

Työpaperi 9/2024

Palveluketjut ja tietojohdaminen

Kansalliset ja alueelliset kehittämistarpeet - nykytila

Hanni Joronen, Jatta Kivelä, Laura Käsmä,
Jaana Halin, Erja Heikkinen, Hanna Hukari, Unto Raunio

Tämä työpaperi pohjautuu Suomen kestävän kasvun ohjelmassa toteutettavaan Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) ja hyvinvointialueiden yhteistyöprojektiin (Palveluketjujen ohjaus ja koordinaatio -projekti). Projektin tavoitteena on selvittää sote-palveluketjujen koordinaation nykytilanne ja siihen tarvittavat johtamista tukevat tiedonhallinnan toimenpiteet.

Työpaperissa esitetään hyvinvointialueiden haastatteluissa ilmenneet alueiden palveluketjujen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet ja tavoitteet sekä palveluketjujen ohjaamisen ja johtamisen parantamiseen liittyvät tiedonhallinnan ja yhteistyön tarpeet. Johtopäätöksissä esitetään tunnistettuja haasteita palveluketjujen tiedonhallinnan prosessin eri vaiheissa ja niiden perusteella rajatut etene-
misen reunaehdot THL:n ja hyvinvointialueiden yhteistyölle.

Lukijalle

Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet kohdentuvat palveluiden laadun, vaikuttavuuden, yhteiskunnallisen toimivuuden ja tiedon ja tutkimuksen merkityksen kehittämiseen (STM 2022). Näistä osaluista jokainen kytkeytyy myös palveluketjujen kehittämiseen, sillä niiden toimivuus takaa osaltaan niin integraatiota, taloudellista kestävyyttä kuin toimivia yhteistyökäytäntöjä eri toimijoiden välillä. Tässä työpaperissa keskitymme erityisesti siihen, miten Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) ja hyvinvointialueiden yhteistyötä, palveluketjujen ohjauksen määrittelyä ja tietojohdantamista tulisi hyvinvointialueiden haastatteluiden perusteella edistää.

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain (612/2021) mukaan hyvinvointialueen on huolehdittava yhteen sovitettuja palveluja laaja-alaisesti tarvitsevien asiakasryhmien ja asiakkaiden tunnistamisesta ja määrittävä heidän tarpeisiinsa vastaavat palveluketjut ja palvelukokonaisuudet. Tutkimusten mukaan pieni joukko asukkaista käyttää monialaisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita, mutta heidän monitahoisiin palvelutarpeisiinsa ei vastata tällä hetkellä tarpeeksi hyvin.

Palvelutarpeeseen vastaamisen edellytyksenä on hahmottaa hyvinvointialueen palvelukokonaisuudet ja -ketjut ja ohjata niitä tavoitteellisesti tiedon avulla. Tietoa tulee kerryttää niin asukkaiden palvelutarpeesta ja sen kehityksestä kuin palveluketjujen toimivuudesta ja kustannusvaikuttavuudestakin. Tietojohdantamiselle asetetaan siis isoja tavoitteita integroituneen soten optimaalisen toimivuuden takaajana.

Hyvinvointialueet kohtaavat samantyyppisiä kehittämistarpeita asiakasryhmäkohtaisten palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen osalta. Voimavarat kannattaa siis tässäkin asiassa pyrkiä kohdentamaan järkevästi, ja nostaa kansalliseen kehittämiseen ne tiedonhallintaan kytkeytyvät kokonaisuudet (käsitteet, toimintamallit, prosessit), joiden yhteinen kansallinen määrittely edistää hyvinvointialueiden palvelujärjestelmän kehittämistä tehokkaimmin.

Näitä pienimpiä yhteisiä nimittäjiä olemme lähteneet kartoittamaan yhdessä eri toimijoiden kanssa. Tämä työpaperi on kooste tähän asti käydyistä keskusteluista ja kootusta ymmärryksestämme kansallisen kokonaiskuvan jäsentämiseksi. Haluammekin kiittää asian parissa työskenteleviltä ammattilaisilta jo saamastamme annista ja kutsumme Sinutkin mukaan vuoropuheluun teeman äärelle. Uskomme, että oikein kohdennettu kansallinen määrittely hyödyttää hyvinvointialueita palveluketjujen haltuunotossa. Parempi palvelukokonaisuuksien ohjaus on yhteinen tavoitteemme.

Akaassa, Rovaniemellä ja Turussa 25.1.2024

Hanni Joronen, Jatta Kivelä ja Laura Käsmä

Tiivistelmä

Hanni Joronen, Jatta Kivelä, Laura Käsmä, Jaana Halin, Erja Heikkinen, Hanna Hukari, Unto Raunio. Palveluketjut ja tietojohdaminen; Kansalliset ja alueelliset kehittämistarpeet - nykytila. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpäpaperi 9/2024. 21 sivua. Helsinki 2024. ISBN 978-952-408-263-1 (verkkopublication)

Palveluketjuihin ja niiden tiedonhallintaan liittyvää kehitystyötä on tehty jo aiemmin mm. kansallisessa rakenneuudistushankkeessa (2020–2021), Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden ohjelmassa (2020–2023) ja nyt Suomen kestävä kasvun ohjelman sisällä (2022–2025). Suomen kestävä kasvun ohjelmassa rahoitetaan kahtatoista hyvinvointialueen projektia, jotka kytkeytyvät palveluketjujen tiedonhallinnan parantamiseen. Alueprojektien tukemiseksi ja toimintamallien yhtenäistämiseksi on käynnistetty THL:n palveluketjujen ohjaus ja koordinaatio -projekti.

Jotta palvelujen koordinaation nykytilaa ja käynnissä olevia kehittämistoimenpiteitä saatiin kartoitettua, toteutettiin projektissa laaja haastattelukierros sekä rahoitusta saaneille että teeman parissa työskenteleville ja yhteistyöstä kiinnostuneille alueille. Haastattelukierroksella selvisi, että tietojohdaminen on palveluketjujen kehittämisessä monella alueella vasta alussa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että hyvinvointialueet ovat vasta aloittaneet. Haasteiksi nostettiin mm. palvelujen organisoitumisen keskeneräisyys (palveluketjuja aletaan vasta hahmottaa), palveluketjujen omistajuuden epäselvyys, tiedon laatuun, saatavuuteen sekä tiedon yhdistelyyn liittyvät puutteet, tietotuotteiden keskeneräisyys ja tiedolla johtamisen kulttuurin kypsyttömyys. Kehitettävää siis riittää monella rintamalla.

Kehittämiskohteet ja tavoitteet hyvinvointialueiden omissa projekteissa myös vaihtelivat, mutta kaikista oli löydettävissä kytkös palveluketjujen tiedonhallinnan edistämiseen. Kehittämistyötä tehdään mm. tietotarpeiden tarkentamisen, toiminnanohjausjärjestelmien määrittelyiden ja johdon työpöytäratkaisujen parissa. Kehittämistyön yhdeksi keskeiseksi onnistumisen mittariksi voidaan nostaa se, kuinka näistä hyvin eri näkökulmista palveluketjujen tiedonhallintaa lähestyvistä osasista saadaan nivottua yhteisiä tuloksia: yleistettäviä käsitteitä, yhteisiä määrittelyjä ja toimintamalleja.

Kansallisessa jatkotyössä onkin ensisijaisesti keskityttävä näiden yhteisten pienimpien nimittäjien löytämiseen ja niiden tiedonhallinnan kehittämiseen. Tiedonhallinnan ja kansallisen yhteistyön tarpeiksi nousivat haastatteluiden perusteella yhteisten käsitteiden määrittäminen ja erityisesti paljon palveluita tarvitsevien asukkaiden palveluketjujen parempi haltuunotto. Potentiaalisia projekteissa ensimmäisenä työstettäviä kehittämistöitä ovat käsitelmäärittelyt mm. (monipalvelu)asiakkuudelle ja palveluketjuille.

Paljon palveluita tarvitsevien palveluketjujen parempi haltuunotto on tarpeen koska monialaista palvelujen tarvetta ei tunnisteta riittävästi eikä palvelujen käyttöä välttämättä koordinoita yhteen. Tiedonhallintaa lähestytäänkin hyvinvointialueilla lähinnä asiakassegmentoinnin ja paljon palveluita tarvitsevien asiakasryhmien tunnistamisen kautta. Asiakkaiden palvelutarpeesta lähtevä ja järjestämislakiinkin kirjattu palvelujen yhteensovittamisen vaade ohjaa priorisoimaan nimenomaan monipalveluasiakkuuksien palveluketjuja kehittämistyössä.

Avainsanat: palveluketjut, tietojohdaminen, asiakassegmentointi, haavoittuvassa asemassa olevat, paljon palveluita tarvitsevat asiakkaat

Sammandrag

Hanni Joronen, Jatta Kivelä, Laura Käsmä, Jaana Halin, Erja Heikkinen, Hanna Hukari, Unto Raunio. Palveluketjut ja tietojohdaminen; Kansalliset ja alueelliset kehittämistarpeet - nykytila [Servicekedjor och informationsledning; Nationella och regionala utvecklingsbehov - nuläget]. Institutet för hälsa och välfärd (THL). Diskussionsunderlag 9/2024. 21 sidor. Helsinki 2024. ISBN 978-952-408-263-1 (nätpublikation)

Utvecklingsarbete i anslutning till servicekedjorna och deras informationshantering har redan tidigare gjorts bl.a. i det nationella strukturreformprojektet (2020–2021), programmet Framtidens social- och hälsocentral (2020–2023) och nu inom Finlands program för hållbar tillväxt (2022–2025). I Finlands program för hållbar tillväxt finansieras tolv projekt i välfärdsområdena som är kopplade till förbättringen av informationshanteringen i servicekedjorna. För att stödja regionala projekt och förenhetliga praktikerna har man inlett projektet för styrning och koordinering av THL:s servicekedjor.

För att kartlägga nuläget för koordineringen av tjänsterna och de pågående utvecklingsåtgärderna genomfördes en omfattande intervjuerunda både för dem som fått finansiering och för områden som arbetar med temat och som är intresserade av samarbete. Under intervjuerundan framkom det att informationsledning i utvecklingen av servicekedjor inom många områden bara ligger i startgroparna. Detta beror i hög grad på att det inte är länge sedan välfärdsområdena har kommit i gång. En utmaning som lyftes fram var bl.a. att organiseringen av tjänsterna är halvfärdig (man börjar först nu få en uppfattning om servicekedjorna), att ägandet av servicekedjorna är oklart, brister i informationens kvalitet och tillgänglighet samt i sammanställningen av informationen, att informationsprodukterna är halvfärdiga och att kulturen för informationsledning är o mogen. Det finns med andra ord mycket att utveckla på många fronter.

Utvecklingsobjekten och målen i välfärdsområdenas egna projekt varierade också, men alla hade en koppling till att förbättra informationshanteringen i servicekedjorna. Utvecklingsarbetet omfattar bl.a. precisering av informationsbehoven, definition av verksamhetsstyrningssystemen och ledningens skrivbordslösningar. En central indikator för framgång i utvecklingsarbetet kan vara hur man ur dessa mycket olika synvinklar kan koppla samman de delar av servicekedjorna som närmar sig informationshanteringen: generaliserbara begrepp, gemensamma definitioner och praktiker.

I det nationella fortsatta arbetet måste man i första hand fokusera på att hitta dessa mindre gemensamma nämnare och utveckla deras informationshantering. På basis av intervjuerna såg man att behov inom informationshantering och nationellt samarbete var att definiera gemensamma begrepp och i synnerhet att få ett bättre grepp om servicekedjorna för invånare som behöver många tjänster. Potentiella utvecklingsarbeten som i första hand bearbetas i projektet är begreppsdefinitioner bl.a. för (multitjänst)klientrelationer och servicekedjor.

Det är nödvändigt att få ett bättre grepp om servicekedjor som behöver många tjänster eftersom behovet av sektorsövergripande tjänster inte identifieras tillräckligt och användningen av tjänsterna inte nödvändigtvis samordnas. I välfärdsområdena närmar man sig informationshanteringen främst genom klientsegmentering och identifiering av kundgrupper som behöver många tjänster. Det krav på samordning av tjänsterna som utgår från klienternas servicebehov och som också finns inskrivet i lagen om ordnande av social- och hälsovård hänvisar till att i utvecklingsarbetet uttryckligen prioritera servicekedjorna för multiservice-klientrelationer.

Nyckelord: servicekedjor, informationsledning, klientsegmentering, klienter i sårbar ställning, klienter som behöver många tjänster

Abstract

Hanni Joronen, Jatta Kivelä, Laura Käsmä, Jaana Halin, Erja Heikkinen, Hanna Hukari, Unto Raunio. Palveluketjut ja tietojohdaminen; Kansalliset ja alueelliset kehittämistarpeet - nykytila [Service chains and knowledge management; National and regional development needs – current state]. Finnish institute for health and welfare (THL). Discussion Paper 9/2024. 21 pages. Helsinki, Finland 2024. ISBN 978-952-408-263-1 (online publication)

Development work related to service chains and their information management has previously been carried out in the national restructuring project (2020–2021), the Future Health and Social Services Centres programme (2020–2023) and now within the Sustainable Growth Programme for Finland (2022–2025). The Sustainable Growth Programme for Finland funds twelve wellbeing services county projects that are linked to improving information management in service chains. In order to support regional projects and harmonise practices, a THL service chain steering and coordination project has been launched.

In order to assess the current state of service coordination and the ongoing development measures, the project conducted an extensive round of interviews with counties who received funding as well as counties working with the theme and interested in cooperation. The round of interviews revealed that in many counties, in the development of service chains, knowledge management is only in the early stages. This is largely due to the fact that the wellbeing services counties have only just started. The challenges highlighted included the incomplete organisation of services (service chains are only being outlined), unclear ownership of service chains, deficiencies in the quality, availability and combining of information, the incompleteness of information products and the undeveloped knowledge management culture. There is therefore plenty to develop on many fronts.

The development targets and objectives of wellbeing services counties' own projects also varied, but all of them included a connection to improving the information management of service chains. Development work is carried out in areas such as the specification of information needs, specifications of ERP systems and management desktop solutions. One of the key indicators of success in the development work is how these elements approaching information management in service chains from different perspectives can be combined for results: generalisable concepts, common definitions and practices.

In national-level further development, the primary focus should be on finding these smallest common denominators and developing their information management. Based on the interviews, the definition of common concepts and, in particular, better management of the service chains of customers with increased service needs emerged as needs of information management and national cooperation. Potential development work to be undertaken first in the project includes concept definitions for, e.g. (multi-service) customers and service chains.

Better management of service chains for customers with increased service needs is necessary, because the need for cross-sectoral services is not sufficiently identified and the use of services is not necessarily coordinated. Information management in wellbeing services counties is approached mainly through customer segmentation and the identification of customer groups with increased service needs. The requirement of the coordination of services, originating from the service needs of customers and also recorded in the Act on Organising Healthcare and Social Welfare Services, particularly guides the prioritisation of service chains for multi-service customers in the development work.

Keywords: service chains, knowledge management, customer segmentation, vulnerable population groups, customers with increased service needs

Sisällys

Lukijalle	2
Tiivistelmä	3
Sammandrag	4
Abstract	5
Keskeiset käsitteet	7
Johdanto	8
Lainsäädäntö velvoittaa hyvinvointialueita yhteensovittamaan palveluja	8
Palveluketjujen tai niiden tiedonhallintaan liittyvä muu kehittämistyö ja tuotokset	9
Palveluketjujen kehittämiseen liittyvä työ	9
Kansallinen tietotuotannon kehittäminen	9
Palveluketjujen ohjauksen ja koordinaation projekti	11
Hyvinvointialueiden projektit	12
Palveluketjujen ohjaamisen tiedonhallinta	13
Haastattelukierrosten analyysi	14
Haastattelut projektin tiedon kerryttämisen menetelmänä	14
Haastattelujen yhteenveto teemoittain	15
Palveluketjujen kehittämisen tilanne alueprojekteissa sekä muilla haastatelluilla alueilla	15
Kehittämistyön tavoitteet ja tekemisen kohdentuminen	15
Palveluketjujen ohjaamiseen liittyvät tiedonhallinnan ja yhteistyön tarpeet	16
Johdopäätökset: Tunnistetut haasteet tiedonhallinnan prosessin eri vaiheissa	18
Lopuksi	20
Lähteet	21

Keskeiset käsitteet

Työpaperissa käytetyt keskeiset teemaan liittyvät käsitteet on määritetty vuonna 2020 julkaistussa Palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen määrittelyn, ohjauksen ja seurannan käsikirjassa (Koivisto jne 2020, 8) seuraavasti:

Palvelukokonaisuus

Palvelukokonaisuus tarkoittaa palvelujen järjestämisen näkökulmasta jonkin asukas- tai asiakasryhmän palvelutarpeiden perusteella määriteltyä palvelujen kokonaisuutta. Palvelukokonaisuudessa on määritelty eri palvelujen suhteet toisiinsa sekä niiden tuottamisen ja toteuttamisen periaatteet ja säännöt. Palvelukokonaisuuksien määrittelyn kriteerit ja reunaehdot voivat olla moninaisia, ja osa niistä voi perustua lakiin ja ase- tuksiin. Palvelukokonaisuuden palveluja voivat tuottaa eri toimialojen ja sektorien palveluntuottajat. Palveluntuottajien tehtävä on tuottaa yksittäisen asiakkaan palvelut tämän tarpeiden perusteella palvelukokonaisuutta koskevia määrittelyjä noudattaen. Asiakas osallistuu oman yksilöllisen palvelukokonaisuutensa suunnitteluun ja palvelujen valintaan, ja hän saa siihen tarvitsemansa tuen.

Palveluketju

Palveluketju tarkoittaa järjestämisen näkökulmasta tietylle asiakasryhmälle etukäteen joko pääpiirteissään tai täsmällisesti määriteltyä perättäin ja osin yhtäaikaaisesti toteutuvien palvelujen saumatonta prosessia, jonka tavoitteena on saavuttaa asiakkaiden elämäntilanteessa tai terveydentilassa toivottu muutos. Palveluketjun määrittelyssä kuvataan toimijoiden työnjako ja vastuut. Tuotantotasolla palvelujen tuottajat toimivat yhteistyössä ja sovittavat palvelut yhteen etukäteen määriteltyjen periaatteiden mukaisesti. Palveluja voivat tuottaa eri toimialojen ja sektorien palveluntuottajat. Asiakas osallistuu oman yksilöllisen palveluketjunsä suunnitteluun ja palvelujen valintaan, ja hän saa siihen tarvitsemansa tuen.

Asukkaiden ja asiakkaiden segmentointi

Asukkaiden ja asiakkaiden segmentoinnilla tarkoitetaan tässä kirjoituksessa asukkaiden ja asiakkaiden ryhmittelyä samankaltaisten palvelutarpeiden perusteella. Segmentit eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia. Segmentoinnin kriteerit valitaan alueen asukkaita tai asiakkaita tarkastelevan tilanneanalyysin perusteella, jossa hyödynnetään monipuolisesti eri tiedonlajeja. Segmentit voivat olla pysyviä tai muuntuvia. Pysyvät segmentit perustuvat alueen väestössä tai asiakkaissa ja näiden käyttäytymisessä esiintyviin yleisiin ominaispiirteisiin. Ne voivat olla kansallisia tai alueellisia. Pysyviä segmentoinnin perusteita voivat olla esimerkiksi elämänvaihe, suhteellisen vakioitunut ennakoitu palvelutarve ja tuen tarve. Muuntuvat segmentit perustuvat jollakin rajatulla alueella ja sen väestössä havaittuihin ilmiöihin. Muuntuvat segmentit voivat määrittyä esimerkiksi jonkin asuinalueen sosiaalisten piirteiden, huono-osaisuuden tai sairastavuuden pohjalta. Muuntuvat segmentit voivat ajan myötä ja palveluja kohdentamalla kadota tai muuntaa muotoaan.

Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus toi vuonna 2023 Suomeen hyvinvointialueet, joiden tehtävänä on parantaa ja tehostaa terveys- ja sosiaalipalveluiden kokonaisuutta sekä lisätä niiden vaikuttavuutta. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen yhtenä kehittämistarpeena on tunnistettu palveluketjujen hallinnan ja niihin liittyvän tietojohdantamisen edellytysten parantaminen. Palveluketjujen hallinnalla nähdään olevan positiivisia vaikutuksia terveys- ja sosiaalipalvelujen saavutettavuuteen sekä palvelujen parempaan kohdentumiseen asiakastarpeiden mukaisesti.

Tässä työpaperissa käsitellään palveluketjujen hallinnan ja koordinaation nykytilaa ja sen selvittämiseksi toteutettujen haastatteluiden tuloksia. Haastattelut toteutettiin kesällä ja syksyllä 2023 THL:n palveluketjujen ohjaus ja koordinaatio - johtamisen ratkaisut -projektin puitteissa. Projekti on osa Suomen kestävän kasvun ohjelmaa. Haastatteluiden keskiössä olivat alueilla jo tehdyt kehittämistoimenpiteet koskien palveluketjujen hallintaa ja niihin liittyvää tietojohdantamista sekä parhaillaan käynnissä olevat kehittämiskokonaisuudet. Nykytilaselvityksen tarkoituksena on ollut kartoittaa teemaan liittyvä kansallinen nykytila, jolloin yhteisen kehittämisen kärjet on ollut mahdollista tunnistaa ja kohdentaa palveluketjujen ohjaus ja koordinaatio -projektin rajalliset resurssit tulevana vuosina mahdollisimman vaikuttavasti.

Lainsäädäntö velvoittaa hyvinvointialueita yhteensovittamaan palveluja

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain §10 määrittää, että hyvinvointialueen on

1. huolehdittava yhteen sovitettuja palveluja laaja-alaisesti tarvitsevien asiakasryhmien ja asiakkaiden tunnistamisesta
2. sosiaali- ja terveydenhuollon yhteensovittamisesta ja palveluketjujen ja palvelukokonaisuuksien määrittämisestä
3. sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yhteensovittamisesta hyvinvointialueen muiden palvelujen kanssa
4. asiakasta koskevan tiedon hyödyntämisestä eri tuottajien välillä.

Palveluketjuilla tarkoitetaan erilaisten terveys- ja sosiaalipalveluiden integroimista ja yhteensovittamista siten, että ne muodostavat sujuvan ja saumattoman kokonaisuuden potilaan tai asiakkaan tarpeisiin vastaimiseksi. Palveluketjujen tunnistamisen ja yhteensovittamisen tarkoituksena on varmistaa, että terveys- ja sosiaalipalvelut ovat helposti saavutettavissa kaikille niitä tarvitseville.

Järjestämislain §10 edellyttää, että viranomaiset arvioivat, onko palvelujen koordinaatio kunnossa ja onko ketjujen välillä yhteistyö sujuvaa. Toimivissa palveluketjuissa eri terveys- ja sosiaalipalvelujen tuottajat työskentelevät yhdessä asiakkaan parhaaksi ja näin voidaan vastata hänen yksilöllisiin tarpeisiinsa järjestämislain hengen mukaisesti. Viranomaisilla on velvollisuus arvioida säännöllisesti palveluketjujen toimivuutta ja tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin niiden parantamiseksi. Toimenpiteet voivat sisältää resurssien lisäämistä, uusien palveluiden luomista tai palvelujen uudelleen organisoimista.

Hyvin toimivat ja lain §10 vaatimukset täyttävät palveluketjut varmistavat asiakkaille tarkoituksenmukaisen hoidon ja tuen saamisen. Merkittävänä tavoitteena voidaan tunnistaa myös terveys- ja sosiaalipalveluiden tehokkaampi ja taloudellisesti kestävämpi toteutus.

Palveluketjujen tai niiden tiedonhallintaan liittyvä muu kehittämistyö ja tuotokset

Palveluketjujen kehittämiseen liittyvä työ

Palveluketjujen sisällöllinen kehittämistyö ei ole uutta. Työtä on tehty paitsi alueellisesti myös mm. kansallisessa rakenneuudistushankkeessa (2020–2021), Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelmassa (2020–2023) ja Suomen kestävä kasvun ohjelmassa vuodesta 2023 alkaen (Koivisto jne, 2022).

Rakenneuudistushankkeen tavoitteena oli sote-palvelujen järjestämistehtävän kehittäminen ja yhtenäistäminen. Pyrkimyksenä oli mm. palveluketjujen ja kokonaisuuksien määrittelyyn, palveluverkon ja palveluketjujen johtamisen kehittämiseen ja tiedolla johtamiseen liittyvien toimenpiteiden valmistelu. Rakenneuudistushankkeen puitteissa toimi palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen kehittämisverkosto (pkpk-verkosto), jonka tavoitteina oli luoda geneerinen malli palvelukokonaisuuksien ja ketjujen määrittelyyn ja toisaalta mahdollistaa alueiden välinen vertaiskehittäminen. Pkpk-verkoston lopputuloksena tuotetusta Palveluketjujen ja kokonaisuuksien käsikirjasta (Koivisto jne, 2020) hyödynnetään projektissa erityisesti palveluketjujen ja kokonaisuuksien määritelmiä ja selvitetään niiden soveltuvuutta tiedonhallinnan toimenpiteiden tueksi. Käsikirja kuvaa myös palveluketjujen järjestäjän ohjauksen mallin, jossa tiedolla johtaminen muodostaa yhden ulottuvuuden.

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelman tavoitteena on ollut palvelujen monialaisuuden ja yhteentoimivuuden varmistaminen. Tällä työllä on nähtävissä yhtymäkohtia palveluketjujen ohjaamisen kehittämiseen. Yhteentoimivuudella ohjelman tavoitteissa on tarkoitettu, että palvelut ovat yhteensovitettuja, hoito- ja palveluketjut ovat sujuvia ja sosiaalipalvelujen sekä terveydenhuollon perus- ja erityistason palvelujen yhteensovittaminen eli integraatio sekä eri ammattiryhmien välinen yhteistyö on saumatonta. Ohjelman alaisissa hankkeissa on suunniteltu runsaasti monialaista tiimityötä, eri palvelujen yhdyspintoja sekä kuvattu palvelu- ja hoitoketjuja, mutta toistaiseksi näissä ollaan enintään kokeilu- ja pilottivaiheissa (Koivisto jne, 2022). Monialainen työskentely on edennyt erityisesti sisältöalueilla, joilla monialaisuudesta on aiempaa kokemusta ja hankekehitystä, kuten lapsi- ja perhepalveluissa sekä ikääntyneiden palveluissa.

Suomen kestävä kasvun ohjelmassa kehitetään ammattilaisen ja kansalaisen digitaalisia ratkaisuja, ja yhtymäpintoja palveluketjujen kehittämiseen ohjaamisen näkökulmasta on nähtävissä useita. Investointi 4:n digitaalisten innovaatioiden työpaketeissa hyödynnetään tekoälyä ja robotiikkaa. Esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan Valvomo-toimintamallin ja -järjestelmien osalta korostuvat asiakkuuksien hallinta, toiminnan ohjaus sekä tilannekuvan luominen asiakkaan ohjaamiseksi oikean avun piiriin. Terveyskylän Omapolku 3.0 -osatoeutushanke keskittyy hyvinvointialue- ja yhteistyöaluelajauisten yhteiskäyttöisten pitkäaikaissairaiden digihoitopolkujen innovatiiviseen ja tekniseen kehittämiseen.

Kansallinen tietotuotannon kehittäminen

THL ohjaa sote-tiedonhallintaa tietoarkkitehtuurin, toiminnallisen suunnittelun, määräysten, ohjeiden ja määrittelyjen avulla. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen tiedonhallinnan ohjauksen tavoite on varmistaa sote-tietojen saatavuus, löydettävyys ja hyödynnettävyys eri tarkoituksiin koko tiedon elinkaaren ajan. Kansallisen tason kokonaissuunnittelussa arkkitehtuurin avulla konkretisoidaan strategioiden ja lainsäädännön toimeenpanoa ja luodaan tavoitetilakuvauksilla ohjeita hankkeille.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen tietotuotannon kehittämisen osalta projektissa huomioidaan esim. Toivo-ohjelman Valtava- ja Virta-hankkeiden tuotokset. Toivo-ohjelma on ollut käynnissä vuosina 2020–2023. Valtava-hankkeessa tavoitteena oli yhtenäistää kansallisesti käytettäviä tietosisältöjä ja kirjaa-miskäytäntöjä, muodostaa yhteinen tietotuotannon prosessi sekä kehittää tiedonhallintaratkaisuja eri toimijoiden tuottamana tiedon käsittelemiseksi. Valtava-hankkeessa on mm. kehitetty THL:n asiantuntija-arvioiden pohjana käytettävää Sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusvaikuttavuusmittaristoa eli KUVA-mittaristoa. Vuosien 2021–2025 aikana KUVA-mittaristoa kehitetään tukemaan aiempaa vahvemmin kansallista ja

alueellista arviointia sekä strategista, vaikuttavuusperusteista ohjausta. KUVA-mittariston kehittämistä toteutetaan käytännössä osana Suomen kestävän kasvun ohjelmaa.

Virta-hankkeessa tavoitteena oli mahdollistaa hyvinvointialueiden johtaminen luotettavalla, ajantasaisella ja hyvinvointialueiden kesken vertailukelpoisella tiedolla. Hankkeessa on toteutettu etenkin sote-järjestäjän tietojohdamista tukevia järjestämislain 29§:n mukaisia vähimmäistietosisältöjä. Projektin kannalta hyödynnettävissä ovat esim. Virta-hankkeen käsitteelliset mallit, joita on tehty kuvaamaan sote-järjestäjän tietojohdamisessa tarvittavia kansallisia käsitteitä ja niiden välisiä suhteita.

Virta-hankkeessa on pyritty tukemaan kansallisesti yhtenäisten ja vertailukelpoisten tietosisältöjen synnyttämistä, mikä on edellytys hyvinvointialueiden välisen vertailun toteuttamiselle järjestäjätehtävässä. Palveluketjuun liittyviä käsitteitä (kuten käynti, hoitajakso, asiakas) on kuvattu Virta-hankkeen tuottamissa käsitteelliseissä, vaikkakaan niissä ei suoraan ole kuvattu käsitteiden suhdetta palveluketjun käsitteeseen tai palveluketjun käsitettä sinällään.

Palveluketjujen ohjauksen ja koordinaation projekti

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Palveluketjujen ohjaus ja koordinaatio -projekti sisältyy Suomen kestävän kasvun ohjelman pilariin 4 ja se keskittyy johtamisen ratkaisuihin (STM, 2020).

THL:n Palveluketjujen ohjaus ja koordinaatio -projektin tavoitteet voidaan tiivistää kolmen eri tason tekemiseen:

1. Aluehankkeet kehittävät ja ottavat käyttöön tietojohd-
tamis- ja analytiikkaratkaisuja
2. THL ja HVA:t yhdessä selvittävät alueiden palvelujen
koordinaation nykytilannetta ja tarvittavat johtamista
tukevat tiedonhallinnan toimenpiteet
3. THL määrittelee palveluketjujen ohjaukseen ja toimin-
nanohjausjärjestelmiin liittyvät kansalliset toiminta-
mallit, sekä tukee näiden toimeenpanossa

Hyvinvointialueiden projektit ovat keskeisiä välineitä sote-asiak-
kaan palvelupolkujen tiedonhallinnan kehittämässä. Alueiden tieto-
johtamismenetelmien avulla voidaan seurata ja arvioida palvelujen laa-
tua, saatavuutta ja tehokkuutta. Sote-asiakkaan palvelupolun tiedonhal-
linnan kehittäminen edellyttää monipuolista yhteistyötä Terveyden ja
hyvinvoinnin laitoksen sekä hyvinvointialueiden välillä. Projektissa
THL ja hyvinvointialueet selvittävät yhdessä alueiden palveluketjujen
koordinaation nykytilannetta ja tarvittavia tiedonhallinnan kehittämis-
kohteita. Yhteistyö on ratkaisevan tärkeää, jotta tavoite palveluiden
painopisteen siirtymisestä kohti preventiivisiä ja kevyempiä ratkaisuja
onnistuu.

Kansallisesti käyttöönotettaviin toimintamalleihin kuuluvat käsit-
teet, prosessit, tietovirrat ja tietojärjestelmäarkkitehtuuri. Kansallinen
määrittely tuo lisäarvoa järjestäjien näkökulmaan ja johtamisen ratkai-
suihin lisäämällä yhtenäisyyttä ja yhteistä ymmärrystä sote-palvelujen
tiedonhallinnasta ja kehittämisestä.

Projektin aikana THL ja hyvinvointialueet pohtivat yhdessä kansal-
lisia palveluketjujen ohjaukseen ja toiminnanohjausjärjestelmiin liitty-
viä toimintamallien määrittelyjä. Hankekauden aikana pyritään tunnis-
tamaan myös jatkokehittämistarpeita sekä keinoja niiden ratkaise-
miseksi. Kansallisen ja alueellisen kehittämisen yhteinen päämäärä on
tarjota asiakkaille entistä parempia ja helpommin saavutettavia palve-
luja terveydenhuollon ja hyvinvoinnin alalla.

Tämä työpaperi vastaa projektin tavoitteeseen 2, ja tämän tavoitteen
sisällä etenkin tarpeeseen kuvata nykytilannetta ja sen haasteita. Nyky-
tilanteen kuvaus luo pohjan tarvittavien tiedonhallinnan toimenpiteiden
ja kansallisten toimintamallien suunnittelulle.

Digitaalisten palve- luiden kehittäminen osana kestävän kas- vun ohjelmaa

Suomen kestävän kasvun oh-
jelman (2022-2025) pääta-
voite on koronan aiheutta-
mien hoitojonojen purkami-
nen. Sillä pyritään tukemaan
ekologisesti, sosiaalisesti
sekä taloudellisesti kestäväää
kasvua.

Sosiaali- ja terveydenhuollon
palvelujen saatavuuden vah-
vistaminen ja kustannusvai-
kuttavuuden lisäämisen (oh-
jelman pilari 4) osalta keski-
tytään digitaalisten palvelui-
den parantamiseen sekä hei-
kossa ja haavoittuvassa ase-
massa olevien hoidon ja avun
saannin edellytysten parantu-
miseen.

Digitaalisia palveluja kehitet-
tään useissa kokonaisuuk-
sissa ja aluehankkeissa, ja
niitä kehitetään niin kansa-
laisille, ammattilaisille kuin
johdollekin.

Pilarin tavoitteiden toteutu-
misesta vastaa Sosiaali- ja
terveysministeriö (STM).

Hyvinvointialueiden projektit

Hyvinvointialueet (HVA:t) ovat käynnistäneet omia projektejaan tämän kokonaisuuden alla (taulukko 1), ja STM ohjaa THL:n projektia kehittämään palveluketjujen koordinaatiota ja tiedonhallintaa yhdessä alueiden kanssa.

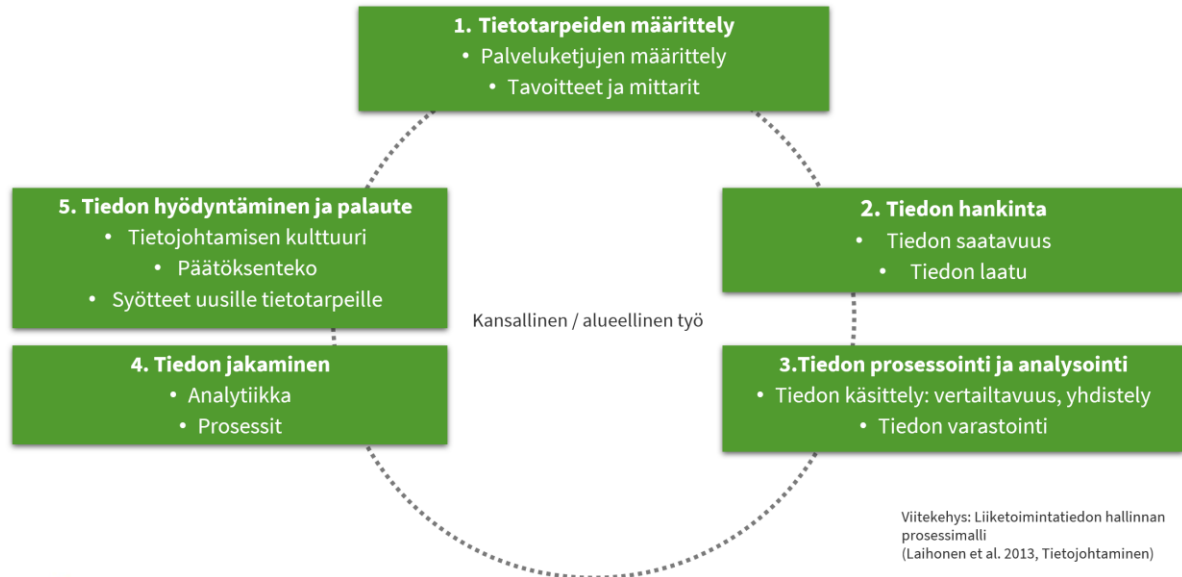
Kestävän kasvun ohjelmasta myönnettiin tähän kokonaisuuteen rahoitusta kahdelletoista hyvinvointialueelle. Rahoitusta myönnettiin kaiken kaikkiaan 3,4 miljoonaa euroa. On huomattava, että palveluketjujen ja -kokonaisuuksien kehittämistä tehdään hyvinvointialueilla luonnollisesti myös näiden alueprojektien ulkopuolella. THL:n projektissa onkin osallistettu yhteistyöhön kaikki halukkaat alueet.

Taulukko 1. Rahoitusta saaneet hyvinvointialueprojektit ja niiden tekemisen kohde (johtamisen ratkaisut -osio)

Hyvinvointialue	Keskeinen tekemisen kohde (hankehakemukset)	Rahoitus, t€
Itä-Uusimaa	Johdon työpöytätyön laajennukset ja laatujärjestelmän käyttöönotto	425
Keski-Pohjanmaa	Mielenterveys- ja päihdepalveluiden toiminnanohjauksjärjestelmän laajennukset	120
Keski-Suomi	Helppokäyttöisen johdon työpöytäratkaisun kehittäminen	210
Keski-Uusimaa	Ennustemallin kehittäminen henkilöstön resurssien hallintaan	166
Kymenlaakso	Väestön palvelutarpeen ennakointi, suurkuluttajien tunnistaminen	280
Länsi-Uusimaa	Työkalut johdolle palvelujen järjestämisen ja tuottamisen tueksi. Palvelutarpeen ennakointi ja ennustemallit.	621
Pohjanmaa	Toiminnanohjaus osana asiakas- ja palveluohjauksen digitaalisia ratkaisuja	362 <i>(sis. ammattilaisen ratkaisut)</i>
Pohjois-Karjala	Yhden palveluketjun suunnittelu osaksi digitaalisten palveluiden tarjontaa	58
Pohjois-Pohjanmaa	Suun terveydenhuollon toiminnanohjauksjärjestelmän pilotointi ja käyttöönotto	135
Päijät-Häme	Reaaliaikaisen tilannekuvajärjestelmän jatkokehittäminen	307
Satakunta	Palveluketjujen ja -kokonaisuuksien mallinnus, toiminnanohjauksen sovellusten jatkokehitys	125
Varsinais-Suomi	Yhtenäiset palveluohjauksen prosessiautomaatiojärjestelmät	594
Yhteensä	(Ilman Pohjanmaata)	3 403

Palveluketjujen ohjaamisen tiedonhallinta

Palveluketjujen ohjaamisen onnistuminen edellyttää tiedonhallinnan toimenpiteitä eri prosessin vaiheissa tietotarpeiden määrittelystä aina tiedon hyödyntämiseen



Kuva 3. Palveluketjujen tiedonhallinnan prosessimalli

Tietotarpeiden määrittelyyn ydinkysymyksiä on tunnistaa ja määrittellä ne palveluketjut, joita halutaan ohjata. Tietotarpeisiin liittyy myös asiakkaiden palvelutarpeiden tunnistaminen, sillä asiakkaiden segmentointia tehdään tarpeiden pohjalta. Palveluketjut on suunniteltava vastaamaan tunnistettuun palvelutarpeeseen.

Palveluketjuille tulee asettaa tavoitteita, jotta niiden ohjaamisessa onnistumista voidaan arvioida. Tavoitteiden seurantaan taas tarvitaan mittareita, jolloin päästään käsiksi konkreettisiin ohjaustietoihin.

Tiedon hankinnassa ratkaistavaksi tulee tiedon saatavuus ja hyödynnettävyys mm. järjestelmä- ja tietovarastointiratkaisuja kehittämällä. On hyvä huomata, että tiedon saatavuus sinänsä ei ratkaise palveluketjujen ohjaamisen tarpeita, jos tiedon käyttötarpeita ei ensin ole määritelty. Palveluketjut ja niiden tavoitteet on määriteltävä. Data itsessään ei ohjaa toimintaa paremmaksi.

Tiedon prosessointi- ja analysointivaiheessa ratkaistaan tiedon laatu ja vertailtavuus. Laatuun vaikuttaa mm. kirjaamisen rakenteistaminen ja yhtenäistäminen sekä yhteiset käytänteet tiedon jäsentämisessä (yhteiset käsitteet ja käsitteet). Tieto tulee myös pystyä yhdistelemään palveluketjujen kannalta mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. Mielekkäitä kokonaisuuksia ovat esim. asiakasryhmäkohtaiset tarkastelut tai eri palveluntuottajien tietojen yhdistelmät.

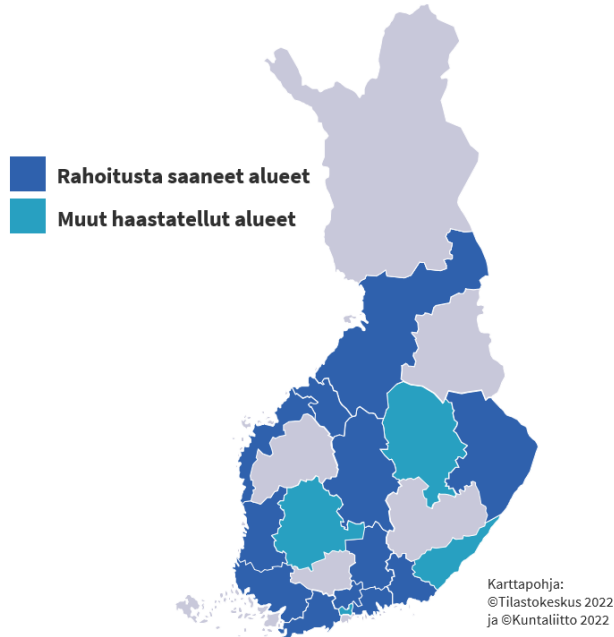
Tiedon jakamisen käytänteet tulee nekin sopia: Millaiset tiedolla johtamisen työvälineet tarvitaan (esim. johdon työpöytätyökalut ja niiden mittarit). Miten tieto visualisoidaan niin että olennaiset tiedot ovat eri tasoilla hyödynnettävimmässä muodossa. Millaiset prosessit tiedon jakamiseen tarvitaan niin hyvinvointialueen sisällä kuin hyvinvointialueiden ja kansallisten toimijoiden välillä.

Tiedon hyödyntämiseen vaikuttaa osaltaan myös se, miten organisaation tietojohtamisen kulttuuri tukee palveluketjujen ohjaamista ja integraatiota. Päätöksentekoon vaikuttaa se, miten yli organisaatorajojen menevien palveluketjujen omistajuus on määritelty. Uusia tietotarpeita syntyy, kun kartutetaan kokemusta ja palautetta, miten palveluketjujen ohjauksessa onnistutaan.

Haastattelukierrosten analyysi

Haastattelut projektin tiedon kerryttämisen menetelmänä

Projektin yhdeksi tavoitteeksi on asetettu hyvinvointialueiden palvelujen koordinaation nykytilanteen ja tarvittavien johtamista tukevien tiedonhallinnan toimenpiteiden selvittäminen. Tätä selvitystyötä tehtiin projektissa haastatteluin, jotka kohdennettiin ensimmäisessä aallossa rahoitusta saaneille alueille, mutta toisessa aallossa myös muille yhteistyöstä kiinnostuneille alueille. Haastateltuja alueita oli yhteensä 17 kappaletta, joista 12 oli saanut rahoitusta ja viisi muutoin yhteistyöstä kiinnostunutta hyvinvointialuetta.



Kuva 2. Haastatellut hyvinvointialueet

Haastattelut toteutettiin rahoitusta saaneille touko-kesäkuussa 2023 ja muille elo-syyskuussa 2023. Haastatteluihin osallistui n. 40 henkilöä, jotka työskentelivät hyvinvointialueiden projekti- tai muissa kehittämissä tehtävissä tai esim. tietojohdamisen yksiköissä. Haastattelut toteutettiin n. 1,5 tunnin etähaastatteluina, joihin osallistujat olivat saaneet kysymyksiä etukäteen pohdittavaksi. Rahoitusta saaneiden hyvinvointialueiden haastattelujen toteutus oli melko vapaamuotoinen ja noudatteli väljästi seuraavaa keskustelukehikkoa:

- Mikä on alueprojektin käynnistämisen tilanne?
 - Mitä mahdollisia esteitä tai hidasteita tai muita alueprojektiin vaikuttavia havaintoja on tunnistettu?
- Mitkä ovat alueprojektin tavoitteet ja mihin konkreettisiin tekemisiin projektissa ryhdytään?
 - Mitä hyötyjä tavoitellaan asiakkaan, johtamisen ja palvelujen koordinaation näkökulmasta?
 - Mitkä ovat alueprojektin asiakaskohderyhmät? Mihin palveluketjuun tai -ketjuihin alueprojektissa keskitytään?
- Mitkä ovat palveluketjujen ohjaamisen ja johtamisen parantamiseen liittyvät tiedonhallinnan ja yhteistyön tarpeet?
 - Onko joko alueprojektin suunnittelussa tai sen toteutuksessa tunnistettu johtamisen tarvitsemia tietokokonaisuuksia?
 - Onko tunnistettu niiden tiedonhallintaan liittyviä kansallisia tarpeita?
 - Mitkä ovat toivotut yhteistyön tekemisen tavat?

Muille yhteistyöstä kiinnostuneille alueille tehdyissä haastatteluissa keskityttiin selvittämään alueella tehtävää palveluketjujen kehittämistyötä yleisesti sekä palveluketjujen kehittämiseen liittyviä tiedonhallinnan ja yhteistyön tarpeita (yllä keskustelukehikon alin kokonaisuus).

Haastattelujen yhtenä tavoitteena oli selvittää hyvinvointialueiden palvelujen koordinaation nykytilannetta yleisesti. Tämän tavoitteen osalta on huomioitava se, että palveluiden koordinaation ja palveluketjujen kehittämisen tehtäväkenttä on laaja, ja sitä tehdään hyvinvointialueilla useassa eri kehittämistoiminnossa. Vaikka haastateltaviksi saatiin varsin laaja joukko hyvinvointialueiden palveluketjujen kehittämisen parissa työskenteleviä ammattilaisia, tunnistettiin haastattelujen kuluessa myös se, että kaikkia näkökulmia ja osallisia ei välttämättä saatu haastatteluun tavoitettua. Erityisesti niillä alueilla, joissa alueprojekti keskittyy spesifisti tietyn toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon rajatussa asiakasryhmässä, kokonaisvaltainen hyvinvointialueen palveluketjujen kehittämisen tematiikka jäi luonnollisesti vähemmälle huomiolle. Kaikkiaan kuitenkin haastattelujen monipuolinen osallistujajoukko edesauttoi kartoittamaan alueilla tehtävää kehittämistyötä laajasti.

Haastattelujen yhteenveto teemoittain

Palveluketjujen kehittämisen tilanne alueprojekteissa sekä muilla haastatelluilla alueilla

Haastattelujen perusteella tunnistettiin alueprojektien olevan vielä pääosin järjestäytymässä tai käynnistymässä eikä varsinaiseen toteutukseen ollut vielä suurimmassa osassa alueprojekteja päästy. Organisoitumisen keskeneräisyys (esim. hyvinvointialueen yleisen järjestäytymisen tai hankehenkilöstön rekrytoinnin keskeneräisyys) ja toisaalta tarkemman tekemisen kohteen jäsentämättömyys vaikuttivat neljällä alueella siihen, että alueprojekti ei ollut päässyt vielä liikkeelle.

Kuudella alueella oli jo organisoiduttu ja rekrytoinnit saatu vietyä päätökseen, mutta alueprojektin tarkempi kohde (esim. mihin palveluketjuihin tai asiakasryhmiin keskitytään) oli vielä täsmentämättä. Osalla alueista etenemiseen vaikuttivat myös teknologiaan liittyvät ratkaisut. Järjestelmän hankinnasta (esim. toiminnanohjausjärjestelmän valinta) ei ollut vielä päätetty. Vain kahdella alueella voitiin nähdä alueprojektin olleen täysimääräisesti käynnissä haastatteluiden toteutushetkellä.

Muilla haastatelluilla hyvinvointialueilla palveluketjujen kehittämistyötä oli pääsääntöisesti tehty jo esim. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -hankkeessa. Kehittämistyötä oli tehty ammattilaisen tai asiakasohjauksen näkökulmasta, ei niinkään tietojohdamisen tiedonhallinnan näkökulmasta. Toinen teema, jolla nähtiin olevan yhtymäpintaa palveluketjujen tietojohdamiseen, oli vaikuttavuustiedon parissa tehtävä työ.

Palveluketjujen tietojohdamisen kehittämistä hidastavat useat eri tekijät. Palveluketjuja ei ollut vielä määritelty uudessa organisaatiossa, tiedon laatu oli huono ja kirjaaminen puutteellista. Keskeiset haastatteluissa tunnistetut tarpeet liittyivät tiedon yhdistelyyn (tietosuoja huomioiden) sekä toisaalta yhteisten käsitteiden määrittämiseen.

Kehittämistyön tavoitteet ja tekemisen kohdentuminen

Rahoitusta saaneiden alueprojektien tavoitteet vaihtelivat varsin paljon riippuen siitä, mitä alueprojektissa kehitettiin. Johdon mittaristoa kehitettäessä tai yksittäisen asiakasryhmän toiminnanohjausjärjestelmää käyttöönotettaessa tavoitteet ymmärrettävästi eroavatkin toisistaan. Ylätason tavoitteena viime kädessä kaikissa alueprojekteissa tunnistettiin kuitenkin seuraavia teemoja: Miten saadaan tietoa eri tasoille ohjaamaan asiakkaan palveluiden kokonaisuuden haltuunottoa? Miten toimitaan niissä tapauksissa, kun asiakkaalla on monien palveluiden tarvetta? Miten saadaan ensi vaiheessa kuvaa näistä asiakasvirroista? Miten saadaan pidemmällä aikavälillä edistyneempää analytiikkaa, esim. ennakointitietoa palvelutarpeen kehityksestä tai tietoa palveluiden vaikuttavuudesta asiakasryhmittäin?

Tavoitteiden toteutukseen alueprojekteissa käytetään eri keinoja, mm. asiakkaiden segmentointimalleja, palvelutarpeen ennustemalleja, palveluketjujen kuvaamista tai toimintamallien yhtenäistämistä asiakasohjauksessa.

Alueprojektien asiakaskohderyhmät olivat haastatteluhetkellä nekin vielä pääosin lopullisesti linjaamatta. Kolmessa hankkeessa ainakin yhdeksi asiakasryhmäksi oli pohdittu lapsia, nuoria tai nuoria aikuisia, joilla on joko mielenterveys- päihde tai neuropsykiatristen palveluitten tarvetta. Myös aikuisten palveluissa kohdistuttiin mielenterveys- ja päihdepalveluiden tarvitsijoihin. Ikääntyneiden osalta pohdittiin kohderymäksi esim. toimintakyvyn vajauksista kärsiviä tai kasvaneessa erikoissairaanhoidon tarpeessa olevia. Ylipäättään palveluketjujen kehittäminen nähtiin merkitykselliseksi kasvaneen ja monimutkaistuneen palvelutarpeen tilanteissa, eli niin sanottujen paljon palveluita tarvitsevien asiakkuuksien haltuunotossa.

Palveluketjujen ohjaamiseen liittyvät tiedonhallinnan ja yhteistyön tarpeet

Koska kehittämistyö oli vasta käynnistymässä, ei konkreettisia tietotarpeita tai kansallisia kehittämistarpeita noussut keskusteluissa kovinkaan paljon esiin. Yleiset tiedon saatavuuden haasteet, jotka liittyvät tiedon kirjaamiseen ja tietojärjestelmien moninaisuuteen, nousivat toki esiin, samoin kuin tietosuojakysymykset tietoa yhdistellessä.

Palveluketjujen johtamiseen tarvitaan samaa tietopohjaa kuin muutoinkin hyvinvointialueiden tietojohdattamisessa. Ylipäättään haastatellut alueet tunnistivat olevansa usein vasta rakentamassa tätä tietopohjaa. Uusien asiakas- ja potilastietojärjestelmien käyttöönottojen ja kirjaamisen yhtenäistymisen toivottiin helpottavan tiedon saatavuutta tulevana vuosina merkittävästi. Tosin asiakas- ja asiakkuustietojen lisäksi palveluketjujen ohjaamiseen vaaditaan laajempaa tietopohjaa mm. talous- ja HR-järjestelmistä ja tietojen tulisi hyvinvointialueen oman palvelutuotannon lisäksi ulottua muihinkin palveluntuottajiin. Tärkeitä tietoja palvelukokonaisuuden tai -ketjun seurannassa ovat muun muassa hyvinvointi- ja terveystiedot, palvelujen käyttö, laatu, vaikuttavuus ja kustannukset. Palveluketjuihin liittyviä tietoja voidaan kerätä eri tietolähteistä, kuten asiakkaiden tuottamasta tiedosta, ammattilaisten antamista arvioista, palvelujen tuottajien mittauksista sekä alueilla ja kansallisesti kerätystä datasta. (Koivisto jne, 2020).

Paikallisesti tunnistettuja muita tietotarpeita nousi haastatteluissa esiin mm.

- Toimintakykytieto
- Asiakkaan kokemus, PROM, PREM-mittarit
- Tieto kustannusvaikuttavuuteen keskeisesti vaikuttavista tekijöistä
- Asiakassegmentoinnin pohjana toimivien indikaattoreiden yhtenäistäminen
- (Koti)hoidon jatkuvuuden mittarin määrittely
- Vertailutieto muilta hyvinvointialueilta

Yhtenäisin näkemys haastatteluilla oli kansallisesti yhtenäistämistä vaativista käsitteistä. Erityisesti kahden käsitteeseen toivottiin täsmennystä. Ensimmäinen näistä oli **palveluketjun** käsite: mitä tällä tarkkaan ottaen tarkoitetaan? Mitä esim. tarkoitetaan järjestäjän näkökulmasta palveluketjulla ja miten se eroaa palvelutuotannon tai yksittäisen asiakkaan palveluketjusta. Kuinka ennalta määrättyjä palveluketjut ovat, vai tarkoitetaanko termillä kunkin asiakkaan yksilölliseksi muodostuvaa palveluiden ketjua? Osa haastateltavista hyödynsi THL:n julkaisemaa Palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen määrittelyn, ohjauksen ja seurannan käsikirjaa (Koivisto jne 2020). Lisää verkostoitumista ja teeman selventämistä kuitenkin vielä toivottiin.

Toinen yhteistä määrittelyä kaipaava käsite oli **paljon palveluita tarvitseva asiakas**. Tarpeena oli selventää paitsi terminologiaa, eli mitä nimitystä ao. asiakasryhmistä tulisi käyttää, myös poimintaan käytettävää dataa: mitä konkreettisesti tarkoitetaan palveluiden käytön tai tarpeen näkökulmasta määreellä paljon? Haastatteluissa esiin nousseita termejä olivat mm. laajoja palveluita tarvitseva, verkostoasiakas, paljon palveluita käyttävä, häiriökysyntä, hoitoisuudeltaan vaativa potilas. Esiin tuotiin myös se, että yhdellä käsitteellä ilmiön haltuunotto ei ole mahdollista, vaan käsite pitää purkaa alakäsitteisiin eri asiakasryhmien ja näiden palvelutarpeen syiden perusteella. Käsitteisiin tunnistettiin liittyvän myös negatiivisia arvolatauksia, joten projektissa päädyttiin toistaiseksi käyttämään nimitystä monipalveluasiakkuus.

Kansallisesti jo yhtenäistettyjä määrittelyitä toivottiin myös otettavan mahdollisimman laajamittaisesti käyttöön. Vertailukelpoista järjestäjän tason ohjaustietoa mahdollistavat mm. Virta-hankkeessa toteutetut käsitteelliset mallit. Näiden paikallisia tarkennuksia alueet olivat jo luovuttaneetkin toistensa käyttöön.

Yhteistyön edistämiseksi haastatellut toivoivat verkostoitumista paitsi THL:n kanssa myös keskenään. Vertais- ja ohjaustuen tarve tunnistettiin mm. toiminnanohjausjärjestelmän valinnassa ja sen käyttöönoton etenemisen steppien suunnittelussa, johdon työpöytätyöskentelyjen mittaristojen rakentamisessa ja tietoturvan ja

datan käyttöön liittyvien kysymysten ratkaisussa. Yleisesti palveluketjujen äärellä verkostoitumisen nähtiin tuovan lisäarvoa kehittämistyöhön, kunhan tapaamiset ovat sisällöltään riittävän konkreettisia ja niissä päästään aitoon ajatusten ja oppien vaihtamiseen. Toisaalta haastateltavat suhtautuivat varauksella liian yleisiin ja usein tapahtuviin muodollisiin verkostotapaamisiin.

Johtopäätökset: Tunnistetut haasteet tiedonhallinnan prosessin eri vaiheissa

Sote-uudistus toi alueille haasteita ajantasaisen tiedon saamisessa ja lisäsi manuaalista tiedon louhintaa. Tämä vaikuttaa soten datalähtöisyyteen ja dataohjautuvuuteen heikentävästi. Data ei ole aina laadukasta, saatavilla, luotettavaa, eheää, ajantasaista ja tarkkaa, eikä sitä hyödynnetä toiminnan ohjaamisessa riittävästi. Organisaatorakenteet ovat osalla hyvinvointialueista keskeneräisiä ja vain osalla on valmis digi- ja/tai datastrategia. Dataan liittyvät ongelmat on tunnistettu monella hyvinvointialueella. (Lähdesmäki, 2023)

On syytä myös pohtia tiedonhallinnan rajoja palveluketjujen ohjaamisen menetelmänä. Hyvinvointialueiden yli (esim. yhteistyöalueella) ulottuvat palveluketjut kattavat usean järjestäjän palveluita. Ne eivät ole yksittäisen järjestäjän ohjattavissa. Pitkänen jne (2020) toteaaakin, että muut ohjauskeinot, kuten dialogi ja vuorovaikutus, ovat tarpeen erityisesti rakenteellisesti tai asiakasryhmältään monitahoisissa palveluketjuissa.

Tietotarpeiden osalta haasteeksi tunnistettiin, että palveluketjuja on hiljattain muodostetuilla hyvinvointialueilla vasta alettu muodostaa. Palveluiden yhteensovittamisessa ei useinkaan vielä ole päästy kiinni monia palveluita tarvitsevan asiakkaan koko palvelukokonaisuuteen. Tavallisimmin on sovitettu yhteen yksittäisen hoitoketjun osia ja tavoitteena on ollut parantaa ammattilaisten työnjakoa. Palveluketjuja on myös määritelty enemmän tuotannon ohjaamisen kuin järjestämisen tarpeisiin.

Alueilla ei ole vielä päästy tarttumaan järjestäjän tiedolla johtamisen erityistarpeisiin. Eri tuotantotapojen vertailuun ja yksityisen palvelutuotannon tietojen yhdistämiseen ei ole riittävää tietopohjaa eikä johtamisen työvälineitä. Haasteena on ollut mm. vertailutiedon saaminen ja talous- ja toimintatiedon yhdistäminen (Koi-visto jne, 2023). Palveluketjun kustannuksia ja laatuun liittyvää vaikuttavuustietoja on myös vaikea saada.

Kun monia palveluita tarvitsevien asiakkuuksien palveluketjujen nykytilan tunnistaminen ja kuvaaminen on vaillinaista, on luonnollisesti mahdotonta myöskään muodostaa palveluketjuille mitattavia tavoitteita. Näin ei vielä ole selvää, millä tiedolla niitä tulisi ohjata. Tarvittavia tietolähteitä on jossain määrin kuitenkin tunnistettu, ja samalla myös tiedonhankintaan liittyviä puutteita. Puutteellisen kirjaamisen vaikutus tiedon laatuun on edelleen suuri, ja esim. sosiaalihuollon järjestelmäuudistuksille ja rakenteisen tiedon kirjaamiselle asetetaan suuret odotukset myös tiedon toisiokäytössä. Tietojärjestelmien moninaisuus ja tietoaallaskaisujen keskeneräisyys heikentävät nekin olennaisesti tiedon saatavuutta. Palveluketjujen ja tietojohdantamisen näkökulmaa haastavat alueilla useat eri asiakas- ja potilastietojärjestelmät, joiden väliset integraatiot eivät toimi. Yhteistä keskustelua on aiheesta käyty STM:n hyvinvointialueiden, kuntien, tutkimuslaitosten, Kelan ja tietojärjestelmätuottajien kesken. Yhteisenä tavoitetilana on, että tarvitaan älykästä tiedolla johtamista, pelkkä tiedon keruu ei riitä. Yhtenäisten asiakas- ja potilastietojärjestelmien kilpailutuksia tehdään edelleen usealla alueella, joten tiedon saatavuuden merkittävää parantumista nähdään vasta useamman vuoden aikaperspektiivillä.

Niilläkin alueilla, joilla tietoa on esim. aiemman hyvinvointialueen laajuisen sote-kuntayhtymän jäljiltä paremmin saatavilla, ei välttämättä ole vielä kyetty yhdistelemään tietoja palveluketjujen näkökulmasta merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi. Asiakkaan tunnisteellisen tiedon yhdistely asiakastyössä on tietosuojan vuoksi rajoitettua. Toisiokäytössä yhdistelyä voidaan tunnisteettomalla tiedolla tehdä, mutta kyky muodostaa näkymää palveluketjuihin, monia palveluita tarvitsevien asiakassegmentteihin tai palvelutarpeen ennakointiin datan kautta on vasta kehityksessä. Esim. niitä muuttujia, joiden avulla jäljitetään aineistoista kasvaneen palvelutarpeen riskissä olevat asiakassegmentit, ei vielä tunnisteta. Haastattelussa nostettiin tiedon yhdistelyn puutteeksi myös se, että resurssitietoa (talous, henkilöstö), on vaikeaa saada yhdistettyä palvelutuotantoa koskevaan tietoon.

Tiedon jakamisen haasteeksi nostettiin tietotuotteiden keskeneräisyys. Valmiita johdon työpöytä näkymiä tai muita raportointituotteita ei välttämättä ole käytössä, tai niissä ei ole rakennettu näkymiä palveluketjujen hallintaan edellä todettujen puutteiden vuoksi.

Tiedon hyödyntämisessä esiin nousi myös palveluketjujen omistajuuden puute. Palveluketjut ovat jo määritelmällisesti poikkihallinnollisia ja monitoimijaisia, joten niiden omistajuus ei asetu luontevasti

palvelutuotannon pohjalta rakennettuun organisaatioon. Valmiita rakenteita palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen kotipesäksi ei ole olemassa (Koivisto jne, 2023) Toki hyvinvointialueet ovat rakentaneet järjestäjäroolia ja siihen liittyvää ohjaustehtävää, johon palveluketjujen hallinta luontevimmin asettuisi, mutta tämä työ on vielä kesken.

Hyvinvointialueiden tietojohdamisen vakiinnuttaminen edellyttää alueilta muutosjohtamista taitoja. Laihonon (2022) on tiivistänyt tietojohdamisen kuuluvan jokaiselle organisaation jäsenelle. Paras tulos saadaan, kun jokainen ammattilainen osallistuu tietojohdamisen kokonaisuuteen, ei vain johto. Tietojohdamiseen ja dataan liittyvien ongelmien korjaaminen vaatii hyvinvointialueilla tietojärjestelmien yhtenäistämistä, tietojohdamisen, tietosuojan, data-analytiikan, datan rikastamisen ja riskienhallinnan osaamista koko henkilöstölle. Mikäli hyvinvointialueen data ei ole tarpeeksi laadukasta, siinä on vääriä tietoja tai se on puutteellista, voi se tarkoittaa pienempää rahoitusta alueelle. Myös hiljainen tieto tulisi huomioida muutosjohtamisessa ja toiminnassa laajemmin.

Lopuksi

Haastatteluiden pohjalta havaittiin, että alueprojektien tavoitteisiin on sisällytetty vaihtelevasti suoraan palveluketjujen tiedonhallintaan liittyviä tavoitteita. Tavoitteet liittyvät useimmiten joko rajatun palvelukokonaisuuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon, tilannekuvan mahdollistaviin ratkaisuihin tai yleisempään palveluketjujen ja -kokonaisuuksien määrittelytyöhön.

Kehittämistyötä palveluketjujen parissa on tehty jo pitkään. Kehittämistyön painopisteet ovat kuitenkin olleet enemmän yksittäisissä hoitoketjuissa ja tuotannon ohjaamisessa esim. järjestämisen kysymysten sijaan. Aikaisemmassa kehittämistyössä on paljon hyödynnettävää, mutta se tarjoaa vain rajallisesti eväitä integroituneen soten palveluketjujen tiedonhallintaan. Yhteisiä käsitteitä ja toimintamalleja pitää muodostaa.

Tiedonhallinta liittyy alueprojekteissa lähinnä asiakassegmentointiin ja paljon palveluita tarvitsevien asiakasryhmien tunnistamiseen. Tämä asukkaiden palvelutarpeesta lähtevä ja järjestämislakiinkin kirjattu lähestymistapa ohjaa priorisoimaan nimenomaan monipalveluasiakkuuksien palveluketjuja. Palveluketjujen kehittämisen keinona ei haastatelluissa nostettu esiin palvelutuottajien palveluiden yhteensovittamista suoraan, vaan asiakasryhmien tarpeiden kautta. Pitkänen jne (2020) toteaa kuitenkin, että asiakasryhmäkohtaisten tavoitteiden asettamisen rinnalla tulee määrittellä millaisia tuottajia ja palveluita tarvitaan tavoitteeseen pääsemiseksi. Palvelutuottajien ohjaamista tulee siis pitää osana palveluketjujen ohjaamisen kokonaisuutta ja alisteisena palveluketjukohtaisten tavoitteiden määrittämiselle.

Tunnistettujen haasteiden pohjalta voidaan todeta, että useassa alueprojektissa keskitytään palveluketjujen paremman ohjauksen kannalta hyvinkin olennaisiin puutteisiin. Projekteissa tarkennetaan tietotarpeita, määrittellen toiminnanohjausjärjestelmiä tai johdon tarvitsemia mittareita. Kehittämistyön yhdeksi keskeiseksi onnistumisen mittariksi voidaan nostaa se, kuinka näistä hyvin eri näkökulmista palveluketjujen tiedonhallintaa lähestyvistä osista saadaan nivottua yhteisiä tuloksia: yleistettäviä käsitteitä, yhteisiä määrittelyjä ja toimintamalleja.

Jatkotyössä onkin kansallisesti ensisijaisesti keskityttävä näiden yhteisten pienimpien nimittäjien löytämiseen ja niiden tiedonhallinnan kehittämiseen. Potentiaalisia projektissa ensimmäisenä työstettäviä käsitteitä ovat peruskäsitteet (monipalvelu)asiakkuus ja palveluketju.

Projektin tavoitteet ovat kahtalaiset: toisaalta hakea yllä mainittua kansallista yhtenäisyyttä, mutta toisaalta tarjota alueprojekteille niiden toivomaa verkostoitumista ja vertaistukea. Projektissa tullaankin kansallisen tiedonhallinnan kehittämistyön rinnalla järjestämään mahdollisuuksia keskinäiseen oppimiseen ja vuoropuheluun. Samalla huomioidaan ja hyödynnetään jo olemassa olevat ja toimivat verkostot, esim. kestävä kasvun ohjelman puitteissa toimivat kehittämisverkostot ja STM:n koordinoima vaikuttavuusverkosto. Päälekkäistä työtä on syytä välttää.

Nykytilan kartoituksen pohjalta voidaan todeta, että palveluketjut tunnistettiin laajasti keskeiseksi kehittämisen kohteeksi. Niiden toimivuuden ja ohjaamisen parantaminen on avainasemassa, jotta hyvinvointialueiden palveluiden yhteensovittamisessa onnistutaan. Kansallisen palveluketjujen tiedonhallinnan kysymysten ratkaisemisessa onnistuminen tukee koko sote-palvelujärjestelmää sen ajankohtaisissa haasteissa, kuten rajallisten resurssien ohjaamisessa mahdollisimman vaikuttavaan työhön.

Lähteet

- Koivisto, Juha, Liukko, Eeva, Tiirinki, Hanna, Lyytikäinen, Merja (2020). Palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen määrittely, ohjauksen ja seurannan käsikirja. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki
- Koivisto, Juha, Muurinen, Heidi, Parviainen, Laura (2022). Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelman hyötyta-voitteiden toteutumisen kansallinen seuranta ja arviointi, ke-vät 2022. Työpaperi 40/2022. Terveyden ja hyvinvoinnin lai-tos, Helsinki
- Koivisto, Juha, Liukko, Eeva & Muurinen, Heidi (2023). Monia-laisten palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen kehittäminen ja toteuttaminen hyvinvointialueilla – tilannekuva keväällä 2023. Tutkimuksesta tiiviisti 32/2023. Terveyden ja hyvin-voinnin laitos, Helsinki
- Laihonen, Harri, Hannula, Mika, Helander, Nina, Ilvonen, Ilona, Jussila, Jari, Kukko, Marianne, Kärkkäinen, Hannu, Lönn-qvist, Antti, Myllärniemi, Jussi, Pekkola, Samuli, Virtanen, Pasi, Vuori, Vilma (2013). Tietojohdaminen. Tampereen tek-nillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos, Tam-pere
- Yliniemi, Terhi Laihonen, Harri (2022). Tietojohdamisen ABC-luento. Tahtotilasta työhön –seminaarisarja, Tiedolla johta-minen, 20.1.2022. Viitattu 13.12..2023. [https://www.you-tube.com/watch?v=bb7IxmDPtc&list=PLVpf-zFDc4BUDhsOXbfzTvPJdtWNaT6F97&index=1](https://www.youtube.com/watch?v=bb7IxmDPtc&list=PLVpf-zFDc4BUDhsOXbfzTvPJdtWNaT6F97&index=1)
- Lähdesmäki, Aija (2023). Kansallinen hankesalkkuraportti-kooste 4-6 / 2023 Suomen kestävän kasvun ohjelma (RRP). https://innokyla.fi/sites/default/files/2023-08/Inno-kyl%C3%A4%202023_Q2_Kansallinen%20kooste%20han-kesalkkuraportointi_0.pdf
- Pitkänen, Laura, Torkki, Paulus, Tolkki, Helena, Valtakari, Mikko, Leskelä, Riikka-Leena (2020). Reittiopas vaikutta-vuuteen. Vaikuttavuusperustainen ohjaus sote- ja työllisyys-palveluissa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:1.
- STM (2020). Suomen kestävän kasvun ohjelma. Hankeopas STM:n ensimmäiseen valtioneuvoston ohjelmavuodelle 2022. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2021:39.
- STM (2022). Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset ta-voitteet vuosille 2023–2026. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2022:18.