

Tommi Ranta, Samuli Manu, Valtteri Laasonen, Petri
Uusikylä ja Riikka-Leena Leskelä

Kohti uusia maakuntia

Sote- ja maakuntauudistuksen toimeenpanon esivalmisteluvaiheen yhteenveto

Marraskuu 2017

Valtioneuvoston selvitys-
ja tutkimustoiminnan
julkaisusarja 74/2017

KUVAILULEHTI

Julkaisija ja julkaisuaika	Valtioneuvoston kanslia, 30.11.2017		
Tekijät	Tommi Ranta, Samuli Manu, Valter Laasonen, Petri Uusikylä ja Riikka-Leena Leskelä		
Julkaisun nimi	Kohti uusia maakuntia. Sote- ja maakuntauudistuksen toimeenpanon esivalmisteluvaiheen yhteenveto.		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 74/2017		
Asiasanat	maakuntauudistus, aluehallinto, hallinnonuudistus, johtaminen		
Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot			
Julkaisuaika	Marraskuu, 2017	Sivuja 293	Kieli suomi

Tiivistelmä

Pääministeri Juha Sipilän hallitus on uudistamassa suomalaista sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmää sekä aluehallintoa. Uudistuksessa kootaan noin 425 olemassa olevaa paikallis- ja aluehallinnon organisaatiota 18 maakunnalliseksi organisaatioksi. Samalla noin 215 000 henkilötyövuotta siirtyy uusiin, perustettaviin maakuntiin. Uudistuksella on vaikutuksia kaikkiin hallinnon tasoihin sekä alueilla että valtakunnallisesti.

Tämä raportti käsittelee sote- ja maakuntauudistuksen valmistelua ja toimeenpanoa. Raportin sisältö painottuu uudistuksen esivalmistelun ensimmäiseen vaiheeseen, joka päättyi 30.6.2017. Hallituksen heinäkuun alussa tekemän uuden linjauksen mukaan uudistuksen valmistelua jatketaan siten, että siirtyvien tehtävien järjestämisvastuu siirtyy maakunnille 1.1.2020. Maakuntien väliaikaishallinto alottaa 1.6.2018.

Tutkimus on luonteeltaan kehittävää tutkimusta, jossa on pyritty tukemaan uudistuksen suunnittelua ja toimeenpanoa. Samalla on pyritty tuottamaan käytännönläheistä ja välittömästi hyödynnettävissä olevaa aineistoa uudistuksen kansalliseen ja alueelliseen valmisteluun. Raportin lopussa esitetään tutkimuskonsortion päätelmiä ja kehittämissuhteita uudistuksen toimeenpanon ja jatkovalmistelun terävöittämiseksi.

Liite 1 Maakuntakohtaiset koonnit

Liite 2 Kansalaisykselyn yhteenveto

Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden 2017 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa (tietokayttoon.fi).

Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.

PRESENTATIONSBLAD

Utgivare & utgivningsdatum	Statsrådets kansli, 30.11.2017		
Författare	Tommi Ranta, Samuli Manu, Valtteri Laasonen, Petri Uusikylä och Riikka-Leena Leskelä		
Publikationens namn	Mot nya landskapen. Sammandrag av förberedningen av landskaps- och vårdreformens verkställande.		
Publikationsseriens namn och nummer	Publikationsserie för statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet 74/2017		
Nyckelord	landskapsreformen, regionalförvaltningen, förvaltningsreformen, ledarskapet		
Publikationens delar /andra producerade versioner			
Utgivningsdatum	November, 2017	Sidantal 293	Språk finska

Sammandrag

Statsminister Juha Sipiläs regering har bestämt att förnya finska social- och vårdssystem samt regional förvaltning. Reformen samlar ihop cirka 425 existerande lokal- och regionalförvaltningens organisationer till 18 landskapliga organisationer. Samtidigt överförs ungefär 215 000 årsverken till de nya landskapen. Reformen påverkar på alla förvaltningsnivåer både regionalt och nationellt.

Denna rapport behandlar förberedningen av landskaps- och vårdreformens verkställande. Rapportens innehåll betonas i första fasen av förberedningen, som avslutades den 30 juni 2017. Enligt regeringens nya riktlinjer från juli 2017, skall förberedningen av reformen fortsättas så att reformen ska träda i kraft den 1 januari 2020. De temporära förvaltningarna inleder verksamheten i landskapen från och med den 1 juni 2018.

Den här forskningen har varit utvecklande i sin natur och haft fokus på att stöda planeringen och verkställandet av reformen. Samtidigt har man försökt genom forskningen producera praktiska och omedelbart nyttjande material till förberedandet av reformen på nationellt och regionalt nivå. I slutet av rapporten presenteras slutsatser och utvecklingsförslag för att spetsa till reformens verkställande och fortsatta beredning.

Bilaga 1 Sammandrag av landskapen

Bilaga 2 Sammandrag av medborgarenkäten

Den här publikation är en del i genomförandet av statsrådets utrednings- och forskningsplan för 2017 (tietokayttoon.fi/sv).

De som producerar informationen ansvarar för innehållet i publikationen. Textinnehållet återspeglar inte nödvändigtvis statsrådets ståndpunkt

DESCRIPTION

Publisher and release date	Prime Minister's Office, 30.11.2017		
Authors	Tommi Ranta, Samuli Manu, Valtteri Laasonen, Petri Uusikylä and Riikka-Leena Leskelä		
Title of publication	Towards new counties. Summary of the preliminary implementation of the regional government, health and social services reform.		
Name of series and number of publication	Publications of the Government's analysis, assessment and research activities 74/2017		
Keywords	regional government reform, regional government, governmental reform, leadership		
Other parts of publication/ other produced versions			
Release date	November, 2017	Pages 293	Language Finnish

Abstract

Prime Minister Juha Sipilä's Government has decided to carry out a reform concerning Finnish health and social services and regional government. In the reform, approximately 425 current organisations in local and regional governance are put together to establish 18 new regional organisations. At the same time, about 215 000 person-years are transferred into new counties. The reform has impact in all levels of administration both regionally and nationally.

This report handles the preparation and implementation of the regional government, health and social services reform. The content of the report focuses on the first phase of the preliminary implementation that expired 30th June 2017. According to the new definition of policy by the Government in July 2017, preliminary implementation continues and the transfer of new duties to the counties is due to come into force on 1 January 2020. Provisional governance of counties takes office in 1st June 2018.

The research has included a particular development perspective with an aim at supporting the planning and implementation of the reform. At the same time, the research has tried to produce practical and immediately usable information for the regional and national implementation of the reform. In the end of the report, the research consortium presents some findings and makes proposals to further sharpen the implementation of the reform.

Appendix 1 Summary of the regional material

Appendix 2 Summary of the civic survey

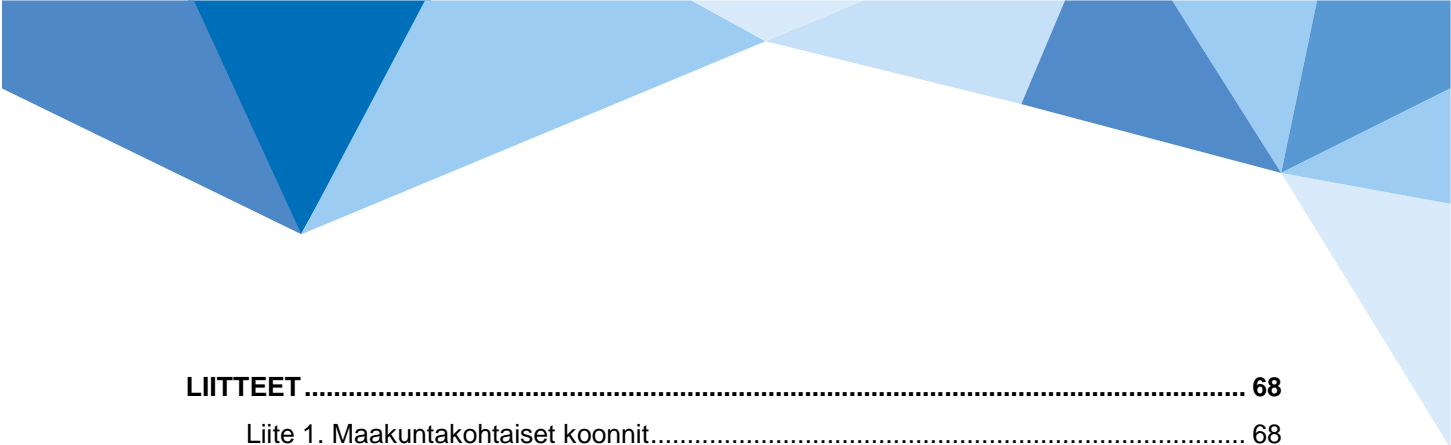
This publication is part of the implementation of the Government Plan for Analysis, Assessment and Research for 2017 (tietokayttoon.fi/en).

The content is the responsibility of the producers of the information and does not necessarily represent the view of the Government.



SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Uudistuksen tavoitteet	2
1.2 Siirtyvien tehtävien kuvaus	4
1.3 Tutkimustehtävän kuvaus	6
2. TEORIANÄKÖKULMA ALUEUUDISTUKSEN TARKASTELUUN	8
2.1 Hallinnan muutos	8
2.2 Kansalaiskäsitys uudistuksessa	11
2.3 Muutosjohtaminen	13
3. UUDISTUKSEN TOIMEENPANON JA LAINSÄÄDÄNNÖN VALMISTELU	16
3.1 Organisointi ja aikataulu	16
3.2 Analyysi lakivalmistelun etenemisestä	18
3.3 Arvio käytetyistä muutosjohtamisen malleista ja muutosskenaariot	24
3.4 Yhteenveto uudistuksen valmistelusta	26
4. KANSALAINNÄKÖKULMA SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUKSEEN	29
4.1 Uudistuksen vaikutukset kansalaisnäkökulmasta	31
4.2 Uudistuksen viestintä ja tuntemus	33
4.3 Yhteenveto kansalaisten näkemyksistä ja suhtautumisesta uudistukseen	35
5. KOKONAISKUVA ESIVALMISTELUVAIHEESTA MAAKUNNISSA	37
5.1 Maakunnan perustaminen	38
5.2 Palvelujen järjestäminen	42
5.3 Integraatio	45
5.4 Valinnanvapaus	49
5.5 Digitalisaatio	52
5.6 Rahoitus	56
6. VÄLIPÄÄTELMÄ JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	62



LIITTEET	68
Liite 1. Maakuntakohtaiset koonnit.....	68
Etelä-Karjala.....	68
Etelä-Pohjanmaa.....	74
Etelä-Savo.....	86
Kainuu	98
Kanta-Häme	111
Keski-Pohjanmaa	118
Keski-Suomi	130
Kymenlaakso.....	139
Lappi	153
Pirkanmaa	175
Pohjanmaa	194
Pohjois-Karjala	214
Pohjois-Pohjanmaa.....	224
Pohjois-Savo	233
Päijät-Häme	242
Satakunta	248
Uusimaa	267
Varsinais-Suomi.....	276
Liite 2. Kansalaiskyselyn yhteenveto	285
LÄHTEET	292

1. JOHDANTO

Sote- ja maakuntauudistus on suurimpia ja merkittävimpiä hallinnon ja toimintatapojen uudistuksia, joita Suomessa on tehty. Suuruutta kuvaavat hyvin sen henkilöstövaikutukset. Uudistuksessa kootaan noin 425 olemassa olevaa paikallis- ja aluehallinnon organisaatiota 18 maakunnalliseksi organisaatioksi ja samalla 215 000 henkilötyövuotta siirtyy uuteen maakunnalliseen organisaatioon. Luvut perustuvat virkamiesten laskelmiin. Uudistuksella on vaikutusta kaikkiin hallinnon tasoihin sekä alueilla että valtakunnallisesti.

Uudistuksen myötä sosiaali- ja terveystalouden sekä monien muiden maakunnan järjestämistä vastaavien tehtävien palvelujen palveluprosessit uudistuvat ja samalla on tarkoitus lisätä palvelujen käyttöön liittyvää valinnanvapautta. Jatkossa maakunnallinen palveluekosysteemi rakentuu julkisista, yksityisistä ja kolmannen sektorin palveluntuottajista. Maakunnat perustetaan kesällä 2018 uudistuksen voimaantulon ja maakuntalain tultua voimaan. Maakunnille siirtyy tehtävissään järjestämistä vastaava 1.1.2020. Tuleville maakunnille siirtyy tehtäviä ELY-keskuksista, TE-toimistoista, aluehallintovirastoista, maakuntien liitoista, muista kuntayhtymistä kuten sairaanhoitopiireistä ja kunnista. Kaikkiaan maakuntalaissa on linjattu maakuntien hoidettavaksi 26 tehtäväalaa. Laissa määritellään myös kuusi tehtäväkokonaisuutta, joita maakunnat voivat halutessaan hoitaa.

Sosiaali- ja terveysministeriö ja valtiovarainministeriö ovat tarjonneet muutostukea maakunnille valmistelutyön käynnistämiseksi. Maakunnat ovat edenneet valmistelussa eri tahdissa ja valmisteluorganisaatiot sekä työtavat ovat maakuntakohtaisia. Joissain maakunnissa ollaan sotepalveluiden ja muiden maakuntapalveluiden esivalmistelussa jo pitkällä ja joissain maakunnissa esivalmistelu on edennyt hitaammin. Kansallisesti uudistusta on valmisteltu yhteisissä valmisteluryhmissä ja erikseen sote-uudistuksen ja maakuntauudistuksen valmisteluryhmissä. Kaikissa 18 maakunnassa on ohjausryhmät sote-uudistukselle ja maakuntauudistukselle. Suuressa osassa maakunnista on yksi ohjausryhmä sekä sote- että maakuntauudistusta varten.

Molemmille kokonaisuuksille on lisäksi nimetty maakunnissa muutosjohtaja ja/tai projektinjohtaja. Joissain maakunnissa on menetelty myös siten, että kokonaisuudelle on nimetty yksi vastuujohtaja ja sen lisäksi omat johtajat maakuntauudistukselle ja sote-uudistukselle. Esivalmisteluvaihe jatkuu sote-järjestämislain ja maakuntalain voimaantuloon saakka. Esivalmistelussa sovitaan valmistelun yhteistyöstä, löydetään työlle muutosvisio ja tavoitteet, tehdään nykytilanteen kartoituksia sekä yksityiskohtaiset esiselvitykset. Tässä vaiheessa valmistellaan myös hallintosääntö, sopimustensiirtoihin liittyvät kokonaisuudet sekä ICT-ratkaisut. Näin ollen esivalmisteluvaiheessa luodaan edellytyksiä tehtävien, henkilöstön ja omaisuuden siirtämiselle.

Kansallisesti muutoksen tueksi on julkaistu tiekartta¹, joka toimii tukena ja auttaa erityisesti sote- ja maakuntauudistuksen valmistelijoita maakunnissa. Maakunnan järjestämistehtävien ja hallinnon organisoimisen tueksi on myös julkaistu sote- ja maakuntauudistuksen järjestämisen käsikirja². Kyseessä on käsikirjan ensimmäinen versio, joka keskittyy sote-palveluiden järjestämistä vastaavien kuvaamiseen. Toisessa vaiheessa järjestämisen käsikirjaa päivitetään kattamaan myös muiden toimialojen järjestämisen toimenpiteet. Uudistuksen verkkosivulla on myös mahdollista antaa palautetta järjestämisen käsikirjasta, jotta käsikirjaa voitaisiin kehittää vastaan paremmin uudistuksen valmistelijoiden ja toteuttajien tarpeita.

¹ <http://alueuudistus.fi/tiekartta>

² <http://alueuudistus.fi/jarjestamisen-kasikirja>

Sote- ja maakuntauudistuksen esivalmistelun jälkeen väliaikaisen valmistelutoimielimen on määrä aloittaa toimintansa maakuntien perustamista koskevien lakien voimaantulon jälkeen kesäkuussa 2018 ja jatkaa edellisen vaiheen valmistelua. Väliaikaisen valmistelutoimielimen keskeisenä tehtävänä on organisoida maakunnan toiminnan ja käynnistämisen valmistelu siihen saakka, kunnes maakuntavaltuusto on valittu. Maakuntavaltuuston toiminta käynnistyy lokakuussa 2018 pidettävien maakuntavaalien jälkeen vuoden 2019 alusta, jonka myötä väliaikaisen valmistelutoimielimen toimikausi päättyy.

Maakuntavaltuuston ja -hallituksen tehtävänä on valmistella ja ratkaista palveluiden järjestämisvastuun siirtymiseen liittyvät kysymykset niin, että uudet maakunnat voivat aloittaa toimintansa 1.1.2020. Maakuntavaltuustot ovat demokraattisesti valittavina toimieliminä keskeinen osa maakuntien itsehallintoa. Valtuusto asettaa maakuntahallituksen ja maakunnan muut toimielimet. Maakuntavaltuusto valitsee myös maakuntajohtajan. Maakuntahallitus johtaa maakunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta, kun taas maakuntajohtaja johtaa maakunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa maakuntahallituksen alaisena.³

1.1 Uudistuksen tavoitteet

Valtakunnallisessa valmisteluaineistossa on määritelty uudistuksen eri osa-alueiden tavoitteet.⁴

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tavoitteena on

- kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja
- parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta, saatavuutta ja vaikuttavuutta sekä
- hillitä kustannusten kasvua

Sote- ja maakuntauudistuksen tavoitteena on

- toteuttaa maakuntien itsehallintoon perustuva palvelu- ja hallintojärjestelmä
- toteuttaa järjestelmä, jolla vastataan nykyistä selkeämmin ja yksinkertaisemmin ihmisten palvelutarpeisiin
- vahvistaa julkisen talouden kestävyyttä

Maakuntauudistuksen tavoitteena on

- sovittaa yhteen valtion aluehallinto ja maakuntahallinto
- luoda tarkoituksenmukainen työnjako valtion, maakuntien ja kuntien välille

Valtakunnallisessa aineistossa maakuntauudistuksen onnistumisen avaintekijöinä pidetään:

- Sitoutuneisuus ja keskinäinen luottamus kaikkien toimijoiden välillä
- Yhteistyö asukkaiden, päättäjien ja henkilöstön välillä
- Omaehtoisuus ja oman maakunnan erityispiirteiden huomiointi
- Digitalisaatio, toimintatapojen uudistaminen ja hyvä johtaminen
- Rohkea ote tulevaisuuteen

Kansalaisen kannalta maakuntauudistuksen nähdään tarkoittavan modernia ja kustannustehokasta julkista hallintoa, joka palvelee kaikkia asukkaita. Uudistuksella turvataan tärkeät

³ <http://alueuudistus.fi/paatoksenteko>

⁴ [Maakuntauudistus - yleisesitys](#)

palvelut ja sujuvoitetaan asiointia. Kansalaiset saavat myös lisää mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa.

Tavoitteena maakuntauudistuksessa on tarjota samoja nykyaikaistettuja palveluja kaikille ja käyttää resursseja fiksummin palveluja tuottaessa. Tavoitteena on myös kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien parantaminen ja yhden luukun periaatteen tarjoaminen yrityksille. Maakuntauudistusta tarvitaan, koska palvelujen saatavuudessa ja laadussa on eroja kuntien ja alueiden välillä. Myös palvelujen rahoittaminen käy entistä vaikeammaksi, sillä väestö ikääntyy ja tarvitsee enemmän palveluja.

Tehottomat toimintatavat tulevat kalliiksi. Ne korvataan tehokkailla ja vaikuttavilla toimintatavoilla. Näin säästetään verovarvoja ja parannetaan palvelujen laatua. Palveluja uudistetaan digitaalisiksi, asiakaslähtöisiksi ja kustannustehokkaiksi. Tavoitteena on tuottaa palveluja sujuvasti ja hyödyntää uusia toimintatapoja. Maakunnan asioista päättää vaaleilla valittu maakuntavaltuusto. Maakuntavaaleissa äänestäminen on tärkeä vaikuttamisen kanava. Vaikuttamismahdollisuuksia ovat myös aloiteoikeus ja asiakasraadit sekä keskustelu- ja kuulemistilaisuudet. Lisäksi palvelujen käyttäjiltä kerätään kokemuksia palveluja kehitettäessä.

Maakunnille siirretään ELY-keskusten, TE-toimistojen, aluehallintovirastojen, maakuntien liittojen ja kuntien tehtäviä. Yritykset saavat jatkossa tarvitsemansa palvelut yhdestä paikasta.

Palvelulupaus

Yksi maakunnan tärkeä tehtävä on palvelustrategian laatiminen, joka koskee erityisesti sote-palveluita. Käytännössä palvelustrategiassa linjataan sosiaali- ja terveystalouden keskeiset tavoitteet maakunnassa. Palvelulupaus on osa palvelustrategiaa.⁵

Sote-järjestämislakiluonnoksen mukaan maakunnat antavat omat palvelulupauksensa asukkaille järjestämivastuullaan olevista palveluista. Palvelulupauksen tarkoituksena on toimia sosiaali- ja terveydenhuollon uutena ohjausvälineenä. Maakunta osoittaa asukkailleen julkisen palvelulupauksen kautta, miten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut käytännössä toteutetaan. Maakunnille on myös mahdollista antaa palautetta lupauksesta ja tehdä ehdotuksia palvelujen parantamiseksi käytännössä.

Palvelulupaukset voivat olla sisällöltään erilaisia, mutta palvelujen saatavuus pitää olla kaikkialla yhdenvertainen. Maakunnilla on velvollisuus järjestää ihmisille riittävät ja yhdenvertaiset sosiaali- ja terveystalouden palvelut koko maassa. Palveluiden toteuttamistavat voivat kuitenkin vaihdella. Palveluja voidaan tuottaa esimerkiksi etäpalveluna tai kasvokkain. Myös asiakkaan valinnanvapaus vaatii osaltaan vapautta palvelujen toteuttamisen tavassa.

Kaikki maakunnan järjestämivastuuseen kuuluvat palvelut voivat olla mukana palvelulupauksessa. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi ehkäiseviä, hoitavia tai korjaavia ja kuntouttavia palveluja. Sosiaaliturva laajassa mielessä ei kuulu palvelulupauksen piiriin.

Maakunnan velvollisuus järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita on lainsäädäntöön perustuva asia. Tästä syystä palvelulupauksella ei saa rajoittaa laissa säädettyjä oikeuksia saada palveluita. Toisaalta maakunnan asukkaat eivät saa palvelulupauksen kautta välittömiä uusia oikeuksia erilaisiin palveluihin. Julkinen palvelulupaus ei ole oikeudellisesti sitova.

⁵ <http://alueuudistus.fi/jarjestamisen-kasikirja/suunnittelu-ja-seuranta/palvelustrategia-ja-lupaus>

Palvelulupauستا ei anneta valtakunnallisella tasolla. Valtioneuvosto kuitenkin asettaa joka neljäs vuosi sekä valtakunnalliset että tarvittaessa maakuntakohtaiset lainsäädäntöä täydentävät strategiset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseksi.

Julkisen palvelulupauksen tarkan sisällön määrittelemiseksi tarvitaan myös tieto siitä, millä mallilla valinnanvapauden piirissä olevat palvelut on tarkoitus tuottaa. Valinnanvapausmalliin siirtymisen aikataulu on vielä auki ja tulee täsmentymään valinnanvapauslakia koskevassa esityksessä. Osa maakunnista on kuitenkin jo hahmotellut alustavaa palvelulupauستا.

1.2 Siirtyvien tehtävien kuvaus

Hallituksen linjauksen⁶ mukaisesti on päätetty, että perustettaviin itsehallinnollisiin maakuntiin tullaan siirtämään seuraavat tehtävät:

1. Sosiaali- ja terveydenhuolto
2. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen ja ehkäisevän päihdetyön asiantuntijatuki kunnille ja ehkäisevät palvelut
3. Alueellinen alkoholihallinto
4. Pelastustoimi
5. Terveysturvallisuus, tupakkavalvonta, elintarvikevalvonta sekä eläinten terveyden ja hyvinvoinnin valvonta ja eläinlääkäripalvelut
6. Maatalous ja maaseudun kehittäminen
7. Maataloustuotteiden markkinajärjestelyt, maatalouden tuotantopanosten turvallisuus, laatu ja käyttö sekä kasvinterveyden valvonta
8. Kalatalous ja vesitalous
9. Aluekehittämisviranomaisen tehtävät, alueen, sen elinkeinoelämän ja innovaatioympäristöjen kehittäminen ja rahoittaminen, näihin liittyvä koulutus ja osaamisen kehittäminen, kulttuurin edistäminen, yritys-, työ- ja elinkeinopalvelujen järjestäminen sekä kotoutumisen edistäminen
10. Alueellisen lyhyen, pitkän ja keskipitkän aikavälin koulutustarpeiden ennakointi ja alueellisten koulutustavoitteiden valmistelu
11. Maakunnan suunnittelu ja maakuntakaavoitus
12. Kuntien alueiden käytön suunnittelun ja rakennustoimen järjestämisen edistäminen
13. Luonnon monimuotoisuuden suojelun edistäminen ja kulttuuriympäristön hoito
14. Liikennejärjestelmän toimivuus, liikenneturvallisuus, tie- ja liikenneolot, alueellinen tienpito, maankäytön yhteistyö sekä toimintaympäristöä koskevien tietojen tuottaminen valtakunnalliseen liikennejärjestelmäsuunnitteluun
15. Vaarallisten kemikaalien ja räjähteiden käsittelyyn liittyvät valvontatehtävät
16. Alueellisen liikuntaneuvoston asettaminen yhteistyössä muiden maakuntien kanssa sekä liikunnan edistäminen maakunnassa alueellisen liikuntaneuvoston toiminnan kautta sekä ulkoilureittitehtävät
17. Maakunnallisen identiteetin edistäminen alueella yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa
18. Kulttuuria koskevien suunnitelmien ja kehittämistoimenpiteiden yhteensovittaminen osana maakuntastrategian ja -ohjelman sekä maakuntakaavoituksen toteuttamista
19. Vesihuollon edistäminen ja suunnittelu, vesivarojen käytön ja hoidon sekä tulvariskien hallinnan tehtävät, alueelliset luonnonvaratehtävät ja huolehtiminen ympäristö-, vesihuolto- ja vesistöiden toteuttamisesta

⁶ Hallituksen linjaus maakunnille siirrettävistä tehtävistä 5.4.2016, <http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/2287640/Hallituksen+linjaus+maakuntahallinnon+teht%C3%A4v%C3%A4t+5.4.2016/101bc0ea-ca53-43a8-9252-c66e073bfe80>

20. Vesien ja merensuojelu, vesien ja merenhoidon järjestäminen ja toteuttaminen sekä merialuesuunnittelu
21. Ympäristötiedon tuottaminen ja ympäristötietouden parantaminen
22. Maakunnan varautuminen ja alueellisen varautumisen yhteensovittaminen
23. Maatalousyrittäjien ja turkistuottajien lomituspalvelujen järjestäminen sekä poronhoitajien sijaisavun kustannusten korvaaminen
24. Alueelliset romansiasiain neuvottelukuntia ja romansiasioita koskevat tehtävät
25. Yhteispalveluiden alueellinen järjestäminen ja kehittäminen.

Uudistuksen myötä koko aluehallinnon organisaatio muuttuu ja maakuntien lisäksi perustetaan valtion lupa- ja valvontavirasto (Luova). Tulevassa maakuntamallissa valtion pääasiallisia tehtäviä ovat oikeusvaltion ylläpitäminen ja kehittäminen, perusoikeuksien turvaaminen sekä yhdenvertaisuuden ja yleisen edun valvonta. Valtiolle jää kuitenkin monia valtakunnallisia lupa- ja valvontatehtäviä sekä kuntien ja maakuntien toiminnan laillisuusvalvontatehtäviä myös tulevaisuudessa. Näitä tehtäviä varten perustetaan uusi valtakunnallisen toimivallan omaava virasto – valtion lupa- ja valvontavirasto Luova. Uuteen virastoon siirtyy tehtäviä muun muassa aluehallintovirastoista ja Valvirasta, joita on uudistuksessa ehdotettu lakautettaviksi. Viraston tehtävänä on valvoa perusoikeuksien ja yleisen edun toteutumista toimialoillaan, joita ovat sosiaali- ja terveysala, ympäristötehtävät, työsuojelu sekä opetus- ja kulttuuritoimi.

Maakuntien omistukseen ja ohjaukseen perustetaan myös yhteisiä valtakunnallisia palvelukeskuksia. Keskuksiin kootaan erilaisten palvelujen järjestämistä ja tuottamista tukevia palveluita. Palvelukeskusten keskeinen hallinnollinen tehtävä on varmistaa palveluiden tasainen laatu kaikissa maakunnissa. Muita palvelukeskusten tavoitteita ovat säästöjen luominen, toimintatapojen yhtenäistäminen sekä parhaan osaamisen tarjoaminen kaikkien maakuntien käyttöön. Muiden tukipalveluiden tehostamiseksi maakunnat voivat myös perustaa kuntien tai muiden julkisen sektorin yhteistyökumppanien kanssa yhteisiä palvelukeskuksia. Palvelukeskukset voivat tuottaa palveluita itse tai hankkia niitä ulkoisilta palveluntarjoajilta kilpailuttamalla julkisista hankinnoista olevan lainsäädännön puitteissa.

