa?

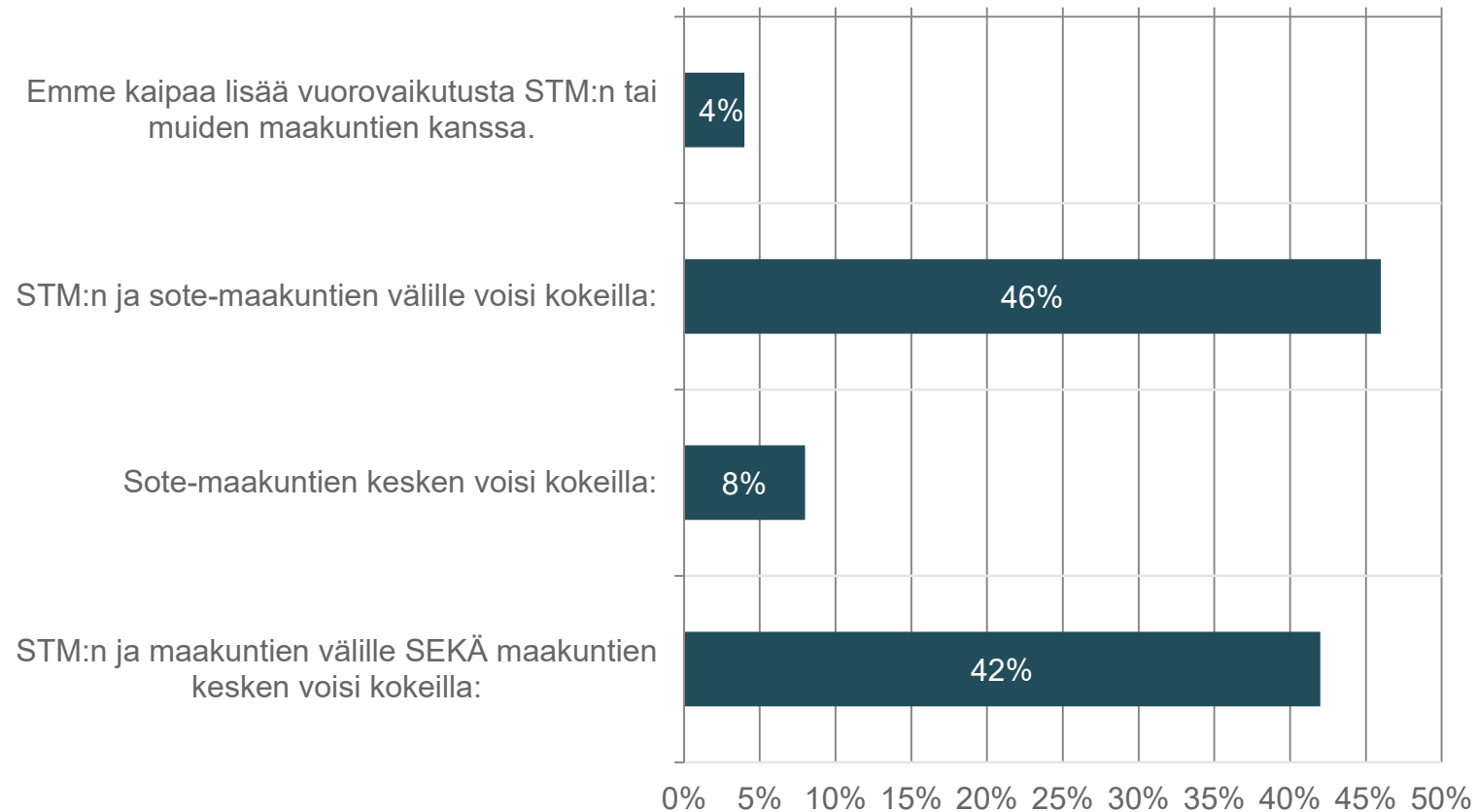
Vastaajien määrä: 30



Vähentää vuoro-vaikutusta	Ei muutosta nykytilaan	Lisää vuoro-vaikutusta	Keski-arvo	Medi-aani
41,38%	27,59%	31,03%	1,9	2
0%	26,67%	73,33%	2,73	3
6,9%	44,83%	48,27%	2,41	2
6,67%	43,33%	50%	2,43	2,5
3,33%	30%	66,67%	2,63	3
7,69%	38,46%	53,85%	2,46	3
0%	0%	100%	3	3

3. Mitä matalan kynnyksen vuorovaikutuskanavaa STM:n pitäisi mielestänne kokeilla syksyn 2020 aikana? Valitse yksi vaihtoehto.

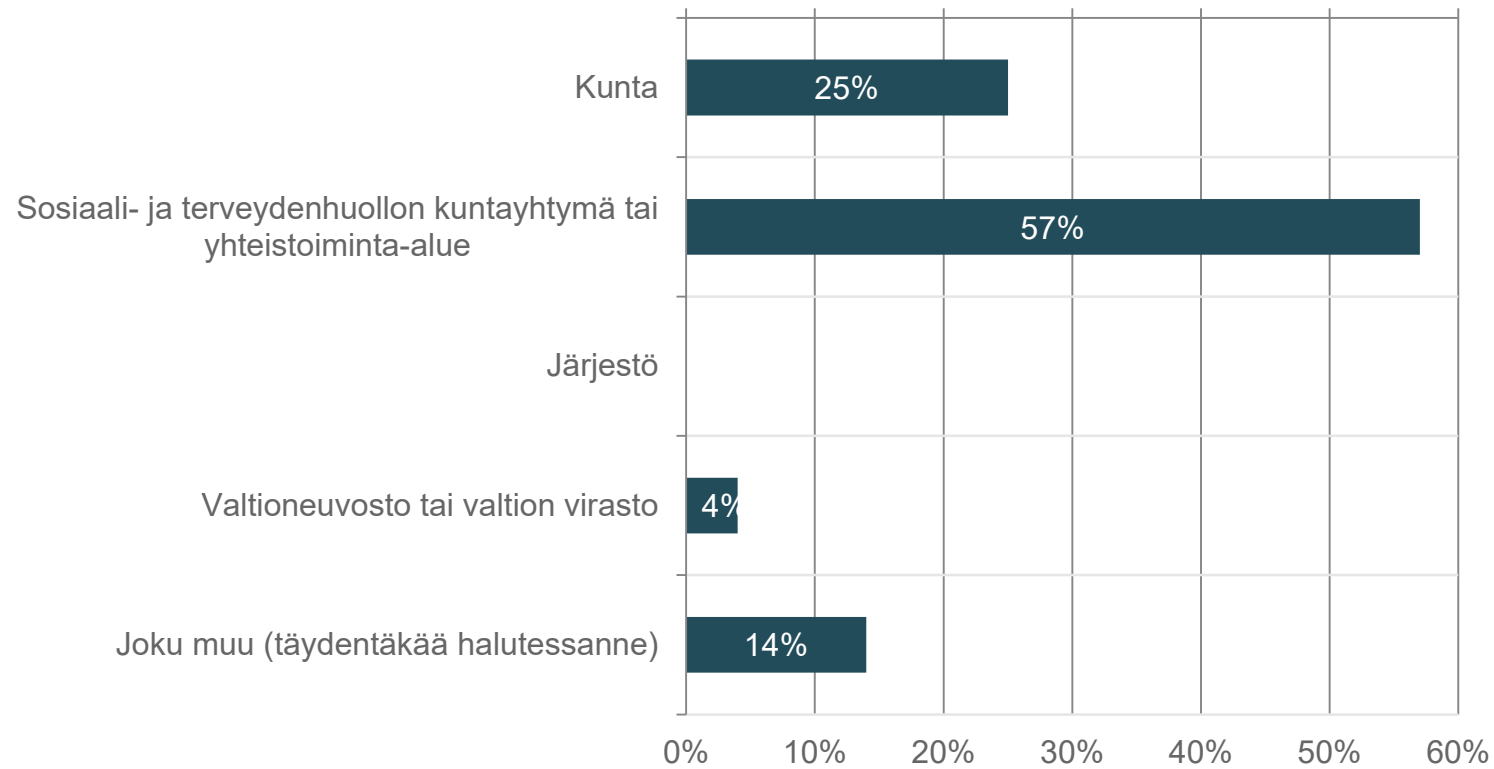
Vastaajien määrä: 24



	n	Prosentti
Emme kaipaa lisää vuorovaikutusta STM:n tai muiden maakuntien kanssa.	1	4,17%
STM:n ja sote-maakuntien välille voisi kokeilla:	11	45,83%
Sote-maakuntien kesken voisi kokeilla:	2	8,33%
STM:n ja maakuntien välille SEKÄ maakuntien kesken voisi kokeilla:	10	41,67%

4. Mitä tahoa edustatte pääasiallisesti? Vastaaminen on vapaa-ehtoista.

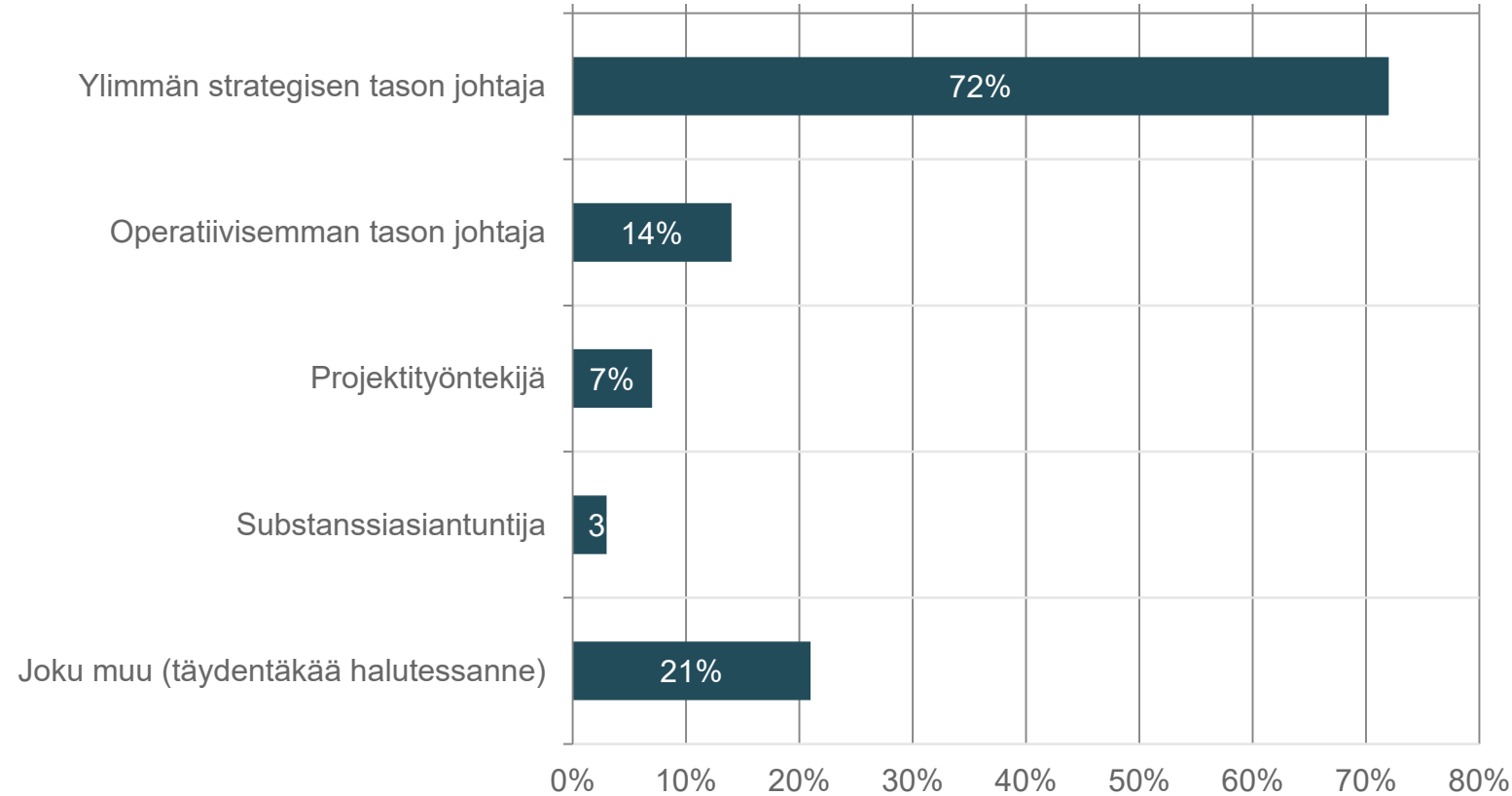
Vastaajien määrä: 28



	n	Prosentti
Kunta	7	25%
Sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä tai yhteistoiminta-alue	16	57,14%
Järjestö	0	0%
Valtioneuvosto tai valtion virasto	1	3,57%
Joku muu (täydentäkää halutessanne)	4	14,29%

5. Missä roolissa vuorovaikutatte kansallisten toimijoiden kanssa? Vastaaminen on vapaa-ehtoista ja voitte tarvittaessa valita useamman vaihtoehdon.

Vastaajien määrä: 29, valittujen vastausten lukumäärä: 34



	n	Prosentti
Ylimmän strategisen tason johtaja	21	72,41%
Operatiivisemmän tason johtaja	4	13,79%
Projektityöntekijä	2	6,9%
Substanssiasiantuntija	1	3,45%
Joku muu (täydentäkää halutessanne)	6	20,69%