Palvelukeskukset tuottavat tukipalveluita ensisijaisesti maakunnille ja muille maakuntien hankintayksiköille. Palvelukeskukset voivat kuitenkin tietyin ehdoin (julkinen palveluveloite, liikevaihtoon suhteutettu ulosmyyntiraja) tuottaa palveluita maakuntien markkinoilla toimiville tuotantoyhtiöille tai valinnanvapauden piirissä oleville yksityisen sektorin toimijoille.

Palvelukeskuksia perustetaan kolmen eri palvelukokonaisuuden aloille:

1. **Toimitila- ja kiinteistöhallinnon palvelukeskus**

Tämä palvelukeskus on käytännössä maakuntien yhteinen toimitilapalveluja tuottava kiinteistöyhtiö, jolla osaamista erityiskiinteistöjen suunnitteluun, rahoitukseen ja investointeihin.

2. **ICT-palvelukeskus**

Tämä palvelukeskus tuottaa tietohallinto-, tietojärjestelmä- ja tietotekniikkapalveluita maakunnille ja valtion viranomaisille joko omilla resursseillaan tai hankkii palveluita ulkoisilta toimittajilta. Palvelukeskuksen tarjoama tietohallinnon ohjaus on todella tärkeää uusia sähköisiä palveluita suunniteltaessa. Erityisesti siirtymäkausi on haastava, koska toiminnan jatkuvuus pitää pyrkiä varmistamaan samaan aikaan, kun uusia palveluja kehitetään.

3. **Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus**

Tämä palvelukeskus pyrkii tehostamaan hallinnon toiminnallista tehokkuutta tarjoamalla henkilöstön asiantuntemusta. Keskus tuottaa maakunnille yhtenäisiä taloushal-

linnon, maksuliikenteen ja kirjanpidon sekä henkilöstö- ja palkkahallinnon palveluita. Palvelukeskus hyödyntää alueellisia palvelutuottajia ja toimii alueellisesti useam-
massa toimipisteessä.

Toimitila- ja kiinteistöhallinnon palvelukeskus on perustettu tammikuussa 2017 nimellä Maa-
kuntien tilakeskus Oy ja se toimi tällä hetkellä Senaatti-kiinteistöjen tytäryhtiönä ja Senaatin
rahoituksella. Maakuntien ICT-palvelukeskus Vimana Oy on perustettu 3.7.2017. Myös talo-
us- ja henkilöhallinnon palvelukeskus on jo perustettu ja sen nimenä on Hetli Oy. Näiden
lisäksi on perustettu SoteDigi Oy, jonka perustamissopimus on allekirjoitettu 5.9.2017. So-
teDigi Oy:n tarkoituksena on kehittää uusia kansallisia sosiaali- ja terveydenhuollon digitaal-
isia ratkaisuja.

Uudistuksessa valtaa, vastuuta ja tehtäviä jaetaan uudelleen valtion, kuntien ja perustettavi-
en maakuntien kesken⁷. Alla olevassa kuvassa (kuva 1) on hahmoteltu tuleva työnjako val-
tion, maakuntien ja kuntien välillä. Lähtökohtaisesti valtion tehtävänä on edelleen oikeusval-
tion ylläpito ja kehitys sekä perusoikeuksien turvaaminen ja arviointi. Maakunnat puolestaan
vastaavat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisestä, toimivat hyvinvoinnin ja
terveyden sekä turvallisuuden edistämisen asiantuntijoina sekä vastaavat lisäksi pelastus-
toimesta, ympäristöterveydenhuollosta ja aluekehittämisestä. Kunnat ovat jatkossakin pai-
kallisen osallistumisen, demokratian ja elinvoiman yhteisöjä.

Työnjako kunta-maakunta-valtio



Kuva 1. Työnjako kunta-maakunta-valtio (<http://alueuudistus.fi/tehtavat>).

1.3 Tutkimustehtävän kuvaus

Koko tutkimuksessa sote- ja maakuntauudistuksen toimeenpanoa tarkastellaan kronologi-
sesti kahdessa eri vaiheessa – ensin tarkastellaan uudistuksen valmistelua ja sitten toi-
meenpanoa. Tämän sote- ja maakuntauudistuksen toimeenpanon tutkimuksen **ensimmäi-
sen väliraportin tavoitteena** on tuottaa kokonaiskuva uudistuksen alueellisesta esivalmis-
telusta ja tätä tukevista kansallisista toimista ennen uusien maakuntien väliaikaishallinnon
käynnistymistä. Tutkimustyö ja sen ensimmäinen vaihe tarkastelee esivalmisteluvaihetta,
joka päättyi alkuperäisen suunnitelman mukaan 30.6.2017. Hallitus kuitenkin linjasi uudis-

⁷ Vallan ja vastuun uusjako. Maakuntauudistuksen vaikutukset ELY-keskusten ja TE-toimistojen tehtä-
viin sekä aluekehittämisjärjestelmään. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja
10/2017.

tusta heinäkuussa 2017 aikataulun osalta uudelleen siten, että väliaikaishallinto aloittaa vasta 1.6.2018.

Tutkimuksen sisältö jakautuu käytännössä neljään horisontaaliseen teemaan, joiden kautta uudistusta tarkastellaan:

- Uudistuksen tavoitteet ja uudistukseen liittyvä lainsäädäntö
- Siirtyvät tehtäväkokonaisuudet
- Muutosjohtaminen
- Osallistaminen, vuorovaikutus ja viestintä

Näiden kautta tutkimuksessa luodaan kuva uudistuksen etenemisen suunnasta ja siihen liittyvistä hyvistä käytännöistä sekä kriittisistä kohdista. Työssä arvioidaan uusien maakuntien perustamiseen liittyvää valmistelua valmisteluprosessin näkökulmasta ja arvioidaan, miten esivalmistelu on tukenut väliaikaishallinnon perustamista ja niiden toiminnan käynnistämistä sekä järjestämisvastuun siirtymistä eri tehtävissä. Tutkimus on tuottanut valmistelua tukevaa arviointitietoa koko esivalmisteluvaiheen ajan ja tekee näin myös jatkossa aina maakuntien varsinaiseen perustamiseen asti. Esivalmisteluvaiheella tarkoitetaan konkreettisesti lainsäädännön valmistelua ja uudistuksen toimeenpanon valmistelua. Tutkimuksessa myös arvioidaan valmistelun, valmisteluprosessin ja toimeenpanon johtamista. Muutosjohtamista tarkastellaan sekä kansallisella että alueellisella tasolla. Muutosjohtamisen lisäksi huomiota kiinnitetään alueiden toimijoiden ja valtion toimijoiden väliseen yhteistyöhön, vuorovaikutukseen sekä viestintään uudistuksen esivalmistelussa.

Tutkimuksessa on ollut keskeisessä roolissa tilannetiedon tuottaminen toimeenpanon etenemisestä ja maakuntien tukeminen valmistelussa ja toimeenpanossa huomioiden kaikki eri toimijat. Tutkimustietoa on myös jaettu toimeenpanon valmistelun käyttöön reaaliaikaisesti.

Tutkimus on ollut luonteeltaan kehittävää tutkimusta, jolla on tuettu uudistuksen suunnittelua ja toimeenpanoa, ja jonka tarkoituksena on ollut tuottaa käytännönläheistä sekä hyödynnettävää aineistoa uudistuksen toteuttamista ja toimeenpanoa varten. Työssä on ollut keskeistä eri sidosryhmien huomioiminen ja kuunteleminen, väärin käsitysten korjaaminen ja hyvistä käytännöistä kertominen, jotta uudistuksen läpivienti ja toimeenpano toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Monipuolisen ja syvällisen tutkimusaineiston varmistamiseksi tutkimuksessa on käytetty monia eri tiedonkeruumenetelmiä: dokumenttien meta-analyysi, havainnointi, työpaja- ja fokusryhmätyöskentely, mediaseuranta, asukasbarometri ja sähköiset kyselyt. Monien eri aineistojen avulla on ollut mahdollista tarkastella toimeenpanoa kokonaisvaltaisesti, eri toimijat ja osa-alueet huomioiden. Tutkimuksessa on ollut myös pitkittäistutkimuksen piirteitä: tarkoituksena on selvittää toiminnan muutosta ja kehittymistä, ja tietyt tutkimusmenetelmät toistuvat useamman kerran työn aikana.

Tutkimuksen pääasiallinen aineisto on muodostunut seuraavista kokonaisuuksista:

- Kansallinen lakivalmisteluaineisto (lakiluonnokset, lausunnot ja lausuntoyhteenvedot)
- Maakuntien esivalmisteluvaiheessa tekemät loppuraportit sekä muusta maakuntien täydentävä valmisteluaineisto
- Kyselyt maakuntien muutosjohtajille (1. toteutettiin 15.–23.3.2017; 2. toteutettiin 11.–24.5.2017; 3. toteutettiin 9.–16.6.2017, sekä 4. kysely 20.9.–2.10.2017)
- Kansalaiskysely 21.–28.4.2017.
- Mediaseuranta sote- ja maakuntauudistukseen liittyvästä julkisesta uutisoinnista

2. TEORIANÄKÖKULMA ALUEUUDISTUKSEN TARKASTELUUN

2.1 Hallinnan muutos

Sosiaalivaltion muodonmuutoksesta tai vaihtoehtoisesti rapautumisesta on kirjoitettu yhteiskuntatieteiden ja politiikan tutkimuksen piirissä viimeistään 1990-luvulta lähtien hyvin runsaasti. Syitä tälle muutokselle on etsitty useasta lähteestä. Joissain yhteyksissä on esitetty, että kyseessä on globalisaation seuraus ja toisissa on taas puhuttu jonkinlaisen markkinaideologian vahvistumisesta. Monimutkaisen kokonaisuuden hahmottamiseksi voidaan valita useita perspektiivejä. Yhteinen nimittäjä monille tulkinnoille on kuitenkin uusliberalismin käsite.⁸ Ilpo Helén (2016, 169) esittää uusliberalismin käsitteen luonnehtivan ”Yleisestä järjestyksestä, terveydestä ja hyvinvoinnista sekä yhteisestä vauraudesta huolta kantavan julkisen vallan mosaiikin uudelleen järjestymistä ja luonteen muutosta - -”. Keskeisenä uusliberalismista käytävän keskustelun avaajina voidaan pitää Michel Foucault’n 1978 ja 1979 vuosina pitämiä *governmentality* -luentoja (Dean 2010, 261).

Hallinnan analytiikaksi kutsutussa viitekehyksessä on esitetty, että monet vauraat länsimaat olisivat siirtyneet ajan myötä edistyneeksi liberalismiksi kutsuttuun yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Edistyneen liberalismiin juuret juontavat sekä oikeiston että vasemmiston erityisesti 1970-luvulta alkaen esittämään hyvinvointivaltion kritiikkiin. (Nousiainen 2011, 32.) Uusliberalismia ei täten pidetä hallinnan analytiikassa jonkinlaisena vallitsevana yhteiskunnallisena tilana. Esimerkiksi sekä Dean että Miller ja Rose pitävät virheellisenä käsitystä siitä, että uusliberalismi voidaan nähdä jonkinlaisena ideologiana, johon viime vuosikymmenien keskeiset yhteiskunnalliset muutokset voidaan palauttaa. Kaikki kappaleessa edellä mainitut kirjoittajat suosivat käsitystä, jonka mukaan lähes kaikki vauraat länsimaat ovat siirtyneet 1900-luvun viimeisten vuosikymmenien aikana edistyneeksi liberalismiksi (*advanced liberalism*) kutsuttuun vaiheeseen. Kyseessä on laajempi yhteiskunnallinen kehys, joka ei ole poliittiseen kantaan sidottu. Uusliberalismi on edistyneen liberalismien kehysten sisällä olemassa oleva hallinnan mentaliteetti sekä joukko hallinnan rationaalisuuksia, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että uusliberalismi on yksi tapa hallita. Hallinnan analytiikassa myös ajatellaan, että on olemassa useita erilaisia vivahteiltaan poikkeavia uusliberalismeja. (Dean 2010; Miller & Rose 2008.)

Hallinnan analytiikassa on omat rajoitteensa analysoitaessa uusliberalismia ja hallintaa traditionaalisen hyvinvointivaltion jälkeisessä ajassa. Tekstissä esitellään teoriakeskustelua ja käsitteistöä soveltuvin osin ja kiinnitetään erityishuomio sote- ja maakuntauudistuksen jäsentämiseen soveltuviin elementteihin. Tässä kohdassa on hyvä huomioida edellä esitetty seikka, että on olemassa monia uusliberalismeja. Uusliberalismi on sisällöltään erilaista esimerkiksi Iso-Britanniassa kuin nyt tarkastellussa Suomessa.

Hallinnan analytiikassa on päädytty näkemykseen, että edistyneessä liberalismissa politiikkaa ja politiikan tekemistä on yhä vaikeampi jäsentää *sosiaalisen* ja *yhteiskunnan* käsitteiden kautta ja ne ovat jossain mielessä muuttuneet todellisuutta muodostavassa käsitteistö-

⁸ Suomessa muutosta on kuvattu myös ”kilpailuvalltion” (Heiskala 2006) ja ”jälkiekspansiivisen hyvinvointivaltion” (Julkunen 2001) käsitteillä. Helénin (2016, 169) mukaan aihe on relevantti erityisesti vauriissa länsimaissa, joista erityisesti Kanadassa, Australiassa, Uudessa-Seelannissa sekä Euroopan pohjoisosassa (Pohjoismaat, Iso-Britannia, Benelux-maat, Ranska, Saksa, Itävalta ja Sveitsi).

sä toissijaisiksi. Elämän hallinta kytkeytyy pikemminkin ensisijaisesti markkinoihin, yhteisöihin ja valintoja tekeviin yksilöihin. (Helén 2016, 174). Voidaan havaita, että tässä on yhtymäkohtia sote- ja maakuntauudistuksen keskeisiin piirteisiin – valinnanvapauteen, monituotajamalliin sekä osallistamiseen.

Valinnanvapaus on olennainen osa uudistusta, mutta on hyvä muistaa, että kyse ei ole yksiselitteisestä vapauden lisääntymisestä yhteiskunnassa. Pikemminkin voidaan ajatella, että kyse on vapauden muodon ja laadun muutoksesta. Hallinnan analytiikassa ajatellaan, että vapaus voi toimia myös hallinnan välineenä. Keskeinen esimerkki tällaisesta ajattelusta on Nikolas Rosen (1999) vaikutusvaltainen teos *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*, jossa esitetään vapauden kautta hallitsemisen olevan olennainen osa edistynyttä liberalismia.

Edistyneessä liberaalissa hallinnassa yksi keskeinen käsite on *vapauttaminen*. Tällä tarkoitetaan muun muassa yksilöiden ja yhteisöjen voimavarojen vapauttamista sekä sääntelyn purkamista. Olennaisin *vapauttamisen* sisältö on kuitenkin pyrkimys synnyttää uusia markkinoita ja niin sanotusti vapauttaa ja luoda markkinoita. Kyse on siitä, että julkinen sektori vetäytyy esimerkiksi tuottajan tai rahoittajan roolista, kun taas yksityinen ja kolmas sektori ottavat enemmän vastuuta hyvinvoinnista ja hoivasta. (Helén 2016, 176-177.)

Myös uusliberaalissa ajattelussa vapaus on aina läsnä ontologisena ideaalina, mutta ei mikä tahansa vapaus. Kuten hallinnan analytiikan viitekehyksessä on todettu, vapaus on suhteessa johonkin. Vapaudella on tällä tavalla ymmärrettynä aina konteksti. Uusliberalismissa on täten olennaista, että vapaat subjektit harjoittavat vapauttaan oikealla tavalla. Vapaus on asia, jota uusinnetaan vastuullisen autonomian kautta. Liberaalit kysymykset vapaudesta ovat sidottu viime kädessä markkinoihin. (Dean 2010; Miller & Rose 2008.)

Yksi tapa hahmottaa vapauden kautta hallintaa on Rosen (1999, 74) mukaan vastuullistamisen (*responsibilization*) teknologioiden näkökulma. Tässä on kyse käytännössä siitä, että hallinta pyrkii tuottamaan subjekteja, jotka kokevat olevansa vastuussa jostain asiasta. Vastuun kohde on tietenkin riippuvainen hallinnan päämääristä ja tavoitteista. Myös Helén (2016, 177) on pohtinut aihetta ja esittänyt, että kollektiivisten sosiaalisten oikeuksien, intressien ja turvan rapautuessa hyvinvointi ja oma onni ovat yhä enemmän *itsestä kiinni*. Tällainen tendenssi on myös havaittavissa sote- ja maakuntauudistuksen sisällöissä, jossa yksi kustannusten vähentämisen keskeinen väline on se, että ihmiset kantavat enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan.

Hallinnan analytiikassa on tyypillistä ajatella, että edistynyt liberalismi edellyttää tietynlaista subjektuutta. Toisin sanoen subjektien pitää olla hallittavissa jollain tavalla. Aiheesta on esitetty useita erilaisia muotoiluja. On olemassa esimerkiksi toisistaan poikkeavia käsitteellisiä muotoiluja uusliberalismin ja edistyneen liberalismien välillä.

On esitetty, että esimerkiksi uusliberalismissa vastuullista autonomiaa harjoittavan subjektin olemassaolo on elintärkeää ja voidaan jopa väittää sen olevan uusliberalistisen hallinnan kulmakivi. Käsitteellisesti subjektin autonomiasta esiolettaa, että subjekti on jollain tasolla vapaa sekä kykenee ja on sallittu tekemään itsenäisiä valintoja. Uusliberalismissa tämä vapaus realisoituu viime kädessä markkinoilla ja olennaista uusliberaaleissa poliittisissa projekteissa on markkinoiden, tai vähintään markkinoiden kaltaisen toimintalogiikan, levittäminen mahdollisimman monelle elämän osa-alueelle. Joissain uusliberalismin muodoissa markkinoita pidetään pedagogisena entiteettinä, joiden kautta subjekti voi potentiaalisesti oppia, kuinka tämän tulee toimia. (Dean 2010; Miller & Rose 2008.)

Toisaalta tällaiset piirteet liitetään myös edistyneeseen liberalismiin. Edistyneellä liberaalilla hallinnalla on tendenssi muokata ja vapauttaa ihmisiä uudistumaan yksilönä. Tässä yhteydessä on keskeistä sosiaalivaltioon kohdistuva liberaali kritiikki, jonka päämääränä on ihmisten vapauttaminen ja eri asioiden *mahdollistaminen*. Tässä kontekstissa ihmisten ajatellaan muuttuvan enemmän tai vähemmän markkinatoimijoiksi kaikilla elämän osa-alueilla. *Asiakkaan, kuluttajan ja yrittäjän* hahmot ovat tällaisen ajattelun käsitteellisiä ilmentymiä. Tärkeää on myös se, että ihmiset käsittävät itse itsensä tällä tavalla. (Helén 2016, 177.)

Edistyneessä liberalismissa hallinta tapahtuu ensisijaisesti *ohjaamalla* kansalaisten käyttäytymistä. Ohjaaminen tapahtuu erilaisten innovatiivisten hallinnan tekniikoiden kautta ja kehitettyneen liberaalin hallinnan käsitetään toteutuvan erityisesti autonomisten kansalaisten vastuullisten valintojen kautta. (Nousiainen 2011, 32.) Ohjaaminen toteutuu käytännössä muokkaamalla subjektien omia haluja, intressejä ja identifikaatioita. Muokkaaminen tapahtuu esimerkiksi kielenkäytön, tiedon ja asiantuntijuuden kautta, jotka kaikki voidaan nähdä käytäntöinä ja järjestelminä, jotka rajaavat ja määrittelevät todellisuutta. (Kulovaara & Nousiainen 2016, 15.) Kehittyneessä liberalismissa hallittavat subjektit, ihmiset, käsitetään aktiivisina itsensä hallitsijoina (Rose 1996, 330).

Konkreettisenä esimerkkinä uusliberaalista hallinnasta Miller ja Rose (2008, 81) käyttävät terveysalan ”monetarisaatiota” (*monetarization*). Tällä tarkoitetaan sitä, että mahdollisimman moni asia pyritään kääntämään markkinoiden kielelle, toisin sanoen muuttamaan rahamääräisillä suureilla mitattavaksi. Keskeisenä seikkana uusliberalismin taustalla Miller ja Rose (2008, 211) näkevät myös hyvinvoinnin maailman pirstaloitumisen. Erilaisia hyvinvoinnin asiantuntijoita on ajan myötä syntynyt yhä enemmän ja enemmän, ja kentän sisäinen työnjako on muuttunut yhä hienojakoisemmaksi ja eriytyneemmäksi. Hyvinvoinnin kentän pirstaloitumiseen liittyy kuitenkin voimakkaasti myös asiantuntijoiden asiakkaiden muuttunut suhde itseensä. Hyvinvoinnissa on yhä useammin kyse yksilöiden halusta olla terveitä ja maksimoida normaalius. Tätä taustaa vasten monet ovat alkaneet suhtautua kriittisesti hierarkiseen binäärisuhteeseen asiantuntija-asiakas ja ovat alkaneet vaatia sellaisten rakenteiden purkamista, jotka näyttävät holhoavina ja autonomiaa rajoittavina. Voidaan ajatella, että asiantuntijuus on tämän prosessin aikana samanaikaisesti lisääntynyt ja pirstaloitunut, mutta myös samanaikaisesti voimakkaasti kyseenalaistettu ja delegitimoitu. Tällaisessa kontekstissa on syntynyt uusliberaalien reformien vaatima hallinnan, asiantuntijuuden ja subjektiivisuuden suhde. (mt., 211.)

Hallinnan analytiikan kirjoittajat eroavat hieman siinä, missä yhteydessä he käyttävät uusliberalismin ja missä yhteydessä taas edistyneen liberalismiin käsitettä. Asia ei ole olennainen tässä yhteydessä, koska he kirjoittavat kuitenkin sisällöllisesti samoista asioista; kirjoittajien teoreettinen ja empiirinen työ jäsentää uudenlaista liberaalin hallinnan muotoa. Sote- ja maakuntauudistuksessa keskeinen hallinnan muutos kytkeytyy juuri vapauden kysymyksiin, esimerkiksi valinnanvapauden, monituottajamallin ja hyte-työn kysymyksissä. Nämä ovat piirteitä, jotka tekevät pesäeroa suomalaisen sosiaalivaltion perinteeseen.

Uudistuksen yhteydessä on olennaista huomioida myös *New Public Management* -ajattelu. Uutta julkisjohtamista on pidetty keskeisenä julkisten palvelujen markkinaistumisen taustatekijänä ja muun muassa Lähdesmäki (2003) ja Yliaska (2010) ovat kirjoittaneet ansiokkaasti ajattelutavan leviämisestä Suomessa. Toisaalta, kuten edellä viitatu tekstit valottavat, uusi julkisjohtaminen on ollut Suomessa voimakkaasti läsnä jo varsin kauan ja ikään kuin vakiintunut osaksi hallinnon ajattelua. Tästä syystä uudistuksen uuteen julkisjohtamiseen assosioitavissa olevat piirteet eivät *sinänsä* edusta mitään uutta suomalaisen hallinnon kentällä. Aiheeseen palataan seuraavassa alaluvussa.

Viime vuosina on käyty keskustelua hallinnon ja hallinnan muutoksista myös uuden julkisen hallinnan (*New Public Governance*) näkökulmasta (esim. Hakari 2013; Osborne 2006). Uuden julkisen hallinnan teoreettisen kehityksen voidaan katsoa pyrkivän yhdistämään perinteisen julkishallinnon ja uuden julkishallinnon parhaita puolia ja toisaalta pyrkivän ratkaisemaan näissä esiintyviä ongelmia. Mallissa on paljon potentiaalia hahmotettaessa hallinnon muutoksia tämän päivän kompleksisessa yhteiskunnassa, jota hallitaan monitasoisesti. Tässä raportissa näkökulma on kuitenkin hieman NPG-kehiksestä poikkeava, joten aihetta ei esitellä tarkemmin tässä yhteydessä.

2.2 Kansalaiskäsititys uudistuksessa

On selvää, että uudistuksen muotoilussa tehdään, tietoisesti tai tiedostamatta, jonkinlaisia oletuksia siitä, mitä tarkoittaa olla kansalainen ja vaihtoehtoisesti myös tuotetaan erilaisia kansalaisuuden muotoja. Tekstissä ei käsitellä kansalaisuutta juridis-teknisessä mielessä vaan näkökulmana on diskursiivinen ja käsitteellinen taso.

Newman ja Clarke (2009) esittelevät kirjassaan erilaisia kansalaisuusdiskursseja, jotka ovat olleet viime vuosina esillä akateemisissa ja poliittisissa keskusteluissa. He ovat muotoilleet erilaisia ideaalityyppejä kansalaisen hahmoja kuvaamaan kansalaiskeskustelun nykytilannetta:

- Kuluttajakansalainen (*citizen-consumer*)
- Voimaannutettu kansalainen (*empowered citizen*)
- Työntekijäkansalainen (*worker-citizen*)
- Sopimuskansalainen (*contracted citizen*)
- Vastuullinen kansalainen (*responsibe citizen*)
- Vastikkeellinen kansalainen (*conditional citizen*)
- Aktiivinen kansalainen (*active citizen*)

Eri diskursseja on kuvattu kirjassa tarkemmin, mutta kun vedetään Newmanin ja Clarcken argumentteja yhteen, voidaan huomata, että heidän kuvaamansa erilaiset kansalaistyytit limittyvät monilta osin yhteen ja sisältävät paljon samankaltaisia asioita. Keskeisinä teemoina voidaan pitää kuluttajamaista asennetta, yksilöllistä valintaa, aktiivisuutta, palkkatyömarkkinoille osallistumista ja vastuullisuutta, joka koskee erityisesti terveyttä ja hyvinvointia, rajoittuen kuitenkin lähinnä omasta itsestä ja perheestä huolehtimiseen. Myös kansalaisten ja valtion suhteen käsittäminen eräänlaisena kumppanuuteen ja yhteistyöhön perustuvana sopimuksena on olennaista kirjoittajien kuvaamissa kansalaisidentiteeteissä.

Kirja on kirjoitettu 2009, joten nykykeskustelusta puhuminen ei välttämättä ole osuvin ilmaus. Kiinnostavaa on silti huomata, kuinka osuvasti tällöin pinnalla olleet kansalaisdiskurssit luonnehtivat monia sote- ja maakuntauudistuksen sisältöjä. Erityisesti puhe valinnanvapaudesta, osallistamisesta ja hyte-kokonaisuudesta kytkeytyvät Newmanin ja Clarcken kuvaamiin keskusteluihin. Myös monituottajamalliin sisäänkirjoitettu ajatus kolmannella sektorilla tapahtuvan tuotannon lisääntymisestä implikoi ajatusta aktiivisesta ja voimaantuneesta kansalaisesta.

Tämä seikka on kytkettävissä myös edellisen alaluvun teemoihin. Esimerkiksi Miller ja Rose (2008, 215) ovat esittäneet, että keskeinen edistynyt liberalismia luonnehtiva piirre on apriorinen sitoutuminen aktiivisen kansalaisuuden ja aktiivisen yhteiskunnan ideaaleihin. Toisaalta on hyvä pitää mielessä, että kyse ei ole mullistavasta asiasta ja erilaiset aktiivisuuden muodot ovat toimineet monien muutosten moottorina jo pitkään (esim. Helén 2016,

172). Joka tapauksessa kansalaisten oman aktiivisuuden stimuloimisesta sekä ohjaamisesta on tullut hallinnan uusien muotojen aikana yhä enemmän hallinnan väline. On puhuttu jopa osallistavasta käänteestä (Nousiainen 2016, 158-189). On myös esitetty, että keskustelu edistyneestä liberaalista hallinnasta, joka tapahtuu autonomisten kansalaisten vastuullisten valintojen kautta, on käyttökelpoinen tapa jäsentää tätä kehityskulkua (Kulovaara & Nousiainen 2016, 15).

Käsitys kuluttajakansalaisesta on kytketty myös osaksi uuden julkisjohtamisen leviämistä. Kun kansalaiset alkavat ajattelemaan kuluttajaperspektiivistä, eli vaatimaan rahoilleen vastinetta ja ilmaisemaan tarpeitaan, heidän suhteensa julkiseen sektoriin muuttuu. Tätä kautta kansalaisen ja valtion suhteeseen tulee piirteitä, jotka ovat perinteisesti tuttuja lähinnä markkinakontekstista. Toisaalta tällainen kehitys saattaa parantaa monien palvelujen laatua, koska kansalaiset ovat tavallaan asiakkaan roolissa, eivätkä tyydy mihin tahansa. (Papadopoulos 2013, 160.)

Papadopoulos pitääkin *New Public Management* -ajattelun leviämistä tärkeänä ilmiönä kansalaisuuden muutoksen näkökulmasta. Uuden julkisjohtamisen myötä erilaisista julkisen sektorin toimijoista on tullut entistä autonomisempia ja niiden toimintaympäristö on muuttunut entistä enemmän markkinoiden kaltaiseksi. Tämän muutoksen kautta monet julkisen sektorin toimijat ovat alkaneet toimia asiakaslähtöisesti ja täten asiakkailla on yhä enemmän valtaa vaikuttaa eri toimijoiden tuottamiin palveluihin ja niiden sisältöön. Uudesta julkisjohtamisesta puhuttaessa on kuitenkin syytä muistaa käsitteen moniulotteisuus ja -merkityksisyys. Tästä syystä sen pohjalta tehtyihin yleistyksiin on syytä suhtautua varauksella. (Papadopoulos 2013, 161.)

Uusliberalismi ja *New Public Management* -ajattelu on kytkettävissä osittain toisiinsa. On kuitenkin virheellistä ajatella, että kyseessä olisi yksi ja sama ilmiö (Papadopoulos 2013, 158-159.) Myös Helén (2016, 184) on todennut, että uusliberalismin ja uuden julkisjohtamisen niputtaminen täysin yhteen on virheellinen tulkinta aiheesta. Aiheesta on kirjoitettu toisaalla Suomen kontekstiin seikkaperäisesti keskittyen (esim. Yliaska 2010).

Asiakaslähtöisyys ja osallistava ajattelu asettavat haasteita demokratialle ja poliittisen yhteisön olemassaololle. Yksi keskeinen muutokseen liittyvä piirre on perinteisen edustuksellisen politiikan merkityksen väheneminen. Teksteissä käsitellyt aktiivoinnin ja osallistamisen muodot keskittyivät erityisesti liberaaliin käsitykseen aktiivisesta kansalaisuudesta. Kansalaisuuden katsotaan olevan individualistinen positio, josta käsin yksilöt tekevät valintoja esimerkiksi pyrkiessään hankkimaan parhaimman mahdollisen sote-palveluiden tuottajan. Tällainen ajattelu on tuttua markkinoiden kontekstista, mutta on enenevässä määrin laajentunut myös kansalaisuuden alueelle.

Toisaalta markkinoiden erottaminen omaksi todellisuuden osa-alueekseen on yhä vaikeampaa ja vaikeampaa. Esimerkiksi Helén (2016, 187) on osuvasti todennut, että aktiivisen elämän hallinnan markkinoiden kytkeytyessä sääntelyn purkamiseen ja valtion vetäytymiseen yhteiskunnasta markkinoista tulee *todellisuus* (kursivointi alkuperäinen). Osaltaan tällaiset kehityskulut lisäävät kansalaisten valinnanvapautta ja mahdollisuuksia määritellä omia tarpeitaan ja ratkaisuja niiden täyttämiseksi. Toisaalta, kuten Papadopoulos (2013, 161) on esittänyt, tällaisessa ympäristössä koulutetut ihmiset ovat vahvoilla. Koulutetut ihmiset osaavat, ainakin oletettavasti, arvioida kriittisesti omia tarpeitaan ja heillä on myös symbolisia välineitä ilmaista näitä tarpeita. Kysymys kuuluu, mitä jos ihminen ei kykene ilmaismaan millaisia tarpeita hänellä on? Laadukkaan palveluohjauksen sekä ihmisten kouluttamisen ja voimaannuttamisen merkitys on jatkossa näillä näkymin yhä olennaisempaa.

2.3 Muutosjohtaminen

Sote- ja maakuntauudistuksessa kyse ei ole ainoastaan hallinnollisten rakenteiden ja prosessien uudelleenmäärittelystä ja rationalisoinnista vaan samalla luodaan päätöksentekojärjestelmään uusi demokraattisesti ohjattu väliportaana hallinto. Tällaisen uuden kokonaisuuden dynamiikan jäsentäminen, saati ennustaminen, ei ole mahdollista perinteisten lineaaristen suunnittelutyökalujen avulla vaan vaatii käyttöönsä joukon kompleksisen hallintajärjestelmän systeemisiä työkaluja ja kokonaisvaltaisen muutosjohtamisen viitekehyksen ja ohjelman.

Julkisen hallinnon prosessit ja rakenteet ovat viimeisen 20 -vuoden aikana olleet suuressa murroksessa. Perinteinen byrokraattinen ohjausmalli (suunnitteluohjaus) on vähä vähältä korvautunut tulohajauksella, sopimishajausuhteilla, järjestäjä-tuottajamalleilla sekä julkisyksityisillä hybridimalleilla. Kehitystä ei ole ohjannut mikään yksittäinen ohjausvisio tai -ideologia vaan mallien voidaan katsoa kehittyneen kaikissa OECD-maissa erilaisten kokeilujen kautta iteratiivisesti. Näin myös kokemukset erilaisista ohjausmalleista ovat hajallaan ja vaikeasti analysoitavissa⁹.

Sote- ja maakuntauudistuksen muutosmallia voidaan tarkastella alla olevan kuvan (kuva 2) mukaisen kehikon avulla. Kyseessä on Virtasen ja Uusikylän vuonna 2008 kehittämä viitekehys valtionhallinnon muutosohjelman (Finwin) toteutukselle. Malli korostaa selkeän muutosvision ja ylimmän poliittisen johdon sitoutumista muutosohjelman toteutukselle. Onnistuneen muutoksen taustalla tulee olla paitsi selkeä tahtotila ja vahva sitoutuminen myös näkemys muutoksen vaikutusmekanismeista (muutosteoria).



Kuva 2. Valtionhallinnon muutoskehikko (mukaillen Virtanen & Uusikylä 2008).

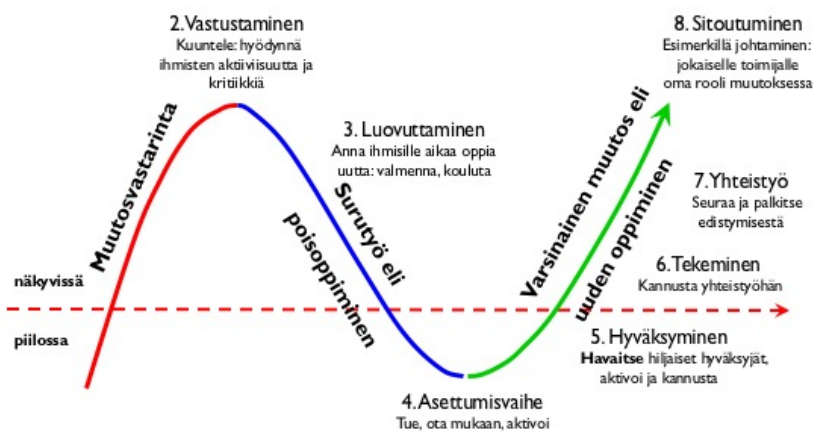
Tavoitteiden asettamisen ja muutosvision kirkastamisen jälkeen huomio kiinnittyy muutosmallissa itse muutoksen toimeenpanoon. Siinä voidaan erottaa sekä näkyviä että piilossa olevia muutostekijöitä ja -voimia. Näkyviä tekijöitä ovat muutoksen toimeenpanoon liittyvät

⁹ Hyvä esitys julkisen hallinnon transformatiivisesta muutosteoriasta ks. Christensen, T, & Laegreid, P (2016). sekä monimutkaisten politiikka- ja hallintokysymysten ratkaisusta: Collander, D & Kupers, R (2014)

rakenteet, prosessit, johtamis- ja tietojärjestelmä jne. Näiden hallintaa ohjataan perinteisin johtamismallein ja niiden tulokset ovat myös helposti raportoitavissa. Näkymättömät osa-alueet ovat puolestaan luonteeltaan sosiaalisia, kulttuurisia ja kognitiivisia tekijöitä, jotka liittyvät usein muutokseen sitoutumiseen, osaamiseen sekä kykyyn hallita äkillisiä muutostekijöitä.

Kokemus julkisen hallinnon muutoshankkeista on osoittanut, että ne ovat onnistuneet paremmin näkyvien osatekijöiden kuin kulttuuristen tekijöiden suhteen. Muutokset on suunniteltu ja toimeenpantu (*manageerattu*) oppikirjan mukaisesti, mutta ihmisten osallistaminen ja sitouttaminen ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tästä on usein seurauksena se, että vaikka organisaatiokaaviot muuttuvat, toimivat julkisorganisaatiot edelleen vanhan, syvään juurtuneen toimintakulttuurin ohjaamina.

Julkisen hallinnon uudistushankkeiden toteuttaminen tapahtuu harvoin lineaarisen muutoslogiikan mukaisesti. Muutoksen toteutusta ja toimeenpanoa onkin parempi kuvata syklisen muutosmallin mukaisesti (kuva 3). Syklisessä mallissa voidaan hahmottaa jokaiselle muutosohjelmalle tyypilliset geneeriset vaiheet, jotka etenevät muutoksen vastustamisesta asettumisvaiheeseen ja lopulta uuden oppimiseen ja varsinaisen muutoksen toteuttamiseen. Tähän kuuluva aika vaihtelee suuresti hankkeesta toiseen, eikä myöskään ole tavatonta, että onnistuneen muutosvaiheen aikana tai sen jälkeen palataan takaisin vastustamisvaiheeseen. Näin ollen muutosprosessit ovat usein sekä epälineaarisia että rekursiivisia.



Lähde: Kurt Lewinin mallin pohjalta Reijo Korhonen, Unto Pirnes, Juha Arikoski; ks. myös Sterwall & Virtanen 2007

Kuva 3. Muutossyklin eri vaiheet

Onnistuneen muutossyklin edellytyksenä on muutoksen kokonaisvaltainen ja aktiivinen johtaminen. Hyvä muutosjohtaja tunnistaa muutosvastarinnan, ymmärtää sen perimmäiset syyt ja omaa riittävästi ymmärrystä ja empatiaa myös niitä kohtaan, joita muutos pelottaa. Hyvä muutosjohtaja osaa myös määritellä muutosvauhdin tilanteisiin sopivaksi: nopeuttaa silloin, kun muutokselle on tilaa ja hidastaa, kun muutettavien asioiden määrä kasvaa kohtuuttomasti tai muutosvastarinta nousee liian suureksi. Muutosjohtajan oma esimerkki ja sitoutuminen ovat luonnollisesti onnistuneen muutosprosessin perusta.

Sosiaali- ja terveysministeriö ja valtiovarainministeriö ovat hankkeen käynnistymisestä lähtien ottaneet vakavasti suuren hallinnonuudistuksen edellyttämän muutostuen tarpeen mm. tarjoamalla järjestelmällistä tukea kunnille, kuntayhtymille ja perustettaville maakuntien uudistuksen ja alueellisen muutostyön tueksi. Hankkeen toimesta tukiorganisaatioon on palkat-

tu kaksi muutosjohtajaa. Maakuntauudistuksen muutosjohtaja valtiovarainministeriöön ja sote-uudistuksen muutosjohtaja sosiaali- ja terveysministeriöön. Muutosjohtajat vastaavat kansallisesta muutostuesta alueille ja vetävät uudistuksen valtakunnallista toimeenpanoryhmää (syyskuusta 2017 alkaen vain yksi valtakunnallinen valmisteluryhmä).

Sosiaali- ja terveysministeriö sekä valtiovarainministeriö tilasivat syyskuussa 2016 selvityksen ”Sote- ja maakuntauudistuksen muutosakatemia” toteuttamisesta. Selvityksen tekijöiksi kutsuttiin tutkimusjohtaja Petri Virtanen Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta, erityisasiantuntija Jorma Niemelä Diakonia-ammattikorkeakoulusta ja johtajuusviestinnän asiantuntija Jukka Saksi. Ryhmä sai työnsä päätökseen 28.10.2016. Selvityksen tekijät esittivät kokonaisvaltaisen muutosjohtamisohjelman perustamista sote- ja maakuntauudistuksen tueksi. Selvityksessä tarjottiin toteuttamistavaksi kolmea vaihtoehtoista organisaatiomallia ja sisällön suhteen muutosjohtajuusohjelman edellytettiin kattavan ainakin seuraavat sisältöalueet ja muutostarpeet:

- Organisaatioiden tiedolla johtaminen
- Tietoperusteinen päätöksenteko
- Asiakas- ja potilastietojärjestelmien ja toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntäminen päätöksenteossa

Muutoksen johtaminen, muutoksen hallinta, positiiviseen psykologiaan perustuva muutosajattelu ja uudistuksen strategisten ”keihäänkärkien” saaminen läpi maakuntahallinnon organisaatiokokonaisuudessa sisältää ainakin seuraavia kokonaisuuksia:

- Maakuntakonsernin johtaminen
- Asukas- ja asiakaslähtöisyys maakuntahallinnon lähtökohtana
- Kumppanuuksien ja verkostojen johtaminen sekä ekosysteemiajattelu
- Maakunnan toimintaorganisaatioiden tuottavuus, vaikuttavuus ja asiakaslähtöinen palvelukulttuuri
- Sosiaali- ja terveyspalveluissa liiketoiminnan johtaminen, uudet liiketoimintamallit ja markkinointi
- Henkilöstön motivaatio ja työhyvinvointi
- Palvelutuotannon digitalisointi
- Maakunnan hahmottaminen monikanavaisesti keskustelevana yhteisönä

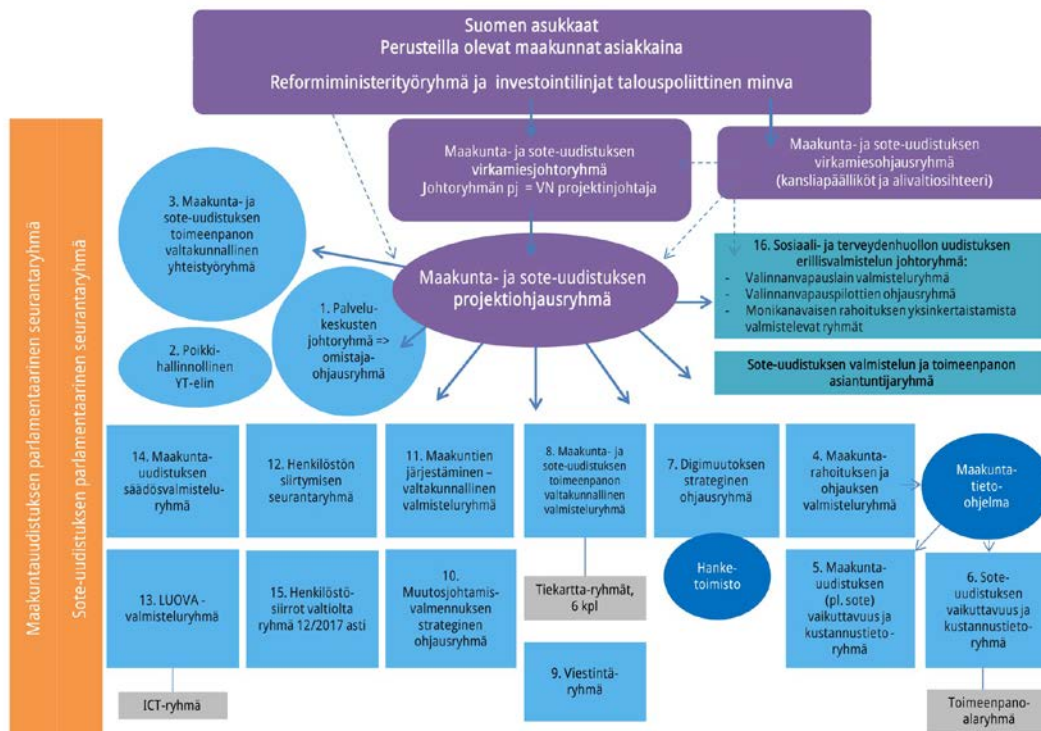
Selvityksen suositusten perusteella muutosvalmennus päätettiin toteuttaa HAUS Kehittämiskeskuksen toimesta ns. Muutosjohdon Akatemian muodossa. Muutosjohdon Akatemia tarjoaa muutoksen tueksi valmennusta, asiantuntijoiden tukea, vertaiskertomuksia ja parhaiden käytäntöjen jakamista sekä keskustelufoorumia. Työ on käynnistynyt keväällä 2017, joten sen tuloksellisuutta tai vaikuttavuutta on hieman aikaista ennenaikaista arvioida. Sen sijaan toteutuskonseptia on mahdollista arvioida jo tässä vaiheessa.

3. UUDISTUKSEN TOIMEENPANON JA LAINSÄÄDÄNNÖN VALMISTELU

3.1 Organisointi ja aikataulu

Sote- ja maakuntauudistuksen lainsäädännön ja toimeenpanon valmistelu on vastuutettu laajasti erilaisiin työryhmiin. Kansallisella tasolla uudistuksen valmisteluorganisaatio on esitetty kuvassa 4. Sote- ja maakuntauudistuksen poliittiset linjaukset käsitellään reformiministerityöryhmässä, jonka hallitus on nimennyt. Sote- ja maakuntauudistukseen liittyviä lakeja valmistellaan sosiaali- ja terveysministeriön sekä valtionvarainministeriön johdolla. Virkamiesohjausryhmän tehtävänä on varmistaa projektin eteneminen, tavoitteiden saavuttaminen ja resursointi sekä huolehtia työskentelyn priorisoinnista ja yhteensovittamisesta ministeriöissä. Sote- ja maakuntauudistuksen projektijohtaja on alivaltiosihteeri Tuomas Pöysti. Projektijohtaja raportoi suoraan ministereille ja vastaa projektia koskevien asioiden esittelystä virkamiesohjausryhmälle ja reformiministerityöryhmälle. Projektiryhmien tehtävänä on vastata uudistuksen valmistelun ja toimeenpanon toteuttamisesta uudistuksen valmisteluvaiheessa, laatia ehdotukset hallituksen esityksiksi sekä määrittellä lakiesitysten keskinäiset suhteet. Projektiryhmän alaisuudessa toimii eri asiakokonaisuuksia valmistelevia sote- ja maakuntauudistuksen työryhmiä, jotka ovat valmistelleet muun muassa aluejakoja, järjestämis- ja voimaantulolakeja, maakuntalakeja ja rahoitussäännöksiä.

Ministeriöissä uudistuksen toimeenpanoa on valmisteltu vuoden 2017 syyskuuhun saakka maakuntauudistuksen ja sote-uudistuksen toimeenpanon erillisissä valmisteluryhmissä. Syksyllä 2017 toimeenpanon valmisteluorganisaatiot on yhdistetty; sote- ja maakuntauudistuksen projektiryhmät on yhdistetty uudeksi maakunta- ja sote-uudistuksen projektiohjausryhmäksi. Organisaatiomallia on päivitetty toimeenpanon mukaisesti. Uuden organisaation mukainen toiminta on käynnistetty. Lainsäädännön valmistelulla oli omat sote-uudistuksen ja maakuntauudistuksen projektiryhmänsä ja kullakin ryhmällä alaryhmät. Syksyllä 2017 myös nämä projektiryhmät yhdistettiin. Sote-valinnanvapauslain valmisteluun perustettiin kuitenkin vielä erillinen valmisteluryhmä.



5.10.2017

Kuva 4. Maakuntauudistuksen valmisteluorganisaatio.

Uudistuksen keskeinen aikataulu on esitetty kuvassa 5. Sote- ja maakuntauudistusta valmisteltiin heinäkuuhun 2017 saakka aikataululla, jonka mukaan väliaikaishallinnon oli määrä aloittaa toimintansa heinäkuussa 2017 ja uusien maakuntien vuoden 2019 alusta. Hallitus päätti kuitenkin neuvottelussaan 5.7.2017 jatkaa sote- ja maakuntauudistusta siten, että uudistus tulee voimaan 1.1.2020 alkaen. Maakuntavaalit järjestetään lokakuussa 2018. Näin ollen uudistuksen valmisteluun otettiin vuoden lisäaika ja lakivalmisteluja jatkettiin niin, että eduskunnan käsittelyssä oleviin lakiesityksiin tehdään perustuslakivaliokunnanlausunnon edellyttämät muutokset. Valinnanvapauslain osalta hallitus antaa uuden hallituksen esityksen alkuvuodesta 2018.

1) Valmisteluajataulu ennen 7/2017 (hallituksen muutosesitystä)



2) Valmisteluajataulu 7/2017 jälkeen



Kuva 5. Uudistuksen aikataulu.10

3.2 Analyysi lakivalmistelun etenemisestä

Sääntelyn laadun parantaminen on ollut viimeisen kymmenen vuoden ajan keskeinen kehittämisteema niin OECD:n (OECD Regulatory Policy), Euroopan Unionin (Better Regulation) kuin Suomenkin pyrkimyksissä. Oikeusministeriö on asettanut vuosien 2015–2019 ajalle lainvalmistelun kehittämisen yhteistyöryhmän jatkamaan poikkihallinnollista yhteistyötä ministeriöiden välillä lainvalmistelun kehittämiseksi. Samoin lakien vaikutusten arviointiin on viime vuosina kiinnitetty kasvavaa huomiota. Tätä tukemaan valtioneuvoston kansliaan perustettiin joulukuussa 2015 hallitusohjelman mukaisesti riippumaton ja itsenäinen lainsäädännön arviointineuvosto. Neuvoston tehtävänä on antaa lausuntoja hallituksen esityksistä ja niiden vaikutusarvioinneista. Arviointineuvoston tavoitteena on niin ikään lisätä lainvalmis-

¹⁰ Alueuudistus.fi

telun ja erityisesti hallituksen esitysten vaikutusarviointien laatua. Lisäksi pyritään kehittämään yleistä lainvalmistelukulttuuria kuten hallituksen esitysten ja lainvalmistelun aikataulutusta ja suunnittelua.

Sote- ja maakuntauudistuksen valmisteluun ja toteuttamiseen liittyy huomattavan suuri määrä uusien lakien säätämistä, vanhojen kumoamista ja uudistettujen säädösten yhteensovittamista olevassa olevaan lainsäädäntöön. Lisäksi lainvalmistelija joutuu linjaamaan uudistusta suhteessa perustuslakiin ja tässä määriteltyihin kansalaisen perusoikeuksiin (tästä enemmän valinnanvapauslain tarkastelun yhteydessä). Uudistuksen valmisteluryhmän arviota mukaan pelkästään maakuntauudistuksen yhteydessä on säädettävä kahdeksan uutta lakia, kumottava seitsemän lakia ja muutettava yli 200 lakia, joilla siirretään tehtäviä maakunnille sekä valtion lupa- ja valvontavirastolle. Kun tähän määrään lisätään vielä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä kasvupalveluiden kokonaisuudistuksista seuraavat lainsäädäntöä koskevat uudistusveloitteet, voidaan hyvinkin puhua Suomen historian kaikkien aikojen suurimmasta uudistushankkeesta. Näin merkittävän reformin kohdalla on syytä olla erityisen tarkkana lainvalmistelun hyvästä laadusta, avoimuudesta ja laajasta osallistamisesta. Tässä osiossa tarkastellaan sote- ja maakuntauudistuksen valmistelua nimenomaan valmistelun avoimuuden ja kuulemisen näkökulmasta.

”Hallituksen esitys on asiakirja, jossa esitetään lyhyesti valmistelutyön tulokset ja johtopäätökset. Hallituksen esitys toimii eduskunnassa valmistelun ja päätöksenteon perustana. Sen lisäksi se palvelee lakiehdotuksista käytävää yhteiskunnallista keskustelua ja myöhemmin lakien tulkintaa ja tutkimusta. Jotta esityksen laatiminen onnistuisi, on tärkeää suunnitella ja organisoida varsinainen valmistelutyö asianmukaisesti.” (HELO-ohje; OM 2004:4)

Sote- ja maakuntauudistuksen lainvalmistelussa on alusta alkaen omaksuttu hyvin avoin ja osallistava toimintatapa. Lainsäädännön valmistelun yhteydessä on järjestetty satoja kuulemis- ja keskustelutilaisuuksia eri puolilla maata ja hankkeen muutosjohtajat ovat säännöllisesti tavanneet uudistuksen toimeenpanon valmistelijoita ja keskustelleet valmisteilla olevien lakien mahdollisuuksista ja ongelmakohtista. Lisäksi uudistushankkeen projektijohtaja on tavannut lukuisia eri sidosryhmien edustajia ja kuullut heidän näkemyksiään. Uudistuksen tavoitteista ja toteutusmalleista käyty julkinen keskustelu on niin ikään ollut poikkeuksellisen laajaa ja avointa.

Kuulemisella tarkoitetaan keskeisten sidosryhmien näkemysten, tietojen ja kokemusten hankkimista valmisteilla olevasta asiasta. Sidoryhmät voivat osallistua säädösten valmisteluun tai heidän näkemyksiään kuullaan muilla tavoilla valmistelun kuluessa esimerkiksi lausuntokierrosten, kuulemistilaisuuksien tai keskustelufoorumien välityksellä. Sidoryhmiä ovat muun muassa viranomaiset, asiantuntijat, järjestöt, yritykset ja kansalaiset. Kuulemisen tavoitteena on säädösvalmistelun avoimuus ja hyvä laatu. Sidoryhmien kuulemisen ja osallistumisen kautta säädösvalmistelijat ja päätöksentekijät saavat asiantuntija- ja kokemustietoa sekä näkemyksiä valmisteilla olevan asian vaikutuksista eri kohderyhmiin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu kuuleminen edistää tehokasta valmistelua ja päätöksentekoa. Se myös helpottaa säädösten toimeenpanoa, koska kuulemisen avulla sidoryhmät saavat tietoa säädöksistä ja niiden tavoitteista. (<http://oikeusministerio.fi/kuuleminen>).

Sidosryhmien kuulemista ja osallistumista ohjaavat valtioneuvoston antamat ohjeet kuulemisesta säädösvalmistelussa. Vuonna 2016 annettu uusi ohje korvaa vuonna 2010 annetun valtioneuvoston periaatepäätöksen kuulemisesta säädösvalmistelussa. Uudistetun ohjeen tueksi on laadittu myös materiaalia kuulemisen prosessista ja menetelmistä.

(<http://oikeusministerio.fi/kuuleminen>). Seuraavassa tarkastellaan eräiden keskeisten lakien osalta järjestettyjä lausuntokierroksia sekä annettuja lausuntoja (taulukko 1).

Taulukko 1. Keskeisten sote- ja maakuntauudistuksen keskeisten lakiesitysten lausunnot

Laki, asetus, hallituksen esitys tai linjaus	Lausunnon antamisen takaraja	Lausuntoja yhteensä	Lausuntoyhteenveto ja sen laatu
Hallituksen linjaus 7.11.2015 Aluejaon perusteet ja sote-uudistuksen askelmerkit	28.1.2016	Määräaikaan mennessä lausunnon antoi yhteensä 502 toimijaa.	Sosiaali- ja terveysministeriön raporteja ja muistioita 2016:10 Erittäin kattava. Sisältää sekä määrällisen että laadullisen aineiston huolellisen analyysin. Selkeät ja perustellut yhteenveto-osiot.
Hallituksen esitys eduskunnalle maakuntauudistukseksi ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisuudistukseksi sekä niihin liittyviksi laeiksi	9.11.2016	Määräajassa annettiin 755 lausuntoa.	Sosiaali- ja terveysministeriön raporteja ja muistioita 2016:64 Lausuntoyhteenveto on erittäin kattava ja laaja. Analyysi tehty temaattisesti. Riittävän systemaattinen analyysi toimijalähtöisesti (esim. kuntakoko kontrolloitu). Riittävästi yksityiskohtaisia perusteluita.
Hallituksen esitysluonnos laiksi asiakkaan valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa	28.3.2017	Määräajassa annettiin 603 lausuntoa.	Sosiaali- ja terveysministeriön raporteja ja muistioita 2017:22 Lausunnoista valmistui ensin määrällisen aineiston perusteella laadittu grafiikkayhteenveto (3.4.2017) ja 24.4.2017 varsinainen lausuntoyhteenveto. Se on kattava ja laadittu huolella. Vastaukset on analysoitu kysymyskohtaisesti. Avovastauksien kautta on saatu tulkintaa tiettyihin näkemyseroihin.
Hallituksen esitys laiksi alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista	26.4.2017	Määräaikaan mennessä 340 lausuntoa.	Työ- ja elinkeinoministeriö laati alkuvaiheessa lausunnoista ns. pikakoosteet, jossa oli vastausten jakaumat graafisesti kuvattuina ja avovastaukset vastaajakohteisesti sellaisinaan. Lausuntoyhteenvetot ovat suodatettuja tulostuksia vastaajaryhmittäin ja teemoittain ilman varsinaista analyysia ja tulkintaa. Kokonaiskuva ja fragmentaariseksi.

Hallituksen linjaus aluejaon perusteista ja sote-uudistuksen askelmerkeistä oli suuren reformipaketin yleisesitys. Siinä hahmotettiin tulevan maakuntahallinnon peruselementit, kuntien muuttuva rooli ja sosiaali- ja terveydenhuollon uuden palvelujärjestelmän peruspiirteet. Esityksessä määriteltiin myös uudistuksen aikataulu ja edistymisen kriittiset etapit. Määräaikaan mennessä lausunnon antoi yhteensä 502 organisaatiota tai yhteisöä. Valtaosa lausunnonantajista piti nykyistä maakuntajakoa hyvänä pohjana itsehallintoalueiden muodostami-

selle. Kriittisimmin tähän suhtautuivat keskisuurien kaupunkien edustajat. Osa lausujista kuitenkin katsoi, että itsehallintoalueita tulisi olla esitettyä vähemmän sosiaali- ja terveydenhuollon asianmukaiseksi järjestämiseksi. Kunnat painottivat lausunnoissaan, että uudistuksen taloudellisten vaikutusten tulisi olla kaikilta osin tiedossa ennen kuntien lopullisten lausuntojen antamista.

Suurin osa lausunnon antajista suhtautui kriittisesti rakenteeseen, jossa itsehallintoalueita perustetaan 18 ja sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut toteutettaisiin 15 alueen kokonaisuuksina. Järjestettäessä sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut 15 alueella, tärkeimmät kriteerit alueiden määrittelyssä olisivat maakunnan mahdollisuudet toteuttaa kustannustehokas tuotantorakenne, kyky varmistaa yhdenvertainen sosiaali- ja terveystaloudellisten palveluiden saatavuus sekä maakunnan taloudelliset edellytykset. Suurin osa vastauksista taulukoitiin ristiin kuntakoon mukaan. Ongelmana tällaisessa korostetun kuntalähtöisessä tarkastelussa on kuitenkin se, että muiden vastaajaryhmien (järjestöt, yritykset, kansalaisyhteisöt) näkemykset jäävät pimentoon.

Hallituksen esitys eduskunnalle maakuntauudistukseksi ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisuudistukseksi sekä niihin liittyviksi laeiksi oli massiivinen lakipaketti, joka konkretisoi hallituksen näkemykset sote- ja maakuntauudistuksen linjauksista. Hallituksen esitystä oli muokattu saadun palautteen ja täsmentyneen tilannekuvan perusteella sellaiseksi, että sen perusteella saatettiin jo määrittellä esityksen tarkemmat taloudelliset vaikutukset ja uuden järjestelmän edellyttämät lakimuutokset. Hallituksen esitystä koskeva lausuntopyyntö suunnattiin jakelulistallaan mukaan pääasiassa kunnille, kuntayhtymille ja muille keskeisille sidosryhmille, mutta myös muut kuin lausuntopyyntöön jakelussa mainitut tahot pystyivät antamaan lausuntonsa. Lausuntoaika oli 31.8.–9.11.2016. Määräaikaan mennessä ministeriöt (STM ja VM) saivat yhteensä 755 lausuntoa. Lausunnonantajien keskeiset näkemykset on koottu alla olevaan taulukkoon (taulukko 2).

Taulukko 2. Maakuntauudistuksen ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisuudistuksen keskeiset jakolinjat lausuntojen perusteella.

Myönteistä palautetta	Kritiikkiä	Perusteluja kritiikkiin
Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän uudistaminen lähtökohtaisesti hyvä asia	Tavoitteet jossain määrin epärealistisia	Suhteessa aikatauluun sekä säästötavoitteisiin
Maakunnille esitetty tehtäväkokonaisuus on hyvä	Järjestämisen ja tuottamisen erottaminen ei toimi käytännössä	Suuri osa tilaaja-tuottaja – mallia kokeilleista kaupungeista on luopunut siitä jäykkyyden ja kasvaneiden transaktiokustannusten vuoksi
Maakunnan asukkaisen osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet ovat on hyviä asioita	Maakunnan palvelulaitos kaivaa maakunnan päätösvaltaa ja heikentää johtamisen edellytyksiä	Pelkona demokratiavajeen kasvu
Henkilöstön siirtymistä koskeva esitys saa osakseen myönteistä palautetta (etenkin kunnilta). Myös liikkeenluovusmallia kannatetaan.	Valtionohjauksen vahvistaminen jakaa näkemyksiä	Etenkin kunnat kriittisiä valtionohjauksen kasvuun. Osa pitää sitä välttämättömänä alueellisen tasa-arvon näkökulmasta.
	Maakunnan yhtiöittämisvelvollisuus jakaa näkemyksiä. Kunnat suhtautuvat yhtiöittämiseen kriittisemmin kuin järjestöjen ja yritysten edustajat.	Yhtiöittämisen puolustajat pitävät sitä kilpailuneutraaliteetin kannalta välttämättömänä ja toivottavana. Kriitikot puolestaan toteavat, että yhtiöittämi-
	Omaisuusjärjestelyjen toteuttaminen ja siihen suunniteltu	

toimintamalli saa kritiikkiä kunnilta.	nen luo ongelmia julkisen valan käytön näkökulmasta ja vaikeuttaa palveluintegraatiota.
Voimaanpanolain mukainen esitys kuntien tuloveroprosenttien rajoittamisesta saa voimakasta kritiikkiä osakseen.	Kuntien tuloveroprosenttien rajoittamista pidetään kunnallisen itsehallinnon vastaisena ja sen katsotaan heikentävän kuntien taloudellista liikkumavaraa. Osa puolestaan sitä mieltä, että välttämätöntä kokonaisveroasteen hallitsemisen kannalta.

Hallituksen esitys eduskunnalle maakuntauudistukseksi ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisuudistukseksi sekä niihin liittyviksi laeiksi jätti vielä ottamatta kantaa erääseen kenties koko uudistuspaketin vaikeimpaan kysymykseen eli asiakkaan valinnanvapauteen. Valinnanvapaudessa on kyse siitä, että julkisesti rahoitettuja sosiaali- ja terveyspalveluja voivat jatkossa tarjota asiakkaalle julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat, kuten järjestöt ja säätiöt. Asiakasmaksut ovat samat kaikilla palveluntarjoajilla. Asiakas voi valita nykyistä monipuolisemmin omaan tilanteeseensa sopivia palveluntuottajia. Lähtökohtaisesti malli vaikuttaa kustannustehokkaalta, joustavalta ja asiakkaan omahoitoa ja itsemääräämisoikeutta korostavalta. Siihen liittyy kuitenkin eräitä varsin keskeisiä perustuslaillisia ja julkisoikeudellisia ongelmia.

Hallituksen esitysluonnos laiksi asiakkaan valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa valmistui 31.1.2017 ja lähti lausuntokierrokselle samana päivänä. Määräaika lausunnoille oli 28.3.2017. Valinnanvapauslain esitykseen tuli yhteensä 603 kappaletta. Sosiaali- ja terveysministeriö laati yhteenvedon lausunnoista 24.4.2017. Lausunnonantajien keskeiset näkemykset on koottu alla olevaan taulukkoon (taulukko 3).

Taulukko 3. Asiakkaan valinnanvapauslain keskeiset jakolinjat lausuntojen perusteella.

Myönteistä palautetta	Kritiikkiä	Perusteluja kritiikkiin
Valinnanvapausuudistus edistää pääosin tarkoituksenmukaisella tavalla asiakkaan vaikutusmahdollisuuksia omiin palveluihin.	Lakiesitys valmisteltu puutteellisesti ja voimaantuloaikataulu ei ole realistinen.	Suuri osa lausunnonantajista olisi sitä mieltä, että valinnanvapauslaki tulisi valmistella huolellisemmin ja saattaa voimaan asteittain. Toisaalta yksityiset palveluntuottajat pitivät siirtymäkautta liian pitkänä.
Edistää toimintatapojen muutosta ja palveluinnovaatioita.	Ei hillitse kustannuksia eikä kavenna hyvinvointi- ja terveyseroja.	Äitiys- ja neuvolapalvelut haluttiin rajata valinnanvapauden ulkopuolelle.
Asiakassetelin katsottiin lisäävän asiakkaan valinnanvapautta.	Vaadittavien tietojärjestelmien rakentaminen mahdotonta esitetyllä aikataululla.	Pääasiallinen kritiikki kohdistui asiakassetelin piiriin kuuluvien palveluiden määrittelemättömyyteen.
Markkinamekanismin katsottiin korjaavan esim. asiakassetelin mukanaan tuomaa laatuvaihtelua.	Epäilyjä asiakassetelimallin toimivuuteen.	
	Eniten epäselvyyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden määritte-	

<p>Noin 40 prosenttia kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että esitys antaa tai antaa edellytykset sosiaali- ja terveydenhuollon markkinoiden syntymiselle.</p>	<p>lyssä.</p> <p>Sote-keskuksilla vastuu asiakkaan hoidon kokonaisuudesta mutta vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa palvelun laatuun.</p> <p>Maakuntien ohjaus- ja valvontarooli kaventu liiaksi.</p> <p>Päällimmäinen kritiikin kohde oli maakunnan liikelaitoksen yhtiöittämisveloite.</p> <p>Maakunnan edellytyksiä hoitaa järjestämistä vastuu epäiltiin.</p> <p>Laaja-alaisia palveluita tarvitsevien asiakkaiden hoito heikentyisi.</p> <p>Palvelun tuottajakentän pirstaleisuus vaikeuttaisi valinnanvapauden toteutumista. Ongelmia lisäksi syrjäseutualueilla.</p> <p>Riskeinä nähtiin asiakkaiden alihoito ja toisaalta kerman kuorinta.</p> <p>Palveluntuottajille asetettujen vaatimusten pelättiin karsivan pieniä tuottajia.</p>	<p>Yhtiöittämisen nähdään pilkkovan liikelaitoksen toimintoja ja hankaloittavan ammattihenkilöstön saatavuutta. Maakuntien yhtiöiden kilpailuasema yksityisten rinnalla nähdään hankalana ja yhtiöittämisen nähdään myös heikentävän demokraattista demokraattista päätöksentekoa.</p> <p>Toisaalta palveluintegraation ja toimivien palveluohjauksellisten kautta myös laaja-alaista palvelua tarvitsevat saisivat kokonaisvaltaista hoitoa.</p>
---	--	---

Lausuntojen perusteella valinnanvapauslakiesitystä muokattiin ja sen yleisperusteluihin liitettiin arviointineuvoston suosituksella erillinen vaikutusarvio-osio, jossa varsin yksilöidysti analysoitiin lakiesityksen taloudellisia (ml. yritysvaikutukset), sosiaalisia, viranomaisiin liittyviä ja yhteiskunnallisia vaikutuksia. Suurin riskitekijä jäi kuitenkin analysoimatta eli esityksen suhde perustuslakiin. Valinnanvapauslakiesityksen käsittely valiokunnassa alkoi 11.5.2017 (PeVP 41/2017 vp). Valiokunta käsitteli lakipakettia 8.3.–29.6.2017 lähes 60 kokouksessa ja järjesti yhteensä 34 asiantuntijakuulemista. Perustuslakivaliokunta antoi 29.6.2017 lausunnon, jossa se edellytti merkittäviä muutoksia eduskunnan käsittelyssä oleviin sotejärjestämis- ja maakuntalakeihin sekä ennen kaikkea valinnanvapauslakiin. Valinnanvapauden osalta laki palautettiin uudelleen valmisteltavaksi. Hallituksen on tehtävä täydentävä tai kokonaan uusi esitys. Valiokunnan mukaan valinnanvapauslain suurimmat ongelmat liittyvät julkisten palveluiden yhtiöittämiseen ja alueellisen yhdenvertaisuuden takaamiseen.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista valmistui 1.3.2017 ja lähti samana päivänä lausuntokierrokselle. Aikaisempien sote- ja maakuntalakiin tapaan lausuntopyyntö oli kohdistettu ensisijaisesti jakelussa mainituille tahoille, mutta avoimuuden hengessä kuka tahansa sai vapaasti ottaa kantaa lausunnon kohteena olevaan kasvupalvelulakiin. Määräaikaan (26.4.2017) mennessä työ- ja elinkeinoministeriö sai yhteensä 340 lausuntoa.

Kokonaiskuva saaduista lausunnoista on jäänyt sirpaleiseksi osin sen vuoksi, ettei lausunnoista ole tehty varsinaista analyysia. Suurimmat jakolinjat laissa näyttäisivät liittyvän kuntien (etenkin suurimmat kaupungit) rooliin työllistämisen- ja elinkeinokehittämisessä. Lakiesityksessä rajapinta kuntien ja maakuntien välisessä elinkeino- ja työllisyystoiminnassa jää epäselväksi.

Samoin esimerkiksi maahanmuuttajien kotouttamispalveluiden osalta laki ei juurikaan tuo muutosta nykytilaan. Näin maahanmuuttajien palvelunohjaus jäisi edelleen pitkälti kuntien kotouttamistoiminnan piiriin. Järjestäjä-tuottajamalli työllistämispalveluissa jää niin ikään epäselväksi – esimerkiksi missä määrin yksityiset henkilöstöpalvelu-yritykset voisivat jatkossa profiloitua sote-yritysten tapaan palveluntuottajaksi ja hyödyntää soten valinnanvapausmallin kaltaista asiakas- tai palvelusetelijärjestelmää.

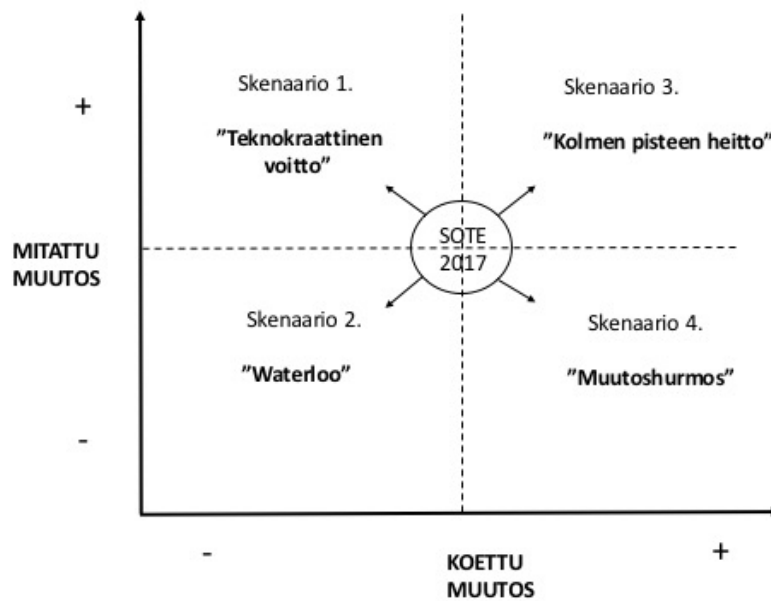
Sosiaali- ja terveysministeriön virkamiesryhmä valmistelee parhaillaan uutta hallituksen esitystä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaan valinnanvapauslaiksi. Uusi valinnanvapauslain esitysluonnos on tarkoitus lähettää lausunnonle marraskuussa 2017. Hallitus antaa esityksensä alkuvuodesta 2018.

Edellä mainittujen lisäksi sote- ja maakuntauudistukseen on myös liittynyt useita muita lainsäädäntöhankkeita ja niihin liittyviä lausuntokierroksia kuten 1) Hallituksen esitys sote-palvelujen tuottajalaiksi 11.5.2017 ja sitä koskevat kuulemiset, 2) Päivystyksen ja erikoissairaanhoidon uudistuksen lausuntokierros 19.5.–10.9.2016, 3) Maakuntien rahoitusta koskevan lakiluonnoksen lausuntokierros 10.3.–13.4.2017, 4) Kunnan ja maakunnan välisen vuokran määräytymisestä siirtymäkauden aikana lausuntopyyntö 4.4.–8.5.2017, 5) Lausuntopyyntö kuntien takauskeskuksesta annetun lain muuttamisesta 8.5.–4.7.2017, 6) Lausuntopyyntö luonnoksesta valtioneuvoston asetukseksi maakunnan tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista 5.9.–20.10.2017 sekä 7) MAKU II -paketin, joka koskee maakunnalle siirtyviä muita tehtäviä ja luova-viraston perustamista, lausuntokierros 24.4.–19.6.2017 ja siitä 27.9.2017 valmistunut lausuntoyhteenveto¹¹.

3.3 Arvio käytetyistä muutosjohtamisen malleista ja muutoskenaariot

Sote- ja maakuntauudistuksen muutosohjelman ja -johtamisen arviointi ei muutosprosessin tässä vaiheessa (vuonna 2017) ole vielä mahdollista. Tästä huolimatta jo nyt voidaan arvioida ohjelman toimeenpanon valmistelua ja muutostuen onnistuneisuutta. Analyysin perusteella voidaan todeta, että sote- ja maakuntauudistuksessa on valtakunnallisesti panostettu poikkeuksellisen paljon muutosjohtamiseen ja muutoksenhallintaan. Kahden muutosjohtajan (sote-muutosjohtajan ja maakuntauudistuksen muutosjohtajan) nimittäminen ja erillisen Muutosjohdon akatemian perustaminen uudistuksen toimeenpanon tueksi osoittavat, että uudistuksen arkkitehdit ovat ottaneet opiksi aikaisemmista aluehallinnon uudistushankkeista ja päättäneet olla toistamatta samoja virheitä. Tietenkään pelkkä vastuuhenkilöiden nimittäminen ja Muutosjohdon akatemian perustaminen eivät sellaisenaan kerro vielä mitään muutoksenhallinnasta. Osana tätä selvityshanketta toteutetut kyselyt kuitenkin osoittavat, että hankkeen valmisteluun ja toimeenpanoon osallistuneet maakuntien valmisteluryhmät ovat kokeneet saaneensa tietoa ja tukea uudistushankkeen etenemisestä.

¹¹ http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/maakuntauudistuksen-taytantaonpanoon-ja-luovan-perustamiseen-liittyvan-lakipaketin-lausuntopalaute-julkaistu



Kuva 6. Sote- ja maakuntaudistuksen muutoskkenaariot

Muutosohjelman toimeenpanossa tulee kuitenkin erottaa kaksi eri näkökulmaan: se, kuinka muutos koetaan ja kuinka muutos tosiasianssa onnistuu. Varsin usein julkisessa keskustelussa nämä kaksi näkökulmaa menevät sekaisen ja aiheuttavat paljon väärinkäsityksiä politiikkatoimien onnistuneisuudesta ja vaikuttavuudesta.

Yllä olevassa kuvassa (kuva 6) on esitetty sote- ja maakuntaudistuksen neljä vaihtoehtoista muutoskkenaariota. Skenaario tarkoittaa tässä yhteydessä sote- ja maakuntaudistuksen onnistuneisuutta kahden perusparametrin näkökulmasta: 1) miten uudistus onnistuu mitattavien tulosten ja vaikutusten näkökulmasta ja 2) miten uudistuksen toteuttajat, kansalaiset ja sidosryhmät kokevat sen onnistuneen. Seuraavassa lyhyt fiktiivinen kuvaus kunkin skenaarion mukaisesta maailmasta vuonna 2019–2020.

Skenaario 1. Teknokraattinen voitto

Sote- ja maakuntaudistus on saatu "runnottua" läpi poliittisesta vastustuksesta ja median skeptisestä suhtautumisesta huolimatta. Uudistuksen ensimmäiset seurantatutkimukset antavat varovaisen positiivista vahvistusta sille, että uudistus on etenemässä haluttuun suuntaan. Alkuvaikeuksien jälkeen palveluohjaus alkaa toimia ja maksusetelin käyttöönotto lisääntyä. Myös toimeenpanon kustannukset ovat jäämässä odotettua pienemmiksi tietojärjestelmäkustannuksia lukuun ottamatta. Pinnan alla kuitenkin kuohuu. Liikkeenluovutusmallin mukaiset henkilöstön siirrot takkuilevat. Maakuntaviraston ohjauksessa ja työn organisoinnissa on ongelmia. Henkilöstön keskuudessa on laajaa muutosvastarintaa. Asiakkaat ovat edelleen epätietoisia siitä, minkä palveluntuottajan luo etsittyä. Muutosvalmennus takkaa. Silti muutos laukkaa eteenpäin kuin ravihevonen – sivuilleen vilkuilematta ohjastajansa totellen.

Skenaario 2. Waterloo

Sote- ja maakuntaudistus on jämähtänyt kiinni perustuslakikarikolle. Myös uusi valinnanvapauslakiesitys saa murskatuomion eduskunnassa ja uudistuksen aikaikkuna on jo mennyt kiinni. Koko uudistuksen uudelleenvalmistelu siirtyy seuraavalle, vuonna 2019 nimitettävälle

hallitukselle. Pettymys maakunnissa ja valmisteluryhmissä on ilmeinen sadattuhannet työtunnit näyttävät valuneet hukkaan. Uudella hallituksella on täysi työ motivoida maakuntien valmistelijoita uudelleen – mikäli ylipäättään päätetään lähteä valmistelemaan maakuntavetoista uudistusta. Suurten kaupunkien C21 ryhmä ajaa vahvasti kasvukeskusvetoista mallia ja uutta kasvukeskusohjelmaa suunnitellaan eri puolueiden taustaorganisaatioissa. Ensimmäiset sote- ja maakuntauudistuksen arviointiraportit antavat murskatuomion myös uudistuksen alkuvaiheen tuloksista. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ollaan jääty kauas jälkeen ja muutosvastarinta niin maakunnissa kuin valtionhallinnossa on kasvanut väliaikashallinnon myötä. Uudistuksen yllä leijuu synkkä savupilvi.

Skenaario 3. Muutoshurmos

Muutosakatemian järjestämällä illallisilla avallaan kuohuviinipulloja ja juhlistetaan sote- ja maakuntauudistuksen menestystä. Itse uudistuksen toimeenpano laahaa pahasti aikataulusta jäljessä ja on epätodennäköistä, ehtiikö istuva eduskunta hyväksyä kriittisiä sote- ja maakuntalakeja. Myös alkuvaiheen tulokset ovat seurantatutkimusten perusteella jääneet varsin vaatimattomiksi. Muutoshurma on kuitenkin korkealla. Kymmenissä muutosseminaarissa on valettu uskoa vuosisadan hallinnouudistuksen mahdollisuuksiin ja muutostyössä mukana olleet sadat asiantuntijat kokevat olevansa valittua joukkoa, jolla on ollut mahdollisuus olla historiantekijöinä. Prosessi itsessään on synnyttänyt lukuisia innovatiivisia kokeiluita ja malleja, joita on esitelty eri foorumeilla.

Skenaario 4. Kolmen pisteen heitto

Maakuntavaalit on pidetty vuonna 2019 ja uusi maakuntaorganisaatio on vuoden 2020 alussa aloittanut toimintansa. Alun perin vaikeana asiana pidetty valinnanvapaus on saatu ratkaistua opposition tuella ja pienestä siirtymäajasta huolimatta maksuseteleiden käyttö on ollut aktiivista lähes kaikissa maakunnissa. Asiakkaiden palaute valinnanvapaudesta on pääsääntöisesti positiivista. Myös järjestäjä-tuottajamallien käyttöönotto niin sosiaali- ja terveyspalveluissa kuin kasvupalveluissa on osoittautunut toimivaksi. Vain muutamassa pohjoisen maakunnassa palvelumarkkinat eivät ole ottaneet syntyäkseen, mutta tilannetta on paikattu maakunnan oman palvelulaitoksen aktiivisuudella. Paljon kritiikkiä osakseen saanut valtion ohjaus on niin ikään alkanut toimia. Syynä tähän pidetään aktiivista dialogia ohjaavien ministeriöiden ja alueiden välillä.

Jatkossa skenaariovaihtoja voidaan peilata toteutunutta muutostilannetta vasten. Tämä edellyttää kuitenkin sote- ja maakuntaohjelman toimeenpanon systemaattista seuranta ja siitä kertyvän seurantatiedon analysointia. Samoin muutoskokemusta tulee seurata ja analysoida edellisen tapaan.

3.4 Yhteenveto uudistuksen valmistelusta

Sote- ja maakuntauudistus on yksi Suomen historian suurimmista julkisen hallinnon ja julkisten palvelujen uudistuksista. Tämän vuoksi uudistushankkeen valmistelua tulee seurata ja arvioida huolella. Hankkeen toteuttajat ovat selvästi olleet tietoisia suuresta vastuustaan ja hankkeen onnistumisen perusedellytyksistä. Muutosjohtamiseen, avoimeen viestintään ja dialogiin sekä erilaisiin kuulemis- ja lausuntomenettelyihin on panostettu huomattavassa määrin. Monesta muusta kansallisesta uudistushankkeesta poiketen sote- ja maakuntauudistuksen vaikutusarviointeja on tehty varsin kattavasti koko hankkeen valmisteluprosessin ajan. Vaikutustietoa (etenkin taloudelliset vaikutukset) on koottu sekä hallinnon sisältä, että ulkopuolisilta tutkimuslaitoksilta (esim. THL) ja asiantuntijayhteisöiltä. Lisäksi hanke on ni-

mittänyt useita selvityshenkilöitä ja työryhmiä tuottamaan valmisteluprosessin edellyttämää taustatietoa ja näyttöperustaa. Myös lakiesitysten vaikutusarviointiosioihin (etenkin valinnanvapauslaki) on panostettu poikkeuksellisella tavalla.

Kustakin uudesta hallituksen esityksestä on teetetty erillinen lausuntopyyntö. Vaikka lausuntopyyntö on ollut erityisesti kohdistettu uudistuksen kannalta keskeisille tahoille, on myös jakelulistan ulkopuolisilla ollut mahdollisuus lausua kyselylinkin kautta. Tässä suhteessa valmistelu on ollut poikkeuksellisen avointa. Lausunnoista on laadittu nopeasti koosteet, jotka ovat olleet kaikkien avoimesti nähtävillä ja melko pian tämän jälkeen myös huolelliset lausuntoyhteenvedot, joissa eri toimijoiden näkemyksiä on vertailtu temaattisesti. Tämä yhdessä muiden taustaselvitysten kanssa on antanut uudistuksen valmistelijoille ajantasais- ta tietoa sote- ja maakuntauudistukseen liittyvistä jakolinjoista sekä ehdotuksia kriittisten ongelmien ratkaisemiseksi.

Hieman epäselväksi on sen sijaan jäänyt se, mihin lausunnot, kuulemiset ja kannanotot ovat johtaneet. Vaikka hallituksen linjauksia tai lakiesityksiä on muutettu, jäävät lausuntojen rooli ja vaikutukset hieman epäselviksi. Lisäksi hankkeen valmistelua seuraavien tahojen kohdal- la on havaittu selvää väsymistä jatkuviin lausuntoihin ja kannanottoihin. Tämä on ymmärret- tävää, kun samoja tahoja on lähestytty useaan otteeseen eri kyselyiden ja lausuntopyyntö- jen kautta. Tällaisessa ”yliosallistavassa” suunnittelussa saattaa olla vaarana se, että mikäli uudistuksen toimeenpano takeltelee ja aikataulut pettävät, niin osallisten turhautuminen kasvaa samassa suhteessa. Onneksi tällaista kehitystä ei suoranaisesti ole vielä nähtävissä sote- ja maakuntauudistuksen kohdalla.

Sote- ja maakuntauudistuksen esivalmisteluvaiheen erityiskysymykset ovat liittyneet koko- naisuutena hallinnollisiin ja organisaatioiden välisiin haasteisiin, lainsäädännön keskeneräi- syyteen sekä kaavaillun sote-järjestelmän rakenteisiin, jotka mullistavat nykyisen palvelui- den järjestämis- ja tuottamistavan.

Hallinnolliset ja organisatoriset haasteet juontavat juurensa maakunnissa valmistelutyötä tekeviin tahoihin, jotka edustavat eri kuntia. Esivalmistelun rahoittaminen ja maakunnallisista toimintamalleista sopiminen edellyttää sopimista maakunnan kuntien välillä. Hallinnolliset haasteet näkyvät myös sote-uudistukseen valmistautumista tukevissa hallituksen kärki- hankkeissa, joissa maakunnallisten toimintamallien käyttöönottoa hidastaa kunnallinen pää- töksenteko ja kuntien välisen yhteistyön haasteet ja hallinnollinen vaiva esimerkiksi resurs- sien käyttämisessä kuntarajojen yli.

Lainsäädäntötyön keskeneräisyys on aiheuttanut haasteita sekä maakunnallisille valmisteli- joille että kansallisen tason valmistelutyötä tekeville tahoille. Maakunnissa kaivataan konk- reettisia linjauksia kansalliselta tasolta sekä työkaluja uudistuksen valmisteluun ja maakun- nan toiminnan suunnitteluun. Konkreettisia linjauksia ja työkaluja puolestaan on vaikea laa- tia, sillä lakivalmistelu on kesken. Toisaalta järjestämislakiluonnoksessa on tarkoituksellises- ti jätetty moni asia linjaamatta, jotta maakunnilla olisi liikkumavaraa päättää yksityiskohdista itse. Päätöksiä on kuitenkin vaikea tehdä maakunnissa ennen kuin maakuntavaltuustot on valittu ja järjestäjätaho organisoituu.

Sote-uudistus muuttaa merkittävästi nykyisiä palveluiden järjestämisen ja tuottamisen tapo- ja. Esivalmistelussa yhdeksi haastavaksi kysymykseksi on noussut järjestämisen organi- sointi ja toteuttaminen. Valtaosassa nykyisiä kuntaorganisaatioita sekä kuntayhtymiä järjes- täjä ja tuottaja ovat olleet integroituna samaan organisaatioon (poikkeuksena tilaaja- tuottajamallit), joten valmistelijoiden on ollut vaikea hahmottaa etenkin järjestäjän roolia ja tehtäviä.

Palveluiden tuotannon organisointi uudella tavalla on nostanut esiin lukuisia kysymyksiä ja edellyttää maakunnilta paljon suunnittelutyötä. Erityisesti suunnittelua edellyttävät täysin uudet tuotantomallit, eli suora valinnanvapaus sekä henkilökohtainen budjetti. Valinnanvapauden toteuttaminen suoran valinnan piirissä oleville palveluille tarkoittaa, että maakuntien on suunniteltava palveluille korvausmalli, määritettävä kriteerit palveluntuottajille, määritettävä työnjako sote-keskusten ja erikoissairaanhoidon välille, rakennettava seurantamittaristo sekä huolehdittava käytännön asioista, kuten potilaiden listautumisesta, ja maksujärjestelmistä. Valinnanvapaus tuo maakunnille myös tarpeen kehittää maakunnan omaa palvelutuotantoa siten, että se pärjää kilpailussa uusia palveluntuottajia vastaan. Tätä työtä hankaloittaa se, että nykytilassa palvelutuotanto on kuntien vastuulla ja yhtenäistä kehittämistyötä on vaikea suunnitella ja koordinoita maakunnan lukuisten kuntien välillä.

Korvausmalliin liittyy lisäksi erityiskysymyksiä kapitaatiokorvauksen suuruudesta ja sen räätälöinnistä eri asiakassegmenteille kerman kuorinnan välttämiseksi. Erityiskysymyksiä liittyy myös mahdollisen bonus- ja sanktiomallin rakentamisesta kannustamaan palveluntuottajia välttämään alihoitoa ja potilaiden lähettämistä liikelaitokseen.

Henkilökohtaiseen budjettiin puolestaan liittyy kysymyksiä budjetin piiriin kuuluvien asiakasryhmien määrittelystä, budjetilla katettavista palveluista sekä käytännön toteutuksesta. Henkilökohtaisen budjettiin oikeutettujen asiakkaiden määrittely ei ole yksinkertaista, sillä henkilökohtaisen budjetin suunnittelu ja hallinta vie paljon järjestäjän resursseja, jolloin asiakasmäärää tulisi rajata. Lisäksi on arvioitava, ketkä henkilökohtaisesta budjetista hyötyisivät ja toisaalta ketkä ovat kykeneviä tekemään vaadittavia valintoja. Henkilökohtaiseen budjettiin sisältyvien palveluiden tai tarpeiden määrittely on myös tehtävä. Kuinka paljon budjetin tulisi kattaa sairauden hoitoon liittyviä tarpeita? Entä voidaanko henkilökohtaiseen budjettiin sisällyttää etuuksia? Miten tulisi suhtautua Kelan näille asiakkaille maksamiin palveluihin tai etuuksiin? Henkilökohtaisen budjetin käytännön toteutus vaatii myös suunnittelua: miten rahaa käytännössä hallinnoidaan ja siirretään eri palveluiden tuottajille, ja miten huolehditaan, että myönnetty raha riittää asiakkaiden tarpeiden kattamiseen?

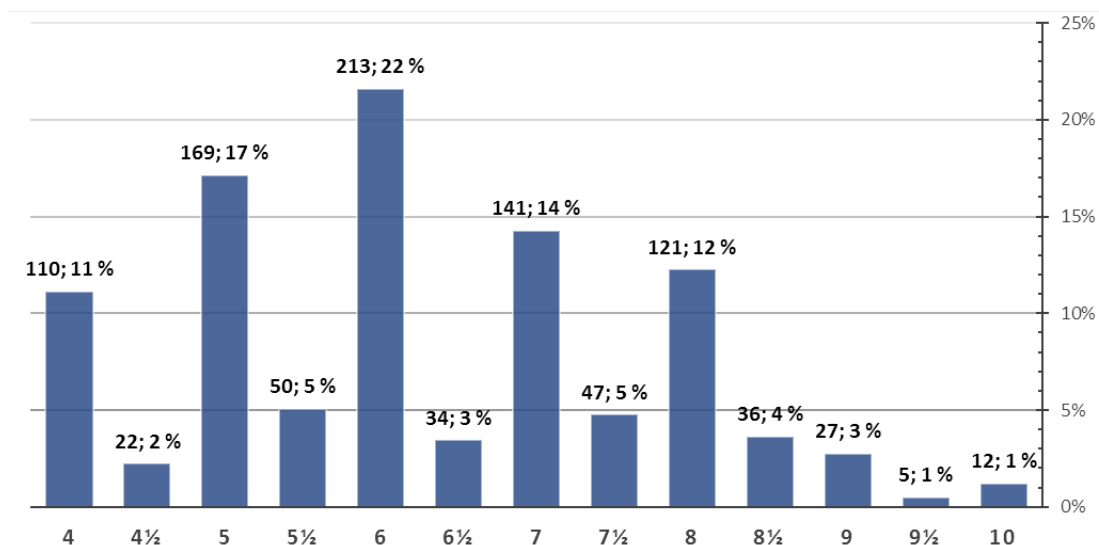
Myös julkisen tuotannon yhtiöittäminen on noussut keskeiseksi kysymykseksi tuotannon järjestämisessä sote-uudistuksen yhteydessä. Julkisen tuotannon yhtiöittäminen tosin koskee myös kasvupalveluita. Perustuslakivaliokunnan lausunnon jälkeen on kuitenkin epäselvää, missä määrin julkisen tuotannon yhtiöittämistä tullaan todellisuudessa uudistuksen yhteydessä tekemään.

4. KANSALAINÄKÖKULMA SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUKSEEN

Osana tutkimusta uudistuksen valmistelun ja toimeenpanon aikana toteutetaan kahteen otteeseen kansalaiskysely. Tähän väliraporttiin on koottu tulokset ensimmäisestä kansalaiskyselystä, joka toteutettiin huhtikuussa 2017. Kyselyllä kerättiin Suomen kansalaisilta näkemyksiä ja mielikuvia sote- ja maakuntauudistuksen valmistelusta erityisesti sen tavoitteisiin ja viestintään liittyen. Uudistuksen valmistelusta ja toimeenpanosta toteutetaan vielä erikseen toinen kysely uudistuksen edetessä. Kyselyt toteutetaan sähköisenä kyselynä, jossa vastaajajoukko kootaan kattavana satunnaisotantana. Kansalaiskysely toteutettiin CINT-kuluttajapaneelipalvelun avulla, jolloin voitiin valita useiden erilaisten kriteerien perusteella kyselyn kohderyhmäksi vastaajia koko Suomen alueelta. Kriteereiksi kansalaiskyselyssä asetettiin vähintään 1000 vastaajaa niin, että saadaan riittävän edustava otos Suomen kansasta (iältään, sukupuoleltaan sekä sosioekonomiselta asemaltaan; myös erikseen edustava otos suomen- ja ruotsinkielisiä). Silti huomioitava, että vastaajajoukossa ei ole yhteiskunnan kaikkein heikoimmassa asemassa olevia vastaajia. Liitteessä 2 on kuvattu koontina kyselyn taustatiedot ja tulokset.

Tuloksia analysoitaessa yksittäisiä muuttujia tarkasteltiin sekä absoluuttisella määrällisellä tasolla että suhteellisten jakaumien kautta. Eri muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin tilastollisen testaamisen keinoin ja merkitsevyyden testauksen perusteella on nostettu aineistosta tilastollisesti kaikkein merkittävimpiä yhteyksiä esille. Tässä esitetyt merkittävimmät havainnot ovat tilastollisesti merkittäviä (eri muuttujien väliset yhteydet ovat p-arvoltaan < 0,010).

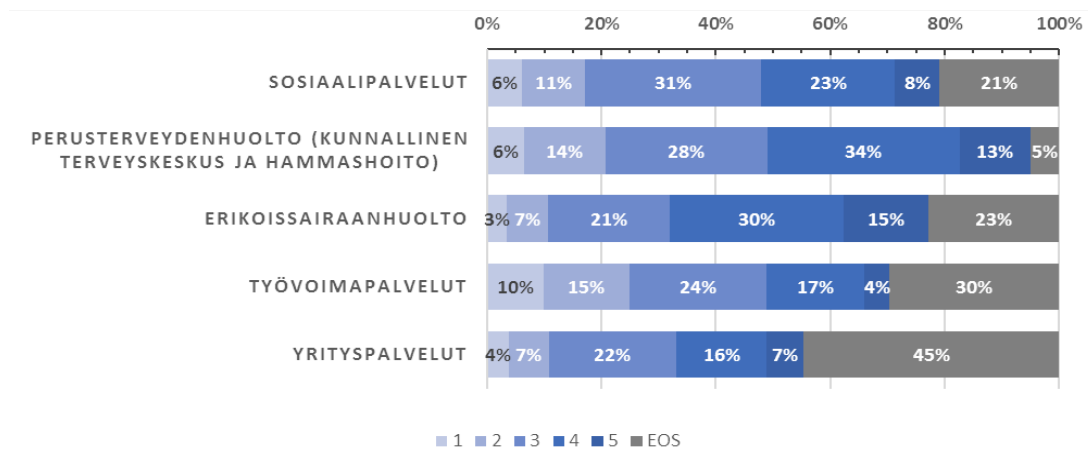
Kansalaiset suhtautuvat uudistukseen varsin kriittisesti (kuva 7), mutta vaikutuksissa näytetään koko skaala merkittävistä uhkakuvista varsin positiivisiin vaikutuksiin. Uudistusta hyvänä ja huonona pitävät vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Vaikutus riippuu vastaajan taustatekijöistä ja näkökulmasta.



Kuva 7. Minkä arvosanan antaisit sote- ja maakuntauudistuksen valmistelusta?

Tulosten kannalta on olennaista huomata, että elämäntilanteella ja koulutuksella on merkittävä vaikutus siihen, miten uudistus koetaan ja tunnetaan. Nuoret (alle 25-vuotiaat) ovat kaikkein epävarmimpia sanomaan uudistuksen vaikutuksista ja samalla suhtautuvat uudistukseen välinpitämättömmmin. Vastaavasti vanhempi ikäluokka näkee uudistuksen negatiivisimmassa valossa.

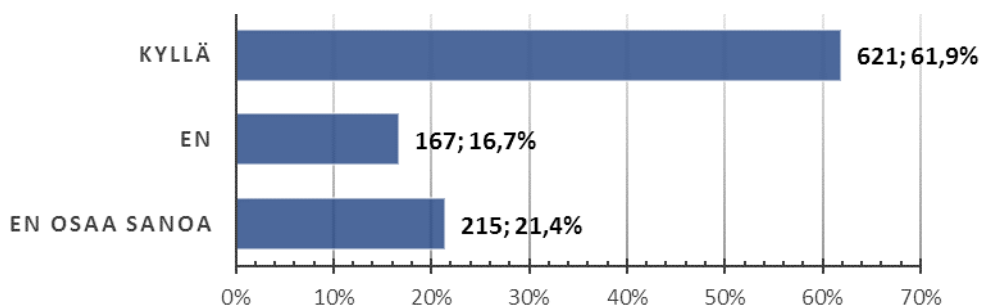
Kysyttäessä kansalaisilta tyytyväisyyttä eri palvelukokonaisuuksien nykytilaan, vastaajat ovat monilta osin tyytyväisiä niiden nykytilaan (kuva 8).



Kuva 8. Miten tyytyväinen olet seuraavien palveluiden nykytilaan? (1= erittäin tyytymätön, 5= erittäin tyytyväinen, EOS = En ole käyttänyt / en osaa sanoa)

Vastaajat ovat kaikkein tyytyväisimpiä perusterveydenhuollon nykytilaan. Myös sosiaalihuollon ja erikoissairaanhoidon nykytilaan pidetään hyvänä. Monet vastaajista eivät osanneet arvioida työllisyys- ja yrityspalvelujen nykytilaa. Taustoista on hyvä huomata, että naiset ovat epävarmempia yrityspalveluiden nykytilasta ja ikäryhmittäin tarkasteltuna vanhin ikäluokka (yli 65-vuotiaat) on epävarmin sosiaalipalveluiden nykytasosta ja työvoimapalveluiden nykytasosta. Nuorin ikäluokka (alle 25-vuotiaat) on epävarmin erikoissairaanhoidon nykytilasta. Koulutustasoltaan korkeimmin koulutetut (lisenssiaatti, tohtori) pitävät eri palveluiden nykytiloja erityisen hyvinä. Myös elämäntilanne vaikutti myös arvioon nykytilasta. Työttömät ja opiskelijat ovat epävarmimpia erikoissairaanhoidon palveluiden nykytilasta. Eläkeläiset ja opiskelijat ovat epävarmimpia työllisyyspalveluiden nykytilasta. Työttömät arvioivat kriittisimmin työvoimapalveluiden nykytilaa. Yrittäjät pitävät yrityspalveluiden nykytilaa kaikkein parhaimpana.

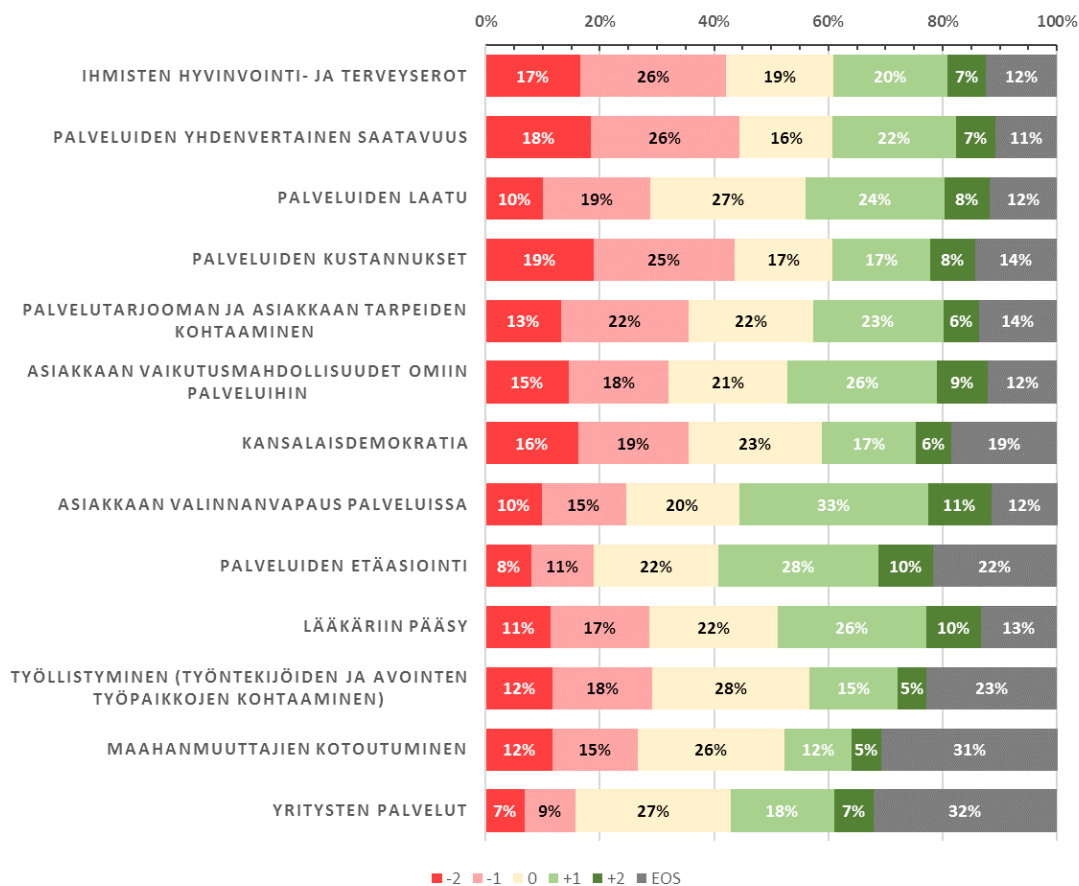
Kyselyllä kartoitettiin myös jo etukäteen aktiivisuutta ja kiinnostusta äänestää tulevissa maakuntavaaleissa. Kuvassa 9 esitetyt tulokset osoittavat, että ylipäätään kiinnostusta vaikuttaa tulevassa maakuntamallissa löytyy, mutta samalla on selvää epävarmuutta ilmassa tulevista vaaleista ja niiden merkityksestä vastaajan oman elämän kannalta. Aikomus äänestää on sitä todennäköisempi, mitä vanhempi ikäryhmä on kyseessä. Eläkeläiset äänestävät todennäköisimmin tulevissa vaaleissa. Äänestysaikomus yleistyy myös koulutustason noustessa ja siten opiskelijat äänestävät kaikkein epätodennäköisimmin tulevissa vaaleissa.



Kuva 9. Aiotko äänestää maakuntavaaleissa?

4.1 Uudistuksen vaikutukset kansalaisnäkökulmasta

Suurimmat huolet uudistuksessa ja sen vaikutuksissa kansalaisiin liittyvät koko uudistuksen päätavoitteisiin: palveluiden kustannuksiin, palveluiden yhdenvertaiseen saatavuuteen ja terveys- ja hyvinvointierojen kaventamiseen (kuva 10). Palveluiden laatutekijöiden ja asiakasnäkökulman sen sijaan odotetaan paranevan.



Kuva 10. Arvioi, miten sote- ja maakuntauudistus tulee vaikuttamaan seuraaviin (-2=erittäin negatiivisesti, 0=ei vaikutusta, +2=erittäin positiivisesti, EOS=en osaa sanoa)

Kansalaiskyselyn huomiot kriittisestä suhtautumisesta uudistukseen ovat samansuuntaiset kuin alkuvuonna 2017 toteutetun laajan sote- ja maakuntauudistukseen liittyvän henkilöstö-

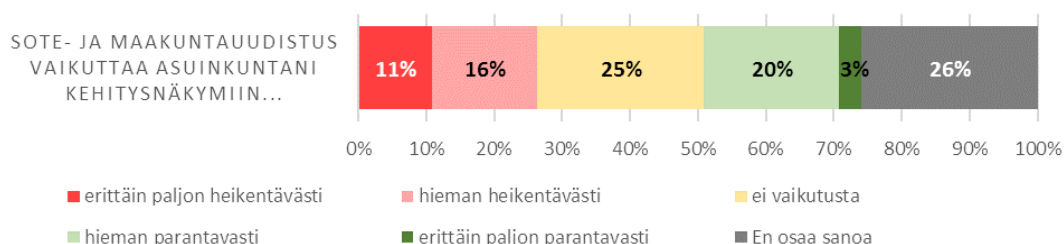
kyselyn tulokset¹². Sekä henkilöstökyselyssä että kansalaiskyselyssä koulutustaso on tärkeä taustamuuttuja ja vaikuttaa vastauksiin.

Epävarmuus uudistuksen vaikutuksista näkyy niin kansalais- ja henkilöstökyselyssä kuin lausuntoyhteenvedossa. Onkin merkittävää huomata, että uudistuksen tärkeimpien tavoitteiden toteutumiseen suhtaudutaan erittäin varauksellisesti ja uhkien kautta niin kansalaiskyselyssä, henkilöstökyselyssä kuin maakuntalaista ja soten järjestämislaista laaditussa lausuntoyhteenvedossakin, vaikka tavoitteita pidetään sinänsä kannatettavina. Esimerkiksi valinnanvapaus on kannatettava ja tuo positiivisia vaikutuksia, mutta siihen suhtaudutaan varsin varauksella (erityisesti sen keskeneräisyyden takia).

On huomattavaa, että mitä korkeammin koulutettu vastaaja on kyseessä, sitä yleisemmin uudistuksen uskotaan vaikuttavan positiivisesti kuvassa 10 esitettyihin kohtiin. Elämäntilanteella on myös merkitystä vastaajien arvioon uudistuksen vaikutuksista. Erityinen ryhmä ovat yrittäjät, jotka uskovat uudistuksen vaikuttavan kaikkein positiivisimmin. Työttömät ja eläkeläiset uskovat uudistuksen vaikuttavan palveluihin kaikkein negatiivisimmin. Opiskelijat ovat epävarmimpia uudistuksen vaikutuksista. Nuorin ikäryhmä (alle 25-vuotiaat) suhtautuu kaikkein positiivisimmin, mutta on samalla kaikkein epävarmin uudistuksen vaikutuksiin. Vanhimmat ikäryhmät taas suhtautuvat näihin kaikkein negatiivisimmin.

Lääkäriin pääsyn osalta yrittäjät ja palkkatyössä käyvät uskovat uudistuksen vaikuttavan kaikkein positiivisimmin. Työttömät taas uskovat uudistuksen vaikuttavan kaikkein negatiivisimmin. Työttömillä on negatiivisin kuva myös uudistuksen vaikutuksista työllistymiseen ja maahanmuuttajien kotoutumiseen ja yrittäjillä taas positiivisin näkemys. Yrittäjillä on lisäksi positiivisin näkemys uudistuksen vaikutuksista yrityspalveluihin. Näissä kaikissa palvelukonaisuuksissa opiskelijat ja työttömät ovat epävarmimpia uudistuksen vaikutuksista.

Kysyttäessä vastaajilta sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksia oman kunnan kehitysnäkymiin, vastaajat olivat keskimäärin hyvin varovaisia ottamaan kantaa kovin voimakkaasti (kuva 11). Yli neljännes vastaajista ei osannut sanoa vaikutuksista ja yhtä lailla neljännes vastaajista arvioi, ettei uudistuksella ole vaikutusta kehitysnäkymiin.



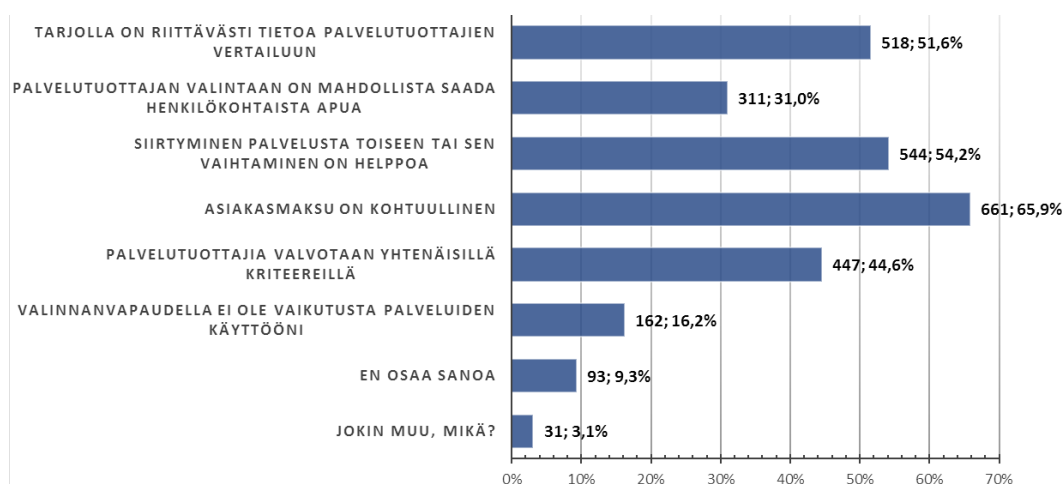
Kuva 11. Sote- ja maakuntauudistus vaikuttaa kuntani kehitysnäkymiin...

Taajaan asutuissa kunnissa ja maaseutumaisissa kunnissa uskotaan uudistuksen vaikuttavan kaikkein negatiivisimmin. Elämäntilanne ja koulutusaste näkyvät selvästi uudistuksen koetuissa vaikutuksissa. Eläkeläiset uskovat uudistuksen vaikutusten olevan kaikkein negatiivisimmat ja toisaalta yrittäjät uskovat uudistuksen vaikutusten olevan kaikkein positiivisimmat. Työttömät ja opiskelijat sekä koulutukseltaan vain peruskoulun käyneet ovat epävarmimpia muutoksen vaikutuksista. Nuorin ikäluokka (alle 25) on epävarmin muutoksen

¹² Toteuttajana Fountain Park STM:n ja VM:n toimeksiannosta ([Sote- ja maakuntauudistuksessa mukana olevien eri alojen ammattilaisten ajatuksia sote- ja maakuntauudistuksen onnistuneesta toteuttamisesta](#))

vaikutuksista. Vastaavasti vanhin ikäluokka (65-) näkee muutoksen vaikutukset kaikkein negatiivisimmassa valossa. Naiset ovat miehiä epävarmempia muutoksen vaikutuksista.

Kuvassa 12 on esitetty vastaajien näkemys siitä, mitä asioita tulisi huomioida asiakkaan valinnanvapaudessa. Vastaajat pitivät tärkeänä erityisesti asiakasmaksujen kohtuullisuutta, palvelukokonaisuuksien asiakaslähtöistä ja sujuvuutta sekä tulevassa tilanteessa palvelutuottajien yhtenäistä valvontaa. Tärkeänä nähtiin myös mahdollisuus vertailla palvelutuottajia riittävän tiedoin keskenään. On myös huomattava, että 16 prosenttia vastaajista arvioi, ettei valinnanvapaudella ole vaikutusta heidän palveluiden käyttöön, mikä saattaa heijastaa osaltaan kyseisten vastaajien riippumattomuutta ja valinnanmahdollisuuksia jo nykytilanteessa.



Kuva 12. Mitä asioita mielestäsi tulisi huomioida asiakkaan valinnanvapaudessa? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

Kansalaisten näkemyksiä kartoitettiin myös ylipäätään siitä näkökulmasta, miten sote- ja maakuntauudistus tulee näkymään omassa arjessa (taulukko 4). Arvioitaessa vastaajien esittämiä asioita tulee hyvin esille uudistuksen vaikeasti arvioitavissa oleva kokonaisuus. Kaksi vastaajaa viidestä ei osannut huhtikuussa 2017 sanoa, kuinka uudistus tulee näkymään omassa arjessa. Hieman suurempi osuus vastaajista arvioi vaikutukset omaan arkeen negatiivisina.

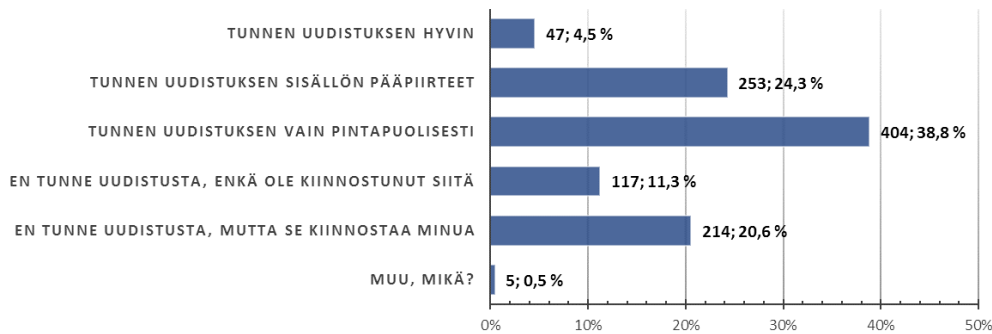
Taulukko 4. Miten sote- ja maakuntauudistus tulee näkymään sinun arjessasi?

Miten sote- ja maakuntauudistus tulee näkymään Sinun arjessasi?	%
EOS	38,3
Negatiivinen vaikutus	18,1
Ei mitenkään	13,8
Positiivinen vaikutus	8,9
Ei suurta vaikutusta	6,8
Toivottavasti hyvin	5,4

4.2 Uudistuksen viestintä ja tuntemus

Uudistuksen esivalmisteluvaiheessa oli tärkeää selvittää erityisesti uudistukseen liittyvää viestintää sekä uudistuksen tuntemusta. Tarkasteltaessa yleisemmin sote- ja maakuntauu-

distuksen tietämystä ja tuntemusta kansalaiset tuntevat uudistuksen esivalmisteluvaiheessa ainakin pintapuolisesti kohtuullisen hyvin (kuva 13).

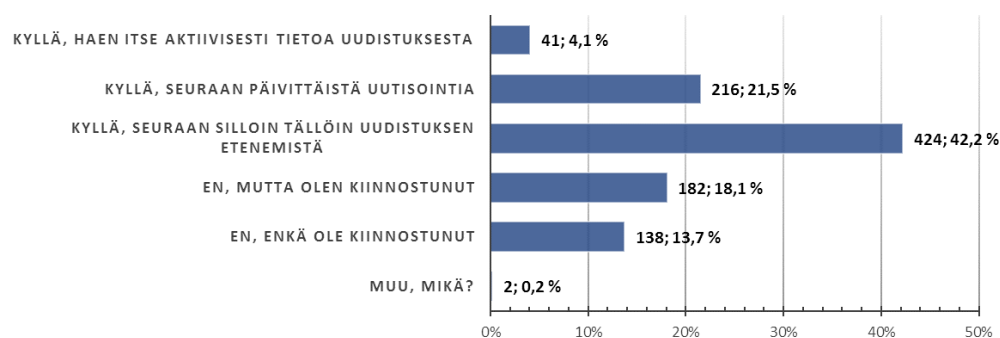


Kuva 13. Arvioi, kuinka hyvin tunnet sote- ja maakuntauudistuksen

Lisäksi täysin välinpitämättömästi uudistukseen suhtautuvien määrä oli kyselyn perusteella suhteellisen pieni. On silti hyvä tiedostaa, että kyselyyn vastanneista joka kymmenettä vastaajaa uudistus ei kiinnosta eikä sitä tunneta. Todellisuus koko väestön osalta on varmasti vielä heikompi. Tämä on liitettävissä siihen, että vastaajan koulutustaso vaikutti tietämykseen uudistuksesta. Uudistus tunnetaan parhaiten korkeimmilla koulutustasoilla (ylempi korkeakoulututkinto, lisensiaatti, tohtori) ja vastaavasti ”En tunne uudistusta, eikä ole kiinnostunut siitä” oli yleisin alimmilla koulutustasoilla, koulutustasojen suhteellisista osuuksista (peruskoulu, 2. aste).

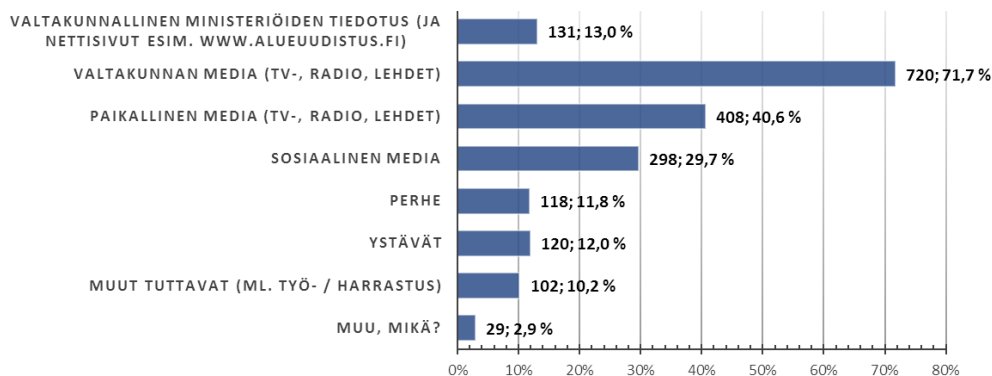
Melko suurella osalla vastaajista oli jonkinlainen käsitys uudistuksen sisällöstä (yli puolet tuntee uudistuksen pintapuolisesti tai pääpiirteet). Miehet tuntevat uudistuksen naisia paremmin, mutta naiset ovat miehiä kiinnostuneempia uudistuksesta tarkasteltaessa joukkoa, jotka eivät tunne uudistusta. Ikäryhmittäin tarkasteltuna nuorin ikäluokka (alle 25-vuotiaat) on vähiten kiinnostunut uudistuksesta.

Vastaajista lähes kaksi vastaajaa kolmesta seuraa uudistuksen etenemistä vähintään silloin tällöin ja kuitenkin joka viides seuraa päivittäistä uutisointia uudistuksesta (kuva 14). Tämä kertoo, että uudistus kiinnostaa kansalaisia varsin paljon. Vastaajista hieman useampi kuin joka kymmenes ei ole kiinnostunut seuraamaan uudistusta koskevaa viestintää.



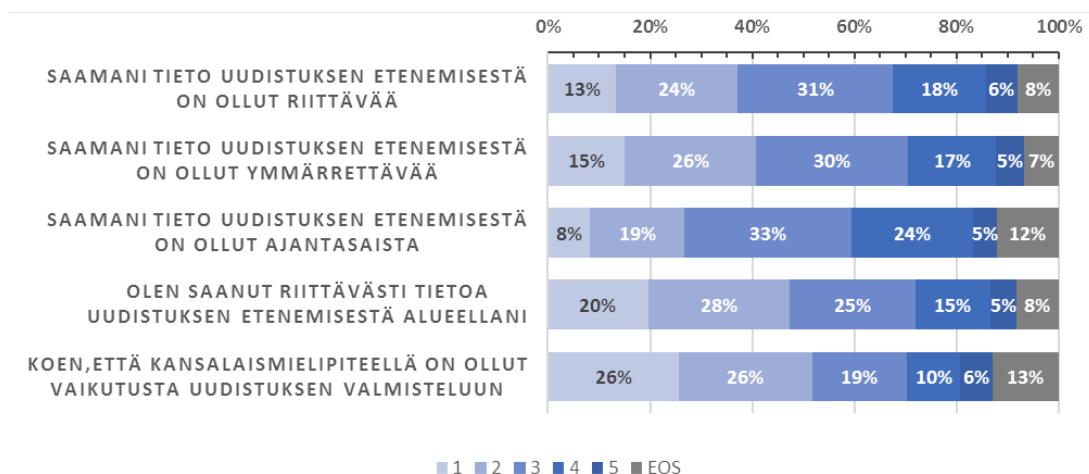
Kuva 14. Seuraatko sote- ja maakuntauudistusta?

Sote- ja maakuntauudistuksen kannalta merkittävin tiedonvälityksen kanava (kuva 15) kansalaisille on valtakunnan media, jonka kautta yli 70 prosenttia vastaajista on saanut uudistukseen liittyvää tietoa. Lisäksi paikallinen media on tärkeä kanava uudistuksen viestinnässä. Sosiaalinen media on uudistuksessa myös merkittävä kanava tiedonvälitykselle, sillä lähes joka kolmas saa sosiaalisen median kautta tieto uudistuksesta.



Kuva 15. Mistä saat sote- ja maakuntaudistukseen liittyvää tietoa?

Vastaajat arvioivat uudistukseen liittyvää viestintää omassa maakunnassa varsin kriittisesti (kuva 16). Lähes puolet vastaajista koki, että eivät ole saaneet riittävästi tietoa uudistuksen etenemisestä omalla alueellaan. Tämä liittyy osaltaan myös siihen, että vastaajien eniten seuraamassa valtakunnan mediassa alueellisen tason asioihin ei erityisemmin pureuduta ja tieto on vastaajien haettava erikseen ja vaatii vastaajan omaa aktiivisuutta. Kriittisiä vastaajat ovat myös vaikutusmahdollisuuksista uudistukseen, sillä yli puolet vastaajista näkee, ettei kansalaismielipiteellä ole riittävästi vaikutusta uudistuksen valmisteluun. Positiivisimmin uudistuksen viestintä on onnistunut kyselyn perusteella ajantasaisuudessaan.



Kuva 16. Arvioi seuraavien väittämien kautta uudistukseen liittyvää viestintää. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä, eos=en osaa sanoa)

4.3 Yhteenveto kansalaisten näkemyksistä ja suhtautumisesta uudistukseen

Yhteenvetona voidaan todeta, että kansalaiset suhtautuvat varsin kriittisesti uudistuksen tavoitteiden toteutumiseen. Kokonaisuutena kansalaisten on kuitenkin vaikea hahmottaa uudistuksen vaikutuksia. Tämä johtuu siitä, että uudistus on ylipäätään vaikeasti hahmotettava kokonaisuus kaikessa laajuudessaan.

Kyselyn perusteella uudistuksen perusviesti on tavoittanut kansalaiset keskimäärin hyvin. Vastausten perusteella voisi esittää, että viestintää on yhä edelleen kansantajuistettava –

alueellinen valmistelu ei erityisesti näy tai kuulu riittävästi kansalaisille, joten lähipalvelujen tulevaisuudesta kertovaan viestintään olisi syytä jatkossa kiinnittää erityistä huomiota.

Kyselyn perusteella käy myös ilmi, että eri väestöryhmät näkevät uudistuksen hyvin eri tavoin. Koulutustausta, ikä ja sosioekonominen asema vaikuttavat huomattavasti tulkintaan uudistuksesta ja sen tavoitteista. Lisäksi on huomattava, että kysely ei tavoittanut yhteiskunnan kaikkein heikoimmassa asemassa olevia, joten kokonaiskuva uudistuksesta ja sen tavoitteista lienee tässä esitettyä synkempi.

Uudistus näyttäytyy kansalaisille jossain määrin ulottumattomissa olevana (valta)pelinä, johon kansalaisilla ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Valmistelukoneisto on etäännyttänyt tai ainakin etäällä kansalaisista. Tästä syystä uudistuksen tavoitteiden konkretisoinnissa kannattaa edelleen jatkaa kansantajuistamisen tiellä ja tuoda konkreettisia, helposti omaksuttavia esimerkkejä ihmisten arkeen. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi asiakas- ja käyttäjätarina, videoklippeinä, piirroksina ja -videoina sekä aktiivisella sosiaalisen median hyödyntämisellä.

5. KOKONAISKUVA ESIVALMISTELUVAIHEESTA MAAKUNNISSA

Esivalmisteluvaiheen aikana maakunnissa on tehty työtä sote- ja maakuntauudistuksen eteen lukuisissa ohjaus- ja työryhmissä. Maakunnat ovat tuottaneet esivalmistelustaan aineistoa, jota on hyödynnetty maakuntien oman valmistelutyön lisäksi kansallisessa uudistuksen valmistelussa. Tämän VN TEAS -hankkeen puitteissa maakuntien esivalmistelutyötä on seurattu helmikuun 2017 alusta alkaen kokoamalla ja käymällä läpi maakuntien tuottamaa materiaalia. Maakuntien itse tuottaman aineiston lisäksi tutkimusryhmä on tehnyt maakuntakohtaista mediaseurantaa valmistelusta sekä toteuttanut neljä seurantakyselyä muutosjohtajille maaliskuu-, touko-, kesä- ja syyskuussa 2017. Kyselyt ovat palvelleet valtakunnallista valmistelutyötä kokoamalla muutosjohtajien näkemyksiä yhdenmukaisesti. Samalla kyselyn tulosten kautta on pyritty tarjoamaan muutosjohtajille esimerkkejä ja vinkkejä muista maakunnista vertaiskehittämisen hengessä.

Tähän päälukuun on koottu yhteenvedona havaintoja ja johtopäätöksiä koskien maakunnissa tehtyä valmistelutyötä. Luvun sisältö perustuu pääosin maakuntien itsensä tuottamaan valmisteluaineistoon, joka on maakunnasta riippuen joko hyvin niukkaa, runsasta tai suoraan ylitsevuotavaa. Esivalmisteluaineiston analyysissä on kiinnitetty huomio kuuteen kokonaisuuteen, joita ovat 1 maakunnan perustaminen, 2 palvelujen järjestäminen, 3 integraatio, 4 valinnanvapaus, 5 digitalisaatio ja 6 rahoitus. Näkökulmat perustuvat ministeriöiden esittämään tietopyyntöön ja yhdessä tutkimushankkeen ohjausryhmän kanssa käytyyn keskusteluun.

Näissä kuudessa teemassa on pyritty käymään systemaattisesti maakuntien tuottamaa aineistoa läpi ja nostamaan aineistosta havaintoja ja esimerkkejä. Osassa näkökulmia on pystytty hyödyntämään myös muutosjohtajille suunnattujen seurantakyselyjen tuloksia. Näin ollen on huomattava, että tässä esitettävä koonti ei edusta absoluuttista totuutta, vaan sen on käytettävissä olevaan aineistoon perustuva tutkijoiden tulkinta ja yhteenvedo. Muutosjohtajien näkemykset ovat niin ikään heidän subjektiivisia näkemyksiään, jotka ovat voimakkaasti aikaan sidonnaisia. Todennäköisesti kaikissa maakunnissa esivalmistelu on ollut raportoitua rikkaampaa.

Jokaisen alaluvun alussa on muutama yhteenvetävä havainto ja johtopäätös teemasta sekä tämän lisäksi yleisen tason summaus kussakin maakunnassa käydyistä keskustelusta. Maakuntakohtaiset tiivistykset nojaavat maakuntien julkisesti jakamaan aineistoon, joten ne saattavat painottua vain yhteen tai muutamaan näkökulmaan uudistuksessa. Maakuntakohtaiset tiivistelmät on tuotettu syys-lokakuussa tukemaan valtakunnallista valmistelua sekä ministeri Vehviläisen ja ministeri Saarikon maakuntavierailuja.

Maakuntien muutosjohtajille toteutetuissa seurantakyselyissä on pitkittäisseurannan tapaan kysytty maaliskuu-, touko- ja syyskuussa, miten valmiita maakunnan nykytilan kartoitukset ovat tiettyjen kokonaisuuksien osalta. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 5) on koottu maakuntien muutosjohtajien (maaliskuu- ja toukokuu) ja vastuuvalmistelijoiden (syyskuu) antamat arviot maakuntakohtaisena *keskiarvona*. Kyselyssä olleet kokonaisuudet olivat 1) sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, 2) väestön terveys ja hyvinvointi, 3) maakunnan hyte-työ, 4) työllisyyspalvelut, 5) yrityspalvelut, 6) tukipalvelut, 7) maakunnan palveluverkko, 8) maakuntaan siirtyvä henkilöstö, 9) kiinteistöt ja omaisuus, 10) maakunnalle siirtyvät sopimukset, 11) ICT-järjestelmät, 12) investointitarpeet sekä 13) asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismuodot.

Taulukko 5. Arvioi, miten valmis maakuntasi nykytilan kartoitus on seuraavien kokonaisuuksien osalta. (1=ei vielä aloitettu, 2=vasta aloitettu, 3=työstetty jonkin aikaa, ei vielä valmis, 4=lähes valmis, 5=täysin valmis)

Maakunta	Syyskuu	Toukokuu	Maaliskuu
Etelä-Karjala	4,1	4,4	3,5
Etelä-Pohjanmaa	3,5	3,9	3,7
Etelä-Savo	3,7	3,8	3,7
Kainuu	3,4	3,7	3,7
Kanta-Häme	2,9	3,3	3,8
Keski-Pohjanmaa	3,8	4,1	3,8
Keski-Suomi	3,6	2,8	3,2
Kymenlaakso	-	4,2	3,6
Lappi	3,1	-	2,6
Pirkanmaa	4,2	4,5	3,7
Pohjanmaa	2,9	3,3	2,8
Pohjois-Karjala	4,2	4,2	3,3
Pohjois-Pohjanmaa	4,4	3,4	4,2
Pohjois-Savo	4,5	4,5	3,5
Päijät-Häme	2,3	3,1	3,3
Satakunta	3,4	3,4	3,6
Uusimaa	2,2	1,9	2,1
Varsinais-Suomi	3,2	3,1	2,8

Kokonaisuutena voi todeta, että muutosjohtajien käsitykset toukokuun ja maaliskuun välillä vaihtelivat jonkin verran. Kuudessa maakunnassa vastaaja arvioi toukokuussa, että kokonaisuutena nykytilan kartoituksissa ei olla yhtä pitkällä kuin maaliskuussa arvioitiin. Muissa 10 maakunnassa oli näiden arvioiden mukaan edistytty, ja yhdessä oltiin edelliskerran tasolla. Yhdestä maakunnasta ei saatu vastauksia.

Syyskuun seurantakyselyyn vastasi osittain eri joukko kuin aiemmin johtuen siitä, että maakunnissa valmistelutyötä on jaettu uudelleen kesäkuussa päättyneen esivalmistelun ensimmäisen vaiheen jälkeen. Ilahduttavaa on, että perustuslakivaliokunnan lausunnosta ja hallituksen heinäkuussa tekemästä uudesta linjauksesta huolimatta puolet maakunnista on nykytilan kartoituksessa pidemmällä kuin maaliskuussa.

5.1 Maakunnan perustaminen

Maakuntien perustamiseen liittyvät toimet vaihtelevat maakunnittain. Muutama maakunta (esim. Etelä-Karjala, Keski-Pohjanmaa, Pohjois-Karjala) on sosiaali- ja terveystalouden osalta edennyt konkreettisesti kokoamalla näiden palvelujen järjestämisen ja tuottamisen jo nyt yhteen organisaatioon koko maakunnan osalta. Näin ollen palvelujen järjestämistä päästään harjoittamaan uutta vastaavassa asetelmassa.

Lähes kaikki maakunnat ovat miettineet varsin tarkasti tulevaa konsernirakennetta. Esivalmistelussa on pohdittu maakunnan liikelaitosten ja perustettavien yhtiöiden määrää ja tehtä-

viä. Erityisen paljon maakunnissa on esivalmistelun tuottaman aineiston perusteella mietitty tukipalveluja ja niiden järjestämistä. Viimeisimmässä aineistossa näkyy, että monen maakunnan ajatukset konsernirakenteesta menivät uusiksi hallituksen linjattua aikataulua ja jatkovalmistelua uusiksi heinäkuun alussa.

Lähes kaikissa maakunnissa on perustettu väliaikainen toimielin. Valtaosa maakunnista ehti perustamisessaan varautua väliaikaishallinnon käynnistymiseen 1.7.2017 alkaen, jolloin väliaikaiset toimielimet olisivat pystyneet tekemään maakuntia sitovia päätöksiä mm. sopimusten ja työsuhteiden osalta. Nyt perustettujen väliaikaisten toimielinten rooli vaihtelee maakunnittain. Valtaosalla maakunnista VATEt jatkavat esivalmistelua, mutta joissakin maakunnissa (esim. Lapissa) rooli on vielä epäselvä ja tarkentamatta.

Osa maakunnista on perustanut heinäkuun 2017 alusta alkaen väliaikaisen yhteistoimintaelimen, jonka tehtävänä on suunnitella ja järjestää henkilöstösiirrot nykyisistä organisaatioista uuteen maakuntaan. Aineisto perusteella kaikissa maakunnissa ei väliaikaisia yhteistoimintaelimiä ole.

Tiivistelmät maakunnista

Etelä-Karjalassa maakunnan perustamiseen on varauduttu hyvin. Valmistelun aikana on keskusteltu ja alustavasti sovittu **henkilöstön siirtymisestä** maakuntaorganisaatioon, maakunnan liikelaitokseen tai maakunnan yhtiöön. Heinäkuun alussa tullut uusi hallituksen linjaus muutti kuitenkin merkittävästi maakunnan perustamisen aikataulua. Yhtenä yksittäisenä erityispiirteenä Etelä-Karjalassa on pohdittu maakuntaan **kansainvälisten palvelujen yksikköä**, jonka tehtävänä olisi auttaa maakunnan eri sidosryhmiä osallistumaan laajoihin kansainvälisiin hankkeisiin.

Etelä-Pohjanmaalla sote- ja maakuntauudistuksen jatkovalmistelu **ehdittiin resursoida tanakasti** ajatellen väliaikaishallintoa. Uudistusta on tekemässä 14 henkilöä ja lisäksi kymmenkunta henkilöä kansallisten hankkeiden kautta. Osin tervetulleesta lisäajasta johtuen (tai huolimatta) tunnelma vaikuttaa kuitenkin sekavalta. Maakunnassa **ei vielä ole päätetty tulevaa konsernirakennetta**, vaan alueella on jääty odottamaan uusia tarkempia linjauksia mm. valinnanvapaudesta. Erityisen huomioitavaa on, että maakunnan palvelustrategia ja eri palvelujen palvelulupaukset tullaan linjaamaan rinnan maakuntastrategiatyön kanssa. Muutenkin maakunnan perustamiseen liittyvät toimet ovat vielä monilta osin kesken (mm. konsernirakenne, sopimukset, prosessikuvaukset, henkilöstön siirrot).

Etelä-Savossa maakunnan perustamisen osalta on pohdittu mm. maakunnan **omien toimintojen yhtiöittämistarvetta**. Esimerkiksi kasvupalvelujen osalta maakunnan tulkinta on, ettei omaa tuotantoa tarvitse yhtiöittää, koska markkinapuute ei näytä missään päin Suomea todennäköiseltä. Uuteen maakuntaan on ajateltu erityistä **asiakkuusstrategiaa**, jossa määritellään asiakkaiden palvelutarpeen analysointi, palveluohjaus ja palvelupolut. Etelä-Savon väliaikainen toimielin ja sen kokoonpano vahvistettiin maakuntahallituksen toimesta keväällä 2017.

Kainuussa on kokemusta maakunnallisesta toiminnasta jo usealta vuodelta **Kainuun hallintomallikokeilun ajoilta**. Kokemuksia on hyödynnetty erityisesti Kainuun sotepalvelujen kehittämistyössä. Kainuussa lähtökohtana on haluttu pitää sitä, että ensin suunnitellaan lainsäädännön pohjalta uuden maakunnan toiminta ja vasta sen jälkeen toiminnan mahdollistava hallinto. Maakunnan perustamisessa ja sen tehtäviä määriteltäessä Kainuussa vaikeuttaisi olevan halukkuutta tarkastella joidenkin tehtävien hoitamista maakuntaa isommalla alueella esim. Pohjois-Suomen yhteistyössä.

Kanta-Hämeessä uudistuksen muutosvisiona on **Maakunta olemme me**. Näkökulmaa ollaan uudistuksessa kääntämässä tuotantolähtöisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen ajatteluun. Kanta-Hämeessä on uudistettu valmistelun organisoitumista kesäkuun jälkeen. **Rakennetta on väliaikaisen toimielimen toiveesta kevennetty** ja samalla on pyritty rakentamaan aiempaa tiiviimpää yhteyttä nykyisiin organisaatioihin. Tavoitteena on jatkovalmistelun aikana tuottaa **konkreettisia esityksiä** maakunnallisista toimintamalleista ja käytännöistä.

Keski-Pohjanmaalla maakunnan perustamista on valmisteltu pohtimalla väliaikaisen toimielimen tehtäviä, käymällä aktiivista keskustelua ja pohdintaa **maakunnan tukipalveluista** ja niiden suhteesta valtakunnallisiin palvelukeskuksiin sekä selvittämällä henkilöstön siirtoa. *Sote-palvelujen osalta Keski-Pohjanmaa otti etukenoa uuteen maakuntamalliin käynnistämällä maakunnan sosiaali- ja terveystyöryhmä **Soiten** vuoden 2017 alusta.*

*Keski-Suomessa maakunnan perustamiseen liittyvät toimet ovat edenneet kohtalaisen hyvin. Heinäkuussa tullut **uusi hallituksen linjaus** koskien aikataulua erityisesti lakivalmistelua **on kuitenkin otettu ristiriitaisesti vastaan**. Osalle se on tuonut helpotusta, osalle lisäpontta epäilyihin koko uudistusta koskien. Tuleva Keski-Suomen maakunta on noin henkilöstöltään noin 10 000 htv ja tulee pyörittämään noin 1 miljardin euron budjettia. Uuden maakunnan perustamisen näkökulmasta eniten huolta aiheuttavat tällä hetkellä **tietojärjestelmät ja niiden integraatio**.*

Kymenlaaksossa on tehty päätöksiä, miten eri tehtävät siirtyvät uuteen maakuntaan vuosina 2019 ja 2020. Kaikki sotepalvelut ollaan siirtämässä Kymenlaakson sote-kuntayhtymään 1.1.2019 ja edelleen perustettavaan maakuntaan 1.1.2020. Samassa yhteydessä Kymenlaakson liitto siirtyy uuteen maakuntaorganisaatioon. Kymenlaakson uusi maakunta korostaa tulevassa toiminnassaan **asiakaslähtöisyyttä**.

Lapin maakunnassa esivalmistelua jatketaan Lapin liiton alaisuudessa, kunnes uusi lainsäädäntö saadaan voimaan ja uusi maakunta perustetaan. Lapissa jatketaan valmistelua suunnilleen **samoissa työryhmissä** kuin esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa. Uudistuksen tueksi on lisäksi perustettu **väliaikainen yhteistoimintaelin** vuoden 2018 loppuun. Erityistä organisoitumista on pohdittu lisäksi niissä tehtävissä, jotka ovat tulevaisuudessa maakunnan ja kuntien yhdyspinnalla (mm. elinikäinen oppiminen, HYTE-tyo, tukipalvelut).

Pirkanmaalla on tehty perusteellista pohdintaa maakunnan perustamista koskien. Erityisen tarkkaan maakunnassa on mietitty **uuden konsernin rakennetta ja johtamiskäytäntöjä**. Tavoitteeksi on asetettu, että **maakuntaorganisaatio on moderni ja toimii joustavasti**. Hallintosäännössä halutaan korostaa tarkoituksenmukaisuutta koskien sekä asioiden valmistelua että niistä päättämistä. Poliittinen ohjaus kohdistuu järjestäjätehtäviin ja palvelutuotannon viitekehukseen.

Pohjanmaalla sote- ja maakuntauudistuksen valmistelussa on pohdittu tarkkaan maakunnan omistaman **sote-keskusosakeyhtiön** perustamista ennen heinäkuussa tullutta hallituksen uutta linjausta. Pohjanmaalla on halukkuutta hakeutua pilottimaakunnaksi. Lisäksi esivalmistelun aikana on pohdittu erillisen **koulutus-, tutkimus- ja kehittämissyksikön** perustamista, minkä tehtävänä olisi tukea, ohjata, koordinoita, valvoa ja järjestää perusopetusta, jatko- ja täydennyskoulutusta sekä tutkimusta maakunnan alueella.

Pohjois-Karjalaan perustettiin **väliaikainen toimielin** 5.5.2017. Lisäksi aiemmin keväällä uudistuksen koordinaatioryhmässä hyväksyttiin esivalmisteluvaiheessa jatkavat työryhmät sekä erilliset hyvinvoinnin, elinvoiman ja järjestöasioiden **muutosfoorumit**. Pohjois-Karjalassa halutaan rakentaa uutta maakuntaa **tietoon pohjautuvaan päätöksentekoon**,

tulosperusteiseen palvelujen hankintaan ja nykyistä **laajempiin palvelukokonaisuuksiin**. Pohjois-Karjalassa ajatellaan, että osa valtiolta maakuntiin siirtyvistä tehtävistä on luonteeltaan sellaisia, että ne todennäköisesti hoidetaan **ylimaakunnallisesti** myös jatkossa. Pohjois-Karjalassa mietitään myös erityisen varautumisen toimielimen perustamista, jota voisi pilotoida maakunnan **valmiusfoorumina**.

Pohjois-Pohjanmaalla esivalmistelu on edennyt määrätietoisesti. Valmisteluvaiheessa on pohdituttanut **valtakunnallisen ICT-palvelukeskuksen ja maakunnan oman tuotannon suhde** tukipalveluissa. Esivalmistelussa on käyty maakunnan perustamisen osalta läpi omaisuuserien, vastuiden ja velkojen siirtymistä sekä sopimusten luokittelua ja määrittelyä metatiedoin. Maakunnan perustamisessa lähtökohdaksi on otettu **asiakasnäkökulman vahvistaminen**, mitä tuetaan käytännössä vankkaan tietoperustaan nojaavalla päätöksenteolla.

Pohjois-Savossa rakennettiin määrätietoisesti valmiutta maakunnan perustamiseen ennen hallituksen heinäkuussa myöntämää lisäaikaa. Maakunnan **perustamista ja tulevaa konsernirakennetta** on mietitty tarkkaan erityisesti sotepalvelujen osalta. Muista maakunnista poiketen Pohjois-Savon aineistossa korostuu myös mm. **työterveyshuollon palvelujen** järjestäminen, joka on suunniteltu in house -toiminnaksi

Päijät-Hämeen osalta sote- ja maakuntauudistuksen **valmistelu käynnistyi jonkin verran myöhemmin** kuin monessa muussa maakunnassa. Valmistelua on viety eteenpäin soteuudistuksen osalta Päijät-Hämeen **hyvinvointikuntayhtymän** puitteissa ja maakuntauudistuksen osalta **neljässä työryhmässä**. Tätä kirjoitettaessa ei valmisteluaineistosta käy ilmi, onko maakuntaa perustettu väliaikainen toimielin vai ei.

Satakunnassa maakunnan perustamisen lähtökohtana on pidetty esivalmistelun alusta saakka **asiakaslähtöisyyttä sekä syvällistä, tietoon perustuvaa ymmärrystä** nykytilasta ja tulevaisuuden kehityssuunnasta. Esivalmistelun ensimmäisen vaiheen päätyttyä maakunnassa **ei ole vielä päätetty tulevan maakuntaorganisaation rakennetta**, eikä sitä millaisia liikelaitoksia perustetaan, mitä toimintoja yhtiötetään ja mitä tehtäviä keskitetään. Satakunnassa nähdään kriittisenä pyrkimys ohjata maakunnallista valmistelutyötä yhtenäisillä toimintamalleilla, jotka liittyvät esimerkiksi tukipalvelujen tuottamiseen. Valtakunnallisten palvelukeskusten perustaminen korostaa ministeriöiden ohjausta, mikä on jossain määrin **ristiriidassa itsehallinnollisten maakuntien** peruslähtökohtien kanssa. Osaavan henkilöstön riittävyys nousee Satakunnassa kriittiseksi kysymykseksi, ja maakunnassa on perustettu **väliaikainen yhteistoimintaelin** toimikaudeksi 1.7.2017–31.12.2018. Satakunnan väliaikainen toimielin VATE aloittaa toimikautensa vasta lokakuussa, mutta on jatkanut esivalmistelua heinäkuun alusta. Samalla Satasoten ja maakuntauudistuksen **valmisteluorganisaatiot tullaan yhdistämään**.

Uudenmaan maakunnan perustamisessa on pääosin pohdittu perustamiseen ja palvelujen tuottamiseen liittyvien tietojärjestelmien kokonaisuutta. Maakunnassa nähdään järkevämpänä rakentaa **toiminnot perustettavan maakunnan yhteiseen, uuteen tietojärjestelmään** sen sijaan, että yritettäisiin tehdä muutoksia kymmenien organisaatioiden satoihin tai tuhansiin järjestelmiin. Lisäksi maakunnan perustamisen osalta Uudellamaalla on pohdittu tukipalveluyhtiöiden perustamista ja niiden suhdetta valtakunnallisiin tukipalveluyhtiöihin.

Varsinais-Suomessa maakunnan perustamiseen liittyvä aineisto on esivalmistelun ensimmäisen vaiheen pohjalta niukkaa. Maakunnan perustamiseen liittyen on aineiston perusteella lähinnä pohdittu **kasvupalveluja ja niiden järjestämistä** sekä mikä on palvelujen järjes-

tämisessä valtion, maakunnan ja kunnan rooli. Kuntien ja tulevan maakunnan roolia on pohdittu myös **HYTE-työssä**.

5.2 Palvelujen järjestäminen

Kaikissa maakunnissa on tehty todella paljon töitä palvelujen järjestämiseen liittyen, mikä kattaa pohdinnat aina palveluverkon strategisesta suunnittelusta osaamiseen ja tukipalveluihin saakka. Monen maakunnan aineistossa todetaan, että järjestäjän tehtävät ovat strateginen kysymys ja siten tulevan maakuntavaltuuston linjattava. Muutama maakunta tuo aineistossaan myös esiin sen, että järjestäjätehtävä edellyttää nykyistä huomattavasti parempaa tietoperustaa, jotta järjestäjä pystyy strategisella tasolla aidosti ohjaamaan sekä palveluverkkoa että yksittäisiä palveluntuottajia.

Maakuntien esivalmisteluaineistossa korostuvat pohdinnat järjestäjän ja tuottajan tehtävien eriyttämisestä. Monen maakunnan esivalmisteluaineistosta huokuu, että kysymys on vaikea ja tuo mukanaan monia käytännön haasteita. Osa näistä liittyy osaamisen riittävyyteen. Maakunnat näkevät, että järjestäjärooli edellyttää kokonaan uudenlaisen osaamisen kehittämistä maakuntaan (erityisesti hankintaosaaminen). Lisäksi maakunnat tunnistavat, että joissakin erityisosaamista vaativissa tehtävissä koko maassa osaaminen nojaa tällä hetkellä vain kouralliseen asiantuntijoihin. Järjestäjän ja tuottajan roolien eriyttäminen liitetään myös tukipalveluihin ja niiden organisointiin. Tämä liittyy tulevaan konsernirakenteeseen sekä maakunnan tukipalveluyhtiöiden suhteeseen valtakunnallisiin palvelukeskuksiin. Lisäksi järjestäjäroolissa nostetaan esiin palvelumarkkinoiden luominen ja siihen liittyvät haasteet. Monen maakunnan aineistossa nousee esiin huoli siitä, miten toimivat palvelumarkkinat onnistutaan luomaan siten, että palvelujen yhdenvertainen saatavuus pystytään samalla takaamaan.

Maakuntien esivalmistelun aineistossa näkyvät selkeästi pohdinnat maakunnan yhdyspinoilla. Tietyissä tehtävissä todetaan, että järjestäjärooli edellyttää yhteistyön tiivistämistä mm. muiden maakuntien kanssa. Tällaisiksi tehtäviksi nostetaan esimerkiksi liikenteen ja ympäristön tehtävät sekä jotkin hallinnolliset tehtävät kuten esimerkiksi rakenneraho-ohjelma. Yhdyspintakeskusteluissa korostuu maakunnan suhde kuntaan. Aineiston perusteella yhdyspinta korostuu mm. elinkeino-, elinvoima- ja työllisyysasioissa sekä lasten ja perheiden palveluissa.

Tiivistelmät maakunnista

Maakunnan roolia palvelujen järjestäjänä on esivalmistelun aikana hahmotettu Etelä-Karjalassa perusteellisesti. Maakunnassa ajatellaan, että uudistuksen tavoitteiden toteuttaminen edellyttää **osaavaa järjestämistoimintoa**, jolle on varattu riittävästi resursseja. Samalla korostuu maakunnan järjestämistoiminnon **henkilökunnan osaaminen**. Tukipalvelujen järjestäminen vaatii vielä tarkennusta.

Etelä-Pohjanmaalla maakunnan **palvelustrategia on vielä laatimatta**. Linjaus on, että palvelustrategia ja palvelulupaukset kirkastetaan tulevan maakuntastrategiayhteydessä. Palvelujen järjestämisen osalta tähän mennessä pisimmällä ollaan maakuntapalvelujen järjestämisessä. Muilta osin järjestäjän rooli ja tehtävät on maakunnassa vielä määrittelemättä. Osin maakunnassa on **kaipailtu selkeää, valtakunnallista ohjeistusta** ja ohjausta järjestäjäroolista, jotta maahan ei synny keskenään liian erilaisia (ja epätasa-arvoisia) maakuntia.

Etelä-Savossa maakunnan **järjestämistehtävää ja -vastuuta** on esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa pohdittu esimerkiksi kasvupalveluissa, maaseutu- ja lomituspalveluissa, ympäristöterveydenhuollon tehtävissä, alkoholihallinnossa ja pelastustoimen tehtävissä. **Palvelujen koottua järjestämisvastuuta** on Etelä-Savossa harjoitettu ESSOTE:n, SOS-TERI:n ja yksittäisten kuntien toimesta.

Kainuussa palvelujen järjestämistä pohdittaessa on **käsitelty ansiokkaasti järjestämistehtävää** erilaisissa palveluissa. Jonkin verran on pohdittu myös järjestäjän ja tuottajan roolien erottamista sekä tuottajaroolissa olevan liikelaitoksen toimintaperiaatteita. Erityisesti sote-palveluissa järjestäjän rooli vaikuttaisi olevan tarkoin pohdittu, mikä johtunee hallintomalliko-keilun tuomasta kokemuksesta.

Kanta-Hämeessä on päätetty rakentaa syksyn aikana **työkalupakki** väliaikaisen toimielimen käyttöön. Samassa yhteydessä maakunnassa on varsin ansiokkaasti **hahmotettu maakunnan järjestäjäroolia** ja mahdollisuuksia vaikuttaa tuottajien ohjaukseen ja asiakasvalintaan. Lisäksi Kanta-Hämeessä on pyritty hahmottamaan muiden organisaatioiden resursseja ja palveluja, jotka on yhteen sovitettava maakunnan toiminnan kanssa.

Palvelujen järjestämisen osalta Keski-Pohjanmaalla harjoitellaan **sotepalveluissa koko maakuntaa koskevaa tuotantoa** Soiten puitteissa. Jatkossa palvelujen järjestäjän tehtävän nähdään tuovan **uusia osaamisvaateita** maakuntaorganisaatioon. Esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa Keski-Pohjanmaalla on pohdittu järkevään järjestämistapaa mm. liikenneasioissa, vesi- ja ympäristöasioissa sekä eläinlääkäripalveluissa. **Elinvoiman vahvistamiseen** liittyvissä tehtävissä nähdään eniten yhteistä maakunnan ja kuntien tekemisissä. Esivalmistelun ensimmäisen vaiheen aikana tähän ei ole vielä tuotettu ratkaisuja, vaikka asia on maakunnassa tiedostettu. Järjestäjän ja tuottajan tehtävien eriyttämiseksi Keski-Pohjanmaalla halutaan käynnistää **markkinavuoropuhelu pikaisesti** ja ottaa yhdistykset ja muu kolmas sektori mukaan tasavertaisena tuottajakandidaattina.

Palvelujen järjestämisen osalta Keski-Suomessa on **hahmoteltu konsernirakennetta**, jonka kokonaiskuvaa kuitenkin hämärtää mahdollisesti yhtiötettävän toiminnan osuus. Palvelujen järjestämistä tullaan syksyn 2017 ja tulevan vuodenvaihteen aikana selvittämään **määrittelemällä palveluja, määrittelemällä tuottajien hyväksymiseen, ohjaamiseen ja valvontaan liittyviä kriteerejä ja käytäntöjä, pohtimalla asiakasohjausta ja asiakkuuksien hallintaa sekä tekemällä talousarviosuunnittelua** vuoden 2019 osalta. Toimintaa on hahmotettu **strategiakellon** avulla.

Palvelujen järjestämistehtävää ajatellen Kymenlaaksossa on **tunnistettu järjestäjän tärkeimmät tehtävät**. Lisäksi valmistelussa on kiinnitetty huomiota siihen, että järjestäjällä tulee olla **riittävästi osaamista ja ymmärrystä palvelumarkkinan toimivuudesta** sekä siitä, millainen palveluverkko maakuntaan tulevaisuudessa tarvitaan. Haasteelliseksi koetaan kasvupalvelujen järjestämisessä **markkinapuutteen toteaminen**. Jos määrittely tapahtuu mekanistisesti tai muuten maakunnan järjestämisvallan ulkopuolella, on suuri **vaara alueiden eriarvoiselle kehitykselle**. Kriittisenä nähdään se, että **asiakkuudenhallinnan on säilyttävä maakunnassa järjestäjällä**. Tämä koskee erityisesti kasvupalveluja. Kasvupalvelujen alla on vielä epäselvää, mikä tulee olemaan jako järjestämis- ja tuottamistehtäviin koskien nykyisiä TE-toimistojen, asiakasrajapinnassa tapahtuvia, palveluja.

Lapissa pidetään tärkeänä, että maakunta pystyy järjestämään asukkailleen sellaiset palvelut, jotka ovat **helposti saatavilla ja yhdenvertaisia, asiakaslähtöisesti rakennettuja ja kestäviä sekä hyvin toteutettuja ja laadukkaita**. Tätä järjestäjän velvollisuutta ajatellen Lapissa on pohdittu mm. järjestäjän vastuuta kokonaisuuden hallinnasta ja kehittämisestä.

Maakuntastrategiassa tulee ottaa kantaa pitkän aikavälin tavoitteisiin ja linjata palvelujen järjestämistä ja tuottamista. Järjestäjän tulevassa tehtävässä korostuu entisestään **tietoon perustuva johtaminen**. Esivalmistelussa on todettu, että maakunnan kuntien kesken on **huomattavia eroja palvelutarpeen arvioinnissa ja palvelujen järjestämisen tavoissa**. Tämä tulee edellyttämään **palvelujärjestelmän sopeuttamista** kohti valtakunnallisia suosituksia. Erityisiä piirteitä Lapissa ovat sote-järjestämislakiluonnoksessa mainittu **saamenkielisten palvelujen** valtakunnallinen kehittämisvastuu sekä **eläinlääkäripalvelujen saataavuus**, minkä järjestymistä yksityisen sektorin toimesta ei pidetä realistisena johtuen mm. poronhoitotyön sesonkiluonteesta ja harvasta asutuksesta.

Pirkanmaalla on esivalmistelun aikana mietitty erityisen **ansiokkaasti** maakunnan roolia palvelujen järjestäjänä. Lähtökohdaksi maakunnassa on otettu **asiakslähtöinen malli**, joka mahdollistaa kehittymisen, vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden. Tärkeä elementti tulevan järjestäjätehtävän menestyksessä hoitamisessa on **reaaliaikainen tieto** ja sen analysointi kustannustehokkaiden ja vaikuttavien palvelukokonaisuuksien määrittelemiseksi.

Palvelujen järjestämistä on Pohjanmaalla **mietitty kattavasti eri palveluiden näkökulmasta**. Kaikkien palvelujen järjestämisessä lähtökohdana on taata maakuntaan kattavat, kustannustehokkaat ja asiakkaan tarpeisiin osuvat palvelut. Erityisen tarkasti esivalmistelun aineistossa korostuvat pohdinnat liittyen mm. lasten ja perheiden palveluja, päihde- ja mielenterveyskuntoutujien palveluja ja palveluasumista. Erityisenä piirteenä Pohjanmaan valmistelussa nousee esiin **Kruunupyyn kunnan sote-palvelujen** järjestäminen.

Valmius uuteen maakuntaan siirtyvien tehtävien järjestämisestä on Pohjois-Karjalassa **keskimääräistä parempi** johtuen Siun sote -kokemuksista. Alueiden kehittämisessä (ml. alueiden käyttö) ja kasvupalveluissa maakunnan järjestäjätehtävät ovat vielä suunnitteluvaiheessa. Erityisesti kasvupalveluissa **järjestämisvastuun eriyttäminen** palvelujen tuottamisesta nähdään suurena muutoksena nykyiseen. Pohjois-Karjalassa **aluekehittämisen ja kasvupalvelujen järjestäjätehtävien yhteensovittaminen kuntien elinvoimatehtävän** kanssa vaatii vielä paljon työtä ja valmistelua. Pohjois-Karjalassa harjoitellaan siirtymistä järjestäjätuottajamalliin pohtimalla kokeilujen käynnistämistä. Tähän liittyen on jo käyty markkinavuoropuhelua. Jatkovalmistelussa erityisen tärkeää on tarkentaa **valtakunnallisen toiminnan ja maakunnan tehtävien** järjestämisen rajapintaa (esim. henkilöliikenne ja sote-kuljetukset) sekä **maakunnan ja kuntien** rajapintaa (esim. HYTE-työ, ympäristöasiat, kaavoitus, kasvupalvelut).

Maakunnan järjestäjärooliin on Pohjois-Pohjanmaalla paneuduttu kunnolla. Järjestäjän vastuu **haastaa henkilökunnan osaamisen lisäksi uudet päättäjät**. Järjestäjäroolin lähtökohdana pidetään **asiakslähtöisyyttä ja siihen pohjautuvaa palveluintegraatiota**. Näin ollen järjestäjän ensisijaisena tehtävänä on varmistaa asiakkaiden palvelutarpeen pohjalta toimiva palveluverkko. Lisäksi maakunnassa nähdään, että järjestäjän tehtäviin ja vastuuseen liittyy olennaisesti **strategisten valintojen** tekeminen.

Pohjois-Savossa palvelujen järjestämiseen liittyvät pohdinnat ovat liittyneet ensisijaisesti järjestäjän tehtävien ja roolin määrittelyyn. Kasvupalveluissa palvelutarpeen arviointi halutaan pitää maakunnan omana tehtävänä. Lähtökohdaksi maakunnassa on otettu, että **maakunnan järjestämät ja tuottamat palvelut muodostavat asiakkaan näkökulmasta loogisen, selkeän ja toisiaan tukevan kokonaisuuden**, jossa eri palvelujen ja palveluntuottajien saumakohdat eivät näy asiakkaalle.

Palvelujen järjestämisen osalta merkittävin askel Päijät-Hämeen valmistelussa on ollut **Hyvinvointikuntayhtymän (PHHYKY) perustaminen**. PHHYKY on vastannut sosiaali- ja

terveyspalvelujen järjestämisestä Asikkalan, Hartolan, Hollolan, Iitin, Kärkölan, Lahden, Orimattilan, Padasjoen, Pukkilan ja Myrskylän osalta vuoden 2017 alusta alkaen. Muilta osin palvelujen järjestämiseen liittyvä valmistelutyö on kohdentunut mm. liikennejärjestelmän kehittämiseen ja joukkoliikennekysymyksiin, yritys-, työvoima- ja elinkeinopalveluihin sekä maatalousyrittäjien lomituspalveluihin. Kaikissa näissä kokonaisuuksissa on ollut jossain määrin haasteellista rakentaa toimiva kokonaisuus maakunnan järjestämien palvelujen ja kuntien toiminnan välillä. **Kuntien ja maakunnan yhdyspinta** vaatiikin Päijät-Hämeessä jatkopohdintaa.

Satakunta on hahmotellut palvelujen järjestämistä erityisen tarkasti kasvupalvelujen osalta. Maakunnassa on toteutettu mm. **kasvupalveluja koskeva kysely** asiantuntijoille ja sidosryhmille. Kyselyn avulla on pyritty analysoimaan ja tunnistamaan, mitkä ovat keskeisimpiä, maakunnan järjestettäväksi tulevia tehtäviä kasvupalveluissa. Maakunnassa on noin 2000 asiakasta, joilla on tarve **TYP-palveluille**, joten näiden henkilöiden osalta maakunnalla tulisi olla mahdollisuus vastata palvelutarpeen arvioinnista ja palvelujen yhteensovittamisesta. Maakunnalla tulee olla **järjestäjäroolissaan vastuu** kasvupalvelujen tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä, tuotantotavasta päättämisestä, kustannusvaikuttavuuden varmistamisesta ja yhdenvertaisesta saatavuudesta ja kehittämisestä. Satakunnassa on myös ansiokkaasti hahmoteltu tulevan **järjestäjäroolin edellyttämää osaamista**.

Palvelujen järjestämisen osalta merkittävät päätökset on maakunnassa vielä tekemättä. Uudellamaalla järjestämistehtäviä on esivalmistelun ensimmäisen vaiheen aineiston perusteella keskitytty mm. vammaispalveluihin, terveydenhuollon kysymyksiin, työterveyshuoltoon, mielenterveys- ja päihdepalveluihin, alueiden käytön suunnitteluun ja liikennepalveluihin. ICT-järjestelmät nivoutuvat olennaiseksi osaksi maakunnan järjestäjätehtävää.

Varsinais-Suomessa palvelujen järjestämisvastuuta on pohdittu mm. viranomaistehtävien määrittelyn osalta. Järjestämisvastuu edellyttää lisäksi **riittävää resursointia palveluiden määrittämiseen sekä palveluiden laadun ja vaikuttavuuden arviointiin**. Myös palvelutarpeen arviointi tullaan näillä näkymin järjestämään julkisella hallintotehtävällä. Konkreettista pohdintaa on tehty ja tehdään syksyn 2017 aikana mm. kasvupalveluissa, suunnittelu-, liikenne- ja ympäristöpalveluissa, joukkoliikenteen ja tienpidon kysymyksissä (ml. saaristolii-kenne) ja maaseutupalveluissa sekä tukipalveluissa. Lisäksi tulevan maakunnan sotepalvelujen järjestämiseen liittyviä **tietotarpeita ja tiedolla johtamista** on selvitetty.

5.3 Integraatio

Yksi sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistuksen lähtökohtia on parempi integraatio perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palveluissa. Asian merkittävyyteen nähden nämä pohdinnat näkyvät esivalmisteluaineistossa yllättävän vähän. Osassa maakunnista tosin tämä integraatio on viety jo käytäntöön, kun sote-palvelut tuotetaan yhden organisaation alla. Sen sijaan maakuntien esivalmisteluaineistossa integraatiokysymystä on varsin ansiokkaasti käsitelty erilaisista näkökulmista. Aineistosta huokuu, että maakuntien valmistelussa on todella pohdittu uudenlaisia yhdistelmiä nykyisten palvelujen välillä. Karkeasti ottaen pohdinnat voidaan ryhmitellä kolmeen koriin, joista ensimmäinen liittyy maakunnan sisäiseen ulottuvuuteen, toinen maakunnan ja muiden organisaatioiden yhdyspinnoille ja kolmas ICT-järjestelmiin.

Maakuntien palvelujen suunnittelua koskevissa pohdinnoissa korostuu asiakasnäkökulma. Käytännössä poikkeuksetta maakunnat ovat ottaneet uudistuksen lähtökohdaksi sujuvien ja vaikuttavien palvelujen, palvelukokonaisuuksien ja -prosessien organisoimisen nykyisiä

tekemisiä uudelleen järjestelemällä. Asiakasnäkökulma vapauttaa ajattelun nykyisistä rajoitteista ja antaa mahdollisuuden kokonaan uudentyypisten palvelusisältöjen pohdinnalle. Tässä maakunnat ovat tehneet ansiokasta työtä erityisesti tulevaan maakuntaan siirtyvien palvelujen kohdalla. Monin paikoin aineistosta huokuu halu nähdä yhtymäkohtia paitsi sote-palvelujen kesken, myös sote-palvelujen ja muiden maakuntaan siirtyvien palvelujen ja tehtävien välillä.

Integraatiopohdinnoissa nousee esiin myös maakunnan yhdyspinnat muihin organisaatioihin. Aineistossa eniten pohdintaa on käyty ja käydään kuntiin jäävien tehtävien kohdalla. Palvelujen integraation näkökulmasta maakunnan ja kuntien yhdyspinta liittyy etenkin yritys- ja elinkeinopalveluihin, kuntien elinvoimatehtävään, lasten ja perheiden palveluihin, kaavoitukseen, ympäristö- ja liikenneasioihin sekä hyte-työhön. Kuntien lisäksi maakuntien aineistoissa näkyvät pohdinnat maakunnan ja valtiovetoisen lupa- ja valvontaviraston (Luova) välillä. Tässä yhdyspinnassa aineistossa korostuvat ympäristöasiat. Integraatio liitetään maakuntien yhdyspintatarkasteluissa myös ylimaakunnalliseen yhteistyöhön. Näissä kysymyksissä palvelujen järjestämisen tapaan nähdään tarpeita ja mahdollisuuksia hoitaa joitakin tehtäviä yhtä maakuntaa isommalla alueella.

Kolmas näkökulma integraatiopohdintaan korostaa ICT-näkökulmaa. Osalla maakunnista esivalmistelun aineisto käsittelee integraatiota lähes yksinomaan tietojärjestelmäkysymyksenä. On selvää, että nykyisin useamman eri organisaatioiden tarjoamien palvelujen koostaminen perustettaviin maakuntiin aiheuttaa huomattavaa painetta tietojärjestelmien yhteensovittamisen ja uudistamisen osalta. Maakunnat ovat esivalmistelussaan tunnistanee satoja, jopa tuhansia tietojärjestelmiä, joihin on tarpeen tehdä jonkinlaisia muutoksia uudistuksen myötä. Tietojärjestelmäintegraatio nähdään monessa maakunnassa myös mahdollisena tehtävänä, jolloin realistisena vaihtoehtona pidetään kokonaan uuden tietojärjestelmän rakentamista uuteen maakuntaan. Siirtymäkausi tulisi yrittää pärjätä nykyisillä järjestelmillä tai niihin vain välttämättömimmät korjaukset tekemällä.

Tiivistelmät maakunnista

Etelä-Karjalassa sote-palvelujen integraatio on monia muita maakuntia pidemmällä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden (Eksote) ansiosta. Kaikkineen maakunnan esivalmisteluaikaneistossa palvelujen integraatiota on lähestytty **IT-järjestelmien näkökulmasta**. Etelä-Karjalassa nähdään, että palvelutuottajat pitää pystyä velvoittamaan integroitumaan sekä kansallisiin että maakunnallisiin asiakas- ja potilastietojärjestelmiin. Esivalmistelun aikana Etelä-Karjalassa on pyritty tunnistamaan **yhdys- ja rajapintoja** maakunnan omien tehtävien välillä sekä erityisesti suhteessa kuntiin. Lisäksi esivalmistelussa on pohdittu mahdollisia **ylimaakunnallisia palveluja** yhdessä Kymenlaakson kanssa (esim. kasvupalvelut, lomituspalvelut). Tulevaisuudessa haastavana näyttäytyy monialaisen verkoston johtaminen ja maakunnan ja kuntien välinen vastuunjako.

Integraation osalta Etelä-Pohjanmaalla kokonaisuutta on hahmoteltu **vertikaalisen ja horisontaalisen integraation** näkökulmista. Vertikaalinen viittaa mm. maakunnan ja yhteistyöalueen palveluvastuiden määrittelyyn ja horisontaalinen puolestaan monialaiseen yhteistyöhön maakunnan sisällä. Lisäksi integraatiokysymyksissä on käsitelty mm. palveluverkkoa, palveluprosesseja ja eri organisaatioiden toimintakulttuureja. Myös **ylialueellisen yhteistyön mahdollisuuksia** on hahmoteltu mm. rakennerahasto-ohjelman hallinnossa ja alueidenkäytön, luonnonsuojelun ja vesienhoidon tehtävissä.

Etelä-Savossa maakuntauudistuksen ja sote-uudistuksen esivalmistelu on toteutettu yhtenä kokonaisuutena. Jokainen valmistelun teemaryhmä on selvittänyt ansiokkaasti **oman tehtä-**

väalueen yhdyspintoja muihin teemaryhmiin. Ja soveltuviissa aiheissa on tehty yhteistyötä eri valmisteluryhmien kesken. Erityisen pitkällä maakunnassa ollaan sosiaali- ja terveystalvelujen integraatiossa, kun toimintaa pyöritetään ESSOTE:n ja SOTERI:n kautta. **Integraationäkökulma on ollut vahvasti esillä** myös mm. joukkoliikenteessä, maaseutuhallinnon palveluissa, ympäristöterveydenhuollossa, eläinlääkäripalveluissa ja HYTE-työssä.

Kainuun esivalmistelussa tarkoituksena on ollut selvittää toimialoittain uuden maakunnan toiminnallinen ja taloudellinen kokonaisuus eli palvelukokonaisuudet, niiden muodostamat palvelut ja prosessit, prosesseihin sitoutuvat henkilöstömenot, muut toimintamenot, kokonaismenot ja yhteistoimintatarve. Palvelujen **integraationäkökulma heijastuu aineistosta hyvin** ja asioita on Kainuussa seikkaperäisesti pohdittu. Erityisesti Kainuussa korostuvat pohdinnat tulevan **maakunnan toiminnan suhteesta kuntien toimintaan** sekä **ylimaakunnalliset tehtävät** ja niiden hoitaminen useamman maakunnan välillä.

Kanta-Hämeessä palvelukokonaisuuksia on hahmoteltu asiakkaan näkökulmasta. Samalla on pyritty tunnistamaan **yhteyspintoja** maakunnan eri palvelujen ja muiden organisaatioiden palvelujen välillä. Syksyn 2017 ja alkuvuoden 2018 aikana **palveluintegraatiota** tullaan käsittelemään erityisesti sote-palvelujen ja maakuntapalvelujen yhdyspinnalla sekä sosiaali- ja terveystalvelujen välillä. Haastavaksi tilanne koetaan Hattulan kunnan ja Forssan seudun (Forssa, Humppila, Ypäjä) osalta johtuen aluesairaalaratkaisuista.

Palvelujen ja tehtävien integraation osalta Keski-Pohjanmaalla harjoitellaan sosiaali- ja terveystalvelujen osalta tiivistynyttä yhteistyötä **Soite-kuntayhtymän** puitteissa. Kaikessa palvelujen kehittämisessä maakunnassa on omaksuttu **”ihminen keskiössä”** -ajattelu, joka ohjaa mielekkäiden ja tarkoituksenmukaisten palvelukokonaisuuksien kehittämistä. Esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa Keski-Pohjanmaalla on tunnistettu integraatiotarpeita ja -mahdollisuuksia mm. ympäristötehtävissä (maakunta - LUOVA), liikennetehtävissä (maakunta - Liikennevirasto) sekä ympäristöterveydenhuollon, sote-tehtävien ja maatalouslomitustehtävien kohdalla.

Integraation osalta Keski-Suomessa keskustelu liittyy maakunnan perustamiseen ja palvelujen järjestämiseen. Integraatiota on pyritty **havainnollistamaan** maakunnassa kuvaamalla tilannetta nyt ja tulevaisuudessa muutamien **esimerkkien avulla**. Integraatiokeskustelu liittyy pääosin maakunnan tulevien tehtävien sisäiseen näkökulmaan, mutta maakunnassa on pohdittu integraatiota myös eri palvelujen välillä.

Palvelujen ja palvelukokonaisuuksien **integraatiota** on Kymenlaaksossa käsitelty varsin perusteellisesti. Huolena nähdään, ettei alkuperäinen lakiehdotus alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista riittäväällä tavalla huomio asiakasohjauksen merkitystä palvelujen ja palveluketjujen toimivuudelle. Niin ikään toiminnan johtamisen näkökulmasta kriittistä on tietojohdaminen ja siinä määritellyt vastuut ja roolit. Kymenlaakson erityispiirteenä kasvupalveluja koskien voidaan todeta **vahvat seudulliset elinkeinoyhtiöt**, joille käytännön asiakastyötä voitaisiin mahdollisesti ulkoistaa. Lisäksi Kymenlaaksossa on esivalmistelun aikana käsitelty teemoja, joissa joko tehdään tällä hetkellä **yhteistyötä yli maakuntarajojen** tai joiden kohdalla tällainen olisi suotavaa myös uudessa rakenteessa. Tällaisia teemoja ovat mm. merialuesuunnittelu, kalatalousrahaston asiat, rakennerahastoasiat sekä luonnonsuojelutehtävät ja alueidenkäytön suunnittelu.

Lapissa on aktiivisesti pyritty **tunnistamaan** esivalmistelun ensimmäisen vaiheen aikana **mahdollisuuksia erilaisten tekemisten ja tehtävien yhteensovittamiseen** joko maakunnan sisällä tai maakunnan ja muiden sidosryhmien välillä. Esivalmistelun aikana ei ole kuitenkaan lähdetty hahmottelemaan konsernirakennetta, vaan Lapissa odotellaan lainsä-

dännön vaatimuksia eri tehtävien hoidosta. Lapissa ajatellaan, että **yhtenäiset ja yhtenä jatkumona toteutuvat palvelupolut ovat ennen kaikkea asiakkaan etu**. Valmistelun aikana on pyritty tunnistamaan tärkeimpiä asiakkaalle tarjottavia palvelupolkuja ja sitä, miten palvelut tulisi järjestää mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja sujuvan palvelukokemuksen takaamiseksi. Lähtökohtana Lapissa on, että **palvelujen toimivuus ja arjen sujuvuus turvataan**, mikä edellyttää välttämättömän tiedon siirtymistä ja liikkumista nykyisten rakenteiden, ohjelmistojen ja sopimusten pohjalta. Maakunnassa on myös havaittu, että asiakkaan palvelutarve kohdistuu usein useampaan kuin yhteen maakunnan palveluun. Samalla **palvelutarpeet voivat ylittää maakuntien, kuntien ja valtion organisaatioiden rajat**.

Palvelujen järjestämisen rinnalla Pirkanmaalla on pyritty melko yksityiskohtaisesti kokoamaan erilaisia palveluja kokonaisuuksiksi ja samalla pyritty muodostamaan näistä **integroituja ketjuja**. Lisäksi maakunnassa on **ansiookkaasti hahmoteltu** yhteistyön sisältöjä ja yhteistyömalleja maakunnan ja kunnan sekä maakunnan ja valtion tehtävien välillä.

Pohjanmaalla on pohdittu tarkasti palvelujen integraatiokysymyksiä esivalmistelun aikaan. Keskustelu on kohdistunut **monipuolisesti erilaisten palvelujen järjestämiseen**. Hallituksen heinäkuussa tekemän uuden linjauksen johdosta osa ryhmien esityksistä joudutaan pohtimaan uudelleen. **Nopea kontakti, palveluohjaus ja integrointimalli** määritetään maakunnan palvelustrategiassa ja tuottajille määritellyissä kriteereissä lähtökohtaksi. Lisäksi Pohjanmaa on käynyt **aktiivista vuoropuhelua naapurimaakuntien kanssa** avaintehtävistä maakuntien välisessä työnjaossa.

Pohjois-Karjalassa ollaan Siun soten kautta jo varsin pitkällä **perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon tehtävien integraatiossa**. Uudistus tarjoaa mahdollisuuden myös monien muiden tehtävien keskinäiseen yhteensovittamiseen. Näistä Pohjois-Karjalan valmistelussa on keskitytty esimerkiksi **kasvupalvelujen, sote-palvelujen ja kunnan palvelujen yhteensovittamiseen, koulutuksen ulkopuolelle jäävien palveluihin, maaseudun kehittämisen palveluihin sekä alueidenkäytön, liikennejärjestelmän ja luonnon- ja ympäristönsuojelun tehtävien rajapintoihin**. Kasvupalvelujen ja kuntien palvelujen välillä on pohdittu **yhteisten asiakasprosessien kehittämistä** alueellisen kokeilun avulla. Valmisteluvaiheessa haasteeksi on koettu esimerkiksi se, että useat työryhmät valmistelevat asioita samanaikaisesti ja tätä tekemistä pitäisi pystyä **koordinoimaan**. Erityisesti aluekehittämisessä tavoitteena on kehittämistoimien yhteensovittaminen **vaikuttavuuden parantamiseksi**. Tehtävien onnistunut integraatio edellyttää myös **tietojärjestelmien yhteensovittamista** (esim. asiakasrekisterit, tilausjärjestelmät). Toimivaa tehtäväkokonaisuutta rakennettaessa Pohjois-Karjalassa on pohdittu myös mahdollisia ylimaakunnallisia kokonaisuuksia (nykyisten ELY-keskusten keskitettyjen tehtävien pohjalta).

Asiakaslähtöisyyttä pidetään Pohjois-Pohjanmaalla lähtökohtana palvelujen järjestämisessä. Samalla siihen liittyy integraationäkökulma, jossa nykyisin hajallaan olevia palveluja pyritään kokoamaan samana palvelukokonaisuuteen vaikuttavan ja sujuvan asiakasprosessin näkökulmasta. Erityisesti Pohjois-Pohjanmaalla on pohdittu **integraatiokysymyksiä** mm. vanhusten palvelujen, kotihoidon ja sairaalapalvelujen osalta sekä pitkäaikaistyöttömien palvelujen kohdalla nykyisen TYP-toiminnan pohjalta.

Integraatiopohdinnat ovat olleet tiiviisti esillä Pohjois-Savon valmistelussa, mikä näkyy myös runsaana valmisteluaineistona. **Yhtenäisten palvelukokonaisuuksien rakentamista** maakunnan sisällä pidetään tärkeänä mm. yritys- ja työvoimapalveluissa sekä vanhusten palveluissa ja ympäristöterveydenhuollossa. Lisäksi integraatiopohdintoja on tehty maakuntaorganisaation rajat ylittäen suhteessa sidosryhmiin esimerkiksi vesienhoidossa ja luonnon

monimuotoisuuden edistämisen tehtävissä. Samalla maakunnassa on hahmoteltu **tulevia palveluyksiköitä** mm. lasten ja perheiden palveluissa.

Päijät-Hämeen valmistelussa on varsin aktiivisesti pohdittu eri **palvelujen integraatiota niin maakunnan sisällä kuin maakuntien välillä**. Erityisesti PHHYKY:n kohdalla on tavoitteeksi asetettu erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen palvelujen yhteensovittaminen ja toimivien palvelukokonaisuuksien rakentaminen uuteen maakuntaan. Maakuntauudistuksen osalta integraatiotarvetta on pohdittu erityisesti esimerkiksi joukkoliikenteen ja sote-palvelujen välillä sekä kulttuurin edistämis tehtävien kohdalla maakunnan ja muiden organisaatioiden palvelujen välillä. Maakunnan strategisessa suunnittelussa työtä on ohjannut **maankäytön, asumisen, liikenteen, palvelujen ja elinkeinojen (MALPE)** kehittämisen yhteenkietoutunut kokonaisuus. Lisäksi Päijät-Hämeen saatavilla olevassa aineistossa korostuu **ylimaakunnallisten** tehtävien pohdinta. Päijät-Hämeessä nähdään, että tietyissä erityistehtävissä ei ole mielekästä rakentaa omaa rakennetta jokaiseen maakuntaan, vaan yhteistyötä tulee tehdä yli maakuntarajojen riittävän isojen yhteistyöalueiden synnyttämiseksi. Tällaisia tehtäviä on tunnistettu mm. lomituspalveluissa, kalatalousrahas-ton palveluissa ja ympäristöterveydenhuollossa.

Satakunnassa integraationäkökulmaa on lähestytty tunnistamalla **toimintakulttuuriin** liittyvä kehittämistarve. Kun uusi maakunta syntyy yhdistämällä asiantuntijoita eri organisaatioista, **tarvitaan paljon koulutusta** ja uusia, yhtenäisiä toimintatapoja muovaavia prosesseja. Sisällöllisesti tehtäväkohtaisia yhdyspintoja uuden maakunnan sisällä on pyritty tunnistamaan esimerkiksi **aluekehittämisen kokonaisuudessa** sekä **maaseutupalveluissa ja ympäristöterveydenhuollossa**. Lisäksi palvelujen integraatiopohdinnoissa on analysoitu myös maakunnan järjestäjätehtävän suhdetta muihin sidosryhmiin, jotta pystytään varmistamaan kokonaisuutena sujuvat palveluketjut. Tehtäväkokonaisuuksien integrointi uuteen maakuntaan edellyttää myös ICT-sopimusten ja ohjelmistojen harmonisointia.

Uudenmaan esivalmisteluaineistossa **korostuu ICT-järjestelmien näkökulma**, kun kokonaisuutta tarkastellaan integraatiokysymysten näkökulmasta. Aineistossa kuvataan melko tarkasti seikkoja, joita on otettava huomioon maakuntaa perustettaessa ja sen palvelukokonaisuuksia määriteltäessä. **Sisällöllisesti palvelujen osalta integraatiota sivutaan** vain lasten ja perheiden palveluissa, suun terveydenhuollon palveluissa suhteessa sote-palveluihin ja kuntien sivistystoimen palveluihin sekä päihde- ja mielenterveyspalveluissa. Erityisesti päihde- ja mielenterveyspalvelujen palveluverkon kohdalla tunnistetaan tarve tiiviimmälle integraatiolle eri organisaatioiden palvelujen välillä.

Varsinais-Suomessa palvelujen integraatiota käsittelevässä aineistossa **korostuu koko maakunnan elinvoiman vahvistaminen ja tässä erityisesti kasvupalvelujen näkökulma**. Asiaa lähestytään erityisesti tulevan maakunnan ja kuntien välisen suhteen kautta. Lisäksi Varsinais-Suomessa nostetaan esiin maakunnan ja seutukuntien välinen työ. **Seutukuntarakenteen** todetaan paikoin rapistuneen, mutta uudessa asetelmassa sillä näyttäisi olevan uutta kysyntää. Integraatiopohdinnoissa ei ole aineiston perusteella vielä menty kovin syvälle yksittäisten asiakastarpeiden määrittelyyn.

5.4 Valinnanvapaus

Valinnanvapaus on uudistuksessa kansallisesti kaikkein eniten puhuttanut teema. Tämä ilmenee mm. uudistuksen mediaseurannasta. Valinnanvapaus on ollut näyttävästi esillä paitsi valtakunnallisissa ja alueellisissa mediassa, myös sosiaalisessa mediassa ja blogi-

kirjoituksissa. Tyypillisesti valtakunnallista uutisointia tai ajankohtaisohjelmaa on seurannut osumapiikki sosiaalisen median julkaisuissa.

Julkiseen kiinnostavuuteensa nähden valinnanvapaus jää maakuntien esivalmisteluaineistossa varsin ohuelle käsittelylle. Lähes kaikki maakunnat toteavat, ettei konkreettinen valmistelu ole voinut edetä, koska lainsäädäntö on merkittävältä osin ollut puutteellinen. Siitä huolimatta aineistoista on tulkittavissa, että maakunnissa nähdään, että valinnanvapautta lisäämällä voidaan parantaa palvelujen laatua ja samalla myös varmistaa tai jopa lisätä palvelutarjontaa sellaisilla alueilla, joissa se muuten olisi hankalaa. Lähes kaikissa maakunnissa on pohdittu, mitä suoran valinnan palvelut, asiakas- ja palvelusetelit tai henkilökohtainen budjetti maakunnassa tarkoittaisivat. Niin ikään valinnanvapauden soveltaminen muissa kuin sote-palveluissa (eli erityisesti kasvupalveluissa) on askarruttanut maakuntia.

Jonkin verran maakuntien aineistoissa näkyy myös huolta siitä, miten valinnanvapaus käytännössä toteutetaan tai mitä se tulee tarkoittamaan kustannuskehityksen näkökulmasta. Lisäksi aineistoissa todetaan usein, että valinnanvapaus siirtää merkittävästi valtaa järjestäjältä asiakkaille, millä nähdään mm. palveluverkon kehittymisen kannalta huomattavia vaikutuksia. Näin ollen asiakkaiden valinnat haastavat myös strategisella tasolla tehtävät linjaukset järjestäjätehtävistä ja edelleen maakunnan oman palveluverkon kehittämisestä.

Tuoreimmissa valmisteluaineistoissa todetaan, että maakuntakohtaisessa valmistelussa on otettu aikalisä. Maakunnissa odotetaan nyt uutta ehdotusta valinnanvapauslainsäädännöstä, minkä viitoittamana työtä jatketaan. Kesä-heinäkuun pilottihaussa kahdeksan maakuntaa haki mukaan valinnanvapauspilottiin, jotka toteutetaan 1.7.2018–31.12.2019. Kun lainsäädännön muutokset on tehty, pilottien sisältöä tarkennetaan yhdessä maakuntien kanssa.

Tiivistelmät maakunnista

Valinnanvapautteen liittyvä esivalmistelu on Etelä-Karjalassa edennyt varsin suoraviivaisesti **kansallisen valmistelun viitoittamalla tiellä**. Maakunnassa on nähty, että valtio ohjaa hyvin vahvasti toiminnan kehittämistä. Tähän liittyen maakunnassa varauduttiin **yhtiöittä-mään** toimintoja.

Etelä-Pohjanmaalla **valinnanvapautta on valmisteltu STM:n esittämien toteuttamisvaihtoehdojen** mukaisesti, missä valinnanvapaus toteutetaan joko suoraan laajalla sote-keskuksella tai aluksi rajatulla sote-keskuksen palveluvalikoimalla. Valinnanvapaus ja sen **käytännön toteutus vaatii maakunnassa kuitenkin paljon työtä** koskien mm. maakunnan palvelurakennetta, maakuntarajat ylittävää yhteistyötä, palvelulupauksia, kilpailutettavia palveluja ja digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Etelä-Savossa valinnanvapauden soveltamista on esivalmistelun ensimmäisen vaiheen aineiston perusteella **pohdittu täsmällisimmin vammaispalveluissa**, joiden kohdalla on mietitty, mitkä olisivat mahdollisia suoran valinnan palveluja ja mitkä kuuluisivat henkilökohtaisen budjetin tai asiakassetelin piiriin. Valinnanvapauden katsotaan nojaavan **vankkaan ja avoimeen tietopohjaan** palvelujen saatavuudesta sekä järjestäjän vastuulla olevaan **palveluluohjaukseen**.

Kainuussa **valinnanvapautta ehdittiin esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa pohtia perusteellisesti**. Maakunnassa oli suunniteltu asiakkaan valinnanvapauden huomattavan laajentamisen toteuttaminen kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa vuonna 2019 parannettaisiin perustason hoitoon pääsyä **asiakkaan suoraan valittavilla palveluilla**. Ensimmäisessä vaiheessa otettaisiin lisäksi käyttöön **asiakasseteli**, jolla parannetaan säännöllisten kotiin annettavien palvelujen saatavuutta. Tietyille laajemmin palveluita tarvit-

seville otettaisiin käyttöön **henkilökohtainen budjetti**. Toisessa vaiheessa valinnanvapauden palveluvalikoima laajenisi. Tällöin mahdollisesti **voitaisiin perustaa laajan palveluvalikoiman sosiaali- ja terveystieteitä.**

Kanta-Häme on hakenut valinnanvapauspilottiin. Kanta-Hämeessä arvioidaan, että jatkovalmistelun aikana on pyrittävä tunnistamaan **vaihtoehtoisia malleja**, joiden kautta markkinoiden muodostumista voitaisiin tukea eri palveluissa ja maakunnissa. Nykyisestä kokeilusta (Hämeenlinna) saatavilla olevat ennakkotiedot viittaavat siihen, että **valinnanvapaus näyttäisi yleisellä tasolla lisäävän sote-palvelujen käyttöä**. Maakunta haluaa olla jatkosakin **edelläkävijä** valinnanvapaudessa ja sen soveltamisessa.

Keski-Pohjanmaalla Soite-kuntayhtymä on päättänyt hakea **valinnanvapauden pilottiin**. Pilotin käytännön toteutusta varten hallinnollinen rakenne ja työryhmät on pohdittu. Valinnanvapauden myötä maakunnassa on jonkin verran pohdittu palveluverkon kehittämistä ja sitä, **missä määrin maakuntavaltuusto aidosti pystyy määrittelemään palveluverkkoa**, kun asiakkaat samanaikaisesti valinnoillaan muovaavat palvelujen rakennetta ja tarjontaa.

Keski-Suomessa on käynnissä valinnanvapauskokeilu. Maakuntaan on suunniteltu huolellisesti myös uutta pilottia. Pohdinnoissa on käsitelty erityisesti palvelumarkkinan kehittämistä keskuskaupungissa ja maaseudulla, erityisesti palvelujen saatavuuden näkökulmasta. Lisäksi pohdinnat ovat kohdistuneet kuntien omistamiin sote-kiinteistöihin.

Kymenlaaksossa ollaan jossain määrin **skeptisiä**, onnistutaanko uudistuksessa yhdistämään tavoite palvelujen saavutettavuudesta yhden luukun -periaatteella ja soveltamalla samanaikaisesti valinnanvapautta. Pohdinta koskee erityisesti kasvupalveluja. Valinnanvapauden kohdalla nähdään tärkeäksi **relevantin tiedon kerääminen**, hallinta ja muokkaaminen, millä pystytään mm. kuvaamaan palvelujen laatua ja vertailemaan palveluntarjoajia keskenään. Kymenlaakson **sote-kuntayhtymä tulee pilotoimaan valinnanvapautta 1.7.2018 alkaen**.

Lapissa on seurattu valinnanvapauslainsäädännön valmistelua, mutta konkreettisia suunnitelmia valinnanvapauden toteuttamisesta maakunnassa ei ole tehty. Valinnanvapauden toteuttamista on kuitenkin **alustavasti selvitetty järjestämisen alatyöryhmässä** ja työhön liittyen **erillisissä työpajoissa, joihin on osallistunut myös yksityisiä ja järjestötoimijoita**. Välikaishallinto jatkaa valmistelua ja vie julkisen tuotannon yhtiöittämistä tarvittaessa eteenpäin ja valmentaa samalla järjestäjätahoa monituottajamallin hallintaan.

Pirkanmaalla on pohdittu valinnanvapauden toteuttamisen yhteydessä ainakin sitä, miten valinnanvapaus vaikuttaa integroituihin palveluketjuihin ja **miten kokonaisuus voidaan pitää hallittavana** ja maakunnan ohjauksessa. Lisäksi maakunnassa epäillään, onnistutaanko valinnanvapaus toteuttamaan kustannustehokkaasti siten, etteivät kustannukset nouse.

Pohjanmaalla ajatellaan, että valinnanvapaus ja maakuntaudistus tuovat **paljon mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen**. Valmistelu on esivalmisteluaineiston perusteella keskitynyt lähes yksinomaan sote-palveluihin, ei esimerkiksi kasvupalveluihin. Huolena nähdään, että **valinnanvapaus yhdistettynä viranomaispäätösten valitusoikeuteen tulee olemaan ongelmallista**. Lisäksi maahanmuuttaja-asiakkaat tulevat tarvitsemaan erityistä palveluohjausta voidakseen tehdä päätöksiä palveluistaan. Pohdinnoissa on korostettu myös, että valinnanvapaus on **turvettava yhdenvertaisesti molemmiin kielin** niin kaupungeissa kuin maaseudullakin.

Pohjois-Karjalassa suhtaudutaan lähtökohtaisesti positiivisesti asiakkaiden valinnanvapauden lisäämiseen. **Markkinaehtoisuus** ja **valinnanvapaus** sekä maakuntien **hankintojen suuntaaminen** tuloksista ja vaikutuksista maksamiseen antavat mahdollisuuden kustannustehokkaille ja vaikuttaville palveluille. Valmistelussa pohditaan vielä, miten Pohjois-Karjala voisi osallistua **valinnanvapauskokeiluun**.

Pohjois-Pohjanmaalla on mietitty tarkasti, mitä valinnanvapaus käytännössä tarkoittaa maakunnan järjestämistehtävän näkökulmasta. Kokonaisuutena maakunnassa nähdään, että valinnanvapaus vie tuotannon suunnittelua ja toteutusta **kilpailukykyisempään** suuntaan. Lisäksi maakunnassa on esivalmistelun aikana nostettu esiin **kriittisiä kysymyksiä**, joihin vastaamalla valinnanvapauden määrittelyssä päästään eteenpäin.

Pohjois-Savossa kasvupalvelujen valinnanvapauden **suhtaudutaan lähtökohtaisesti positiivisesti**. Erityisesti yrityspalveluissa ajatellaan, että asiakkaalla pitää olla mahdollisuus valita. Lisäksi maakunnassa on kiinnitetty huomio valinnanvapauden vaikutuksiin henkilöstöön, mihin liittyen ollaan tekemässä taustaselvitystä.

Päijät-Hämeessä valinnanvapauden toteuttamiseen on varauduttu alkuperäisen valmistelun mukaisesti. Näin ollen heinäkuun alun uusi linjaus hallitukselta näyttäisi aineiston perusteella tulleen jossain määrin yllätyksenä valmistelijoille. Päijät-Hämeessä on sitouduttu toiminnan kustannustehokkuuden parantamiseen. Maakunnassa nähdään, että **kustannustehokkuuden aikaan saaminen edellyttää oman tuotannon merkittävää vahvistamista**. Tähän liittyen maakunnassa on esitetty erityistä toimintatapamuutosohjelmaa koskien terveyspalveluja, vanhuspalveluja, sosiaalitoimea, erikoissairaanhoidoa, tukipalveluja sekä mielen-terveys- ja päihdepalveluja.

Valinnanvapauden osalta Satakunnassa on pohdittu erityisesti niitä **kasvupalveluja**, jotka voisivat tulla valinnanvapauden piiriin ensimmäisenä. Henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyjen perusteella tällaisia ovat yritysten ja muiden organisaatioiden rekrytointipalvelut sekä yritysten liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät palvelut. Satakunnassa on todettu, että **kilpailun avaaminen edellyttää** liiketoimintaosaamisen kehittämistä, palvelujen tuotteistamista ja markkinaehtoisen ajattelun omaksumista.

Uudenmaalla nähdään, että **palvelumuotoilu** on oiva keino pohtia valinnanvapauden toteuttamista, jähka lainsäädäntö antaa siihen riittävän pohjan. Esivalmistelun ensimmäisen vaiheen materiaalissa valinnanvapauden käsittely jää ohueksi.

Valinnanvapautta on Varsinais-Suomessa lähestytty **vaikuttavuuden parantamisen näkökulmasta**. Aineistossa todetaan, että esimerkiksi kasvupalveluissa palvelujen laatua tulla säätelemään tehokkailla **hankinta- ja seurantamekanismeilla**, joita ei kuitenkaan enempää avata. Valinnanvapaudella nähdään kuitenkin **merkittävä palveluekosysteemiä muovaava vaikutus**, kun heikosti toimivat tai asiakkaiden hyödyttömäksi kokemat palvelut eivät menesty ja korvautuvat ajan mittaan uusilla. Lisäksi huomiota kiinnitetään sellaisiin asiakaisiin, jotka eivät halua käyttää valinnanvapautta. Näiden kohdalla maakunnan on mietittävä keinot palveluohjaukseen.

5.5 Digitalisaatio

Digitalisaatiota ja sen mahdollisuuksia on maakunnissa käsitelty esivalmisteluaineiston mukaan perusteellisesti. Maakunnat näkevät, että palveluprosessien digitalisaatio ja sähköinen asiointi ovat eräällä tavalla koko uudistuksen ydin. Digitalisaatio nähdään avainasemassa

koko uudistuksen tavoitteiden saavuttamisessa – erityisesti kustannusten kasvun leikkaamisessa ja palvelujen saavutettavuudessa digitaalisilla ratkaisuilla on merkittävä rooli.

Samalla kun digitalisaation nimiin vannotaan tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta, maakunnissa on iso huoli, onnistutaanko järjestelmien uudistuksessa. Uudistus koskee maakunnasta riippuen joko satoja tai jopa tuhansia tietojärjestelmiä, joten uudistus on myös tästä näkökulmasta mittaluokaltaan vertaansa vailla.

Aineistosta huokuu selvästi se, että maakuntien näkökulmasta esivalmistelun aikana oli pitkään epäselvää, mikä tulee olemaan valtakunnallisten palvelukeskusten rooli suhteessa maakunnan omaan toimintaan. Kokonaisuutena maakunnat näkevät, että on hyvä hoitaa tietyt palvelut valtakunnallisesti, mutta silti monen maakunnan aineistossa näkyy toive siitä, että osa ICT-ratkaisuista jätettäisiin maakunnan omiin käsiin.

Sähköinen asiointi ja sen lisääminen nähdään maakunnissa lähtökohtaisesti tärkeänä. Samalla maakuntien aineistoista välittyy huoli siitä, että palveluja digitalisoitaessa on huomiotava myös ne käyttäjät, jotka eivät syystä tai toisesta pysty tai halua sähköisiä palvelukanavia käyttämään. Näissä yhteyksissä maakunnat korostavat myös henkilökohtaisen kontaktin merkitystä, mitä ei paraskaan digitaalinen asiointimuoto voi korvata.

Tiivistelmät maakunnista

Etelä-Karjalassa digitalisaatio ja sähköisten palvelujen kehittäminen nähdään **edellytyksenä onnistuneelle sote- ja maakuntauudistukselle**. Maakunta on edennyt työssään jätävästi esivalmistelun aikana. Maakuntaan suunnitellun in house -yhtiön ja ICT-palvelukeskuksen suhde selvinnee jatkovalmistelun aikana. Tavoitteena Etelä-Karjalassa on, että ICT-asioita hoitaisi maakunnassa noin 10 hengen asiantuntijatiimi.

Digitalisaatiota on Etelä-Pohjanmaalla lähestytty erityisesti **palvelun jakelukanavien ja logistiikan** näkökulmista. Kokonaiskuvan muodostamiseksi maakunnassa on käytävä tarkkaan läpi käytännön ratkaisuja. Tärkeäksi nähdään myös **rajapinnat kansallisiin tietovarantoihin**, mikä koskee erityisesti ympäristöön ja liikenteeseen liittyviä tietovarantoja. Maakunnassa on tehty perustasolla kartoitus myös työasematarpeista. Työasemien uudistaminen tulee edellyttämään isoja investointeja tulevana vuosina sekä laitteisiin että ohjelmistoihin.

Sähköinen asiointi ja digitaaliset palveluprosessit nähdään Etelä-Savossa luontevana osana palvelukokonaisuutta. Kokonaisuudessaan maakunnassa nähdään, että toimiva potilas- ja asiakastietojärjestelmä on koko uudistuksen ja toimivien palvelujen ja palveluketjujen ydin. Etelä-Savossa toimivan ICT-työryhmän tehtävänä on **varmistaa kaikkien tarvittavien tietojärjestelmien toiminta** maakuntahallinnon aloittaessa toimintansa. Samassa yhteydessä sovitetaan maakunnan omat järjestelmät yhteen valtakunnallisen arkkitehtuurin kanssa. Digitaalisia palveluja on pohdittu myös **esteellisten** (esim. näkö- tai liikuntavammaiset) asiointin helpottamisen näkökulmasta.

Kainuussa nähdään, että **digitaaliset palvelut ovat aina saatavilla kaikille, kaikkialla ja kaikilla laitteilla**. Sähköistä asiointia on kuitenkin tuettava **asiakasneuvonnalla**. Kainuun aineistossa todetaan, että digitalisaation näkökulmasta sotepalveluissa on otettu vasta pieniä askeleita (esim. lomakkeet), mistä on **pitkä matka kokonaan tai edes osittain sähköisiin palveluprosesseihin**. Esivalmistelussa on kiinnitetty huomiota myös valtakunnalliseen ICT-palvelukeskukseen ja sen toimintojen hyödyntämisestä maakunnan ICT-työssä.

Digitalisaation osalta Kanta-Hämeessä ollaan muodostamassa tavoitetilaa vuoteen 2020. Jatkovalmistelussa linjataan, miten maakunta tulee hyödyntämään **Vimanan** palveluja. Haasteelliseksi koetaan, että **valinnanvapauden mukanaan tuomat tarpeet ICT-järjestelmille tulevat eteen nopeammin** kuin mitä Vimana ehtii asiaa valtakunnallisesti valmistella.

Keski-Pohjanmaalla nähdään, että tulevaisuudessa **sähköiset palvelut ja digitaalisuus palveluprosesseissa tulevat yleistymään**. Esivalmistelun aikana maakunnassa on tunnistettu noin 3 000 erilaista tietojärjestelmää, joita käytetään tehtävien hoitamisessa. Maakunnassa on tunnistettu **kriittisiä tekijöitä** ICT-uudistusten näkökulmasta. Näitä ovat mm. tietojärjestelmän puuttuminen asiakkuuden hallinnasta, oman ICT-tukipalveluyhtiön puute sekä vähäiset henkilöresurssit ICT-asioiden hoitamiseen. Lisäksi maakunnassa on linjattu, että **uudistus tulisi tehdä vaiheittain, jotta potilasturvallisuus tai asiakkaan toimeentulo eivät vaarannu** ICT-järjestelmien takia.

Keski-Suomessa on **määritelty tarkkaan maakunnan tietojärjestelmätarpeet**. Maakunnassa on käynnissä hankinnan ennakoilmoitus, jolla pyritään yhdessä Kuntahankintojen kanssa tekemään **maakunnallisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän puitehankinta**, johon muutkin maakunnat voisivat halutessaan liittyä. Valmistelua jatketaan maakunnassa määrittelemällä mm. kuntien tietojärjestelmäsiirrot ja niiden edellyttämä työmäärä sekä sopimusten siirrot.

Kymenlaaksossa palvelujen digitalisaatioon **suhtaudutaan luontevana ja välttämättömänä kehityssuuntana**, jotta uudistuksen tavoitteet saavutetaan. Esivalmistelussa on käsitelty mm. TE-palvelujen digitalisointia ja työmarkkinatoria sekä tulevien kasvupalvelujen digitaalisesti toteutettaviin osioihin. Maakunnassa nähdään, että **uudistuksen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää** sääntelyn purkamista, digitaalisten palvelujen kehitysoloikkaa ja asiakkuuksien hallinnan parantumista.

Digitalisaation osalta Lapissa on valmistelua tehty erillisen ICT-työryhmän toimesta. Ryhmä on tunnistanut joukon **riskejä, jotka liittyvät alueellisen tietohallinnon ja ICT:n valmisteluun**. Tällaisia riskejä ovat mm. ylisuuret odotukset, mitä ehditään valmistelun aikana tehdä, rajalliset henkilöstöresurssit, osaamisvaje, kansallisesti ratkaistavat ja yhä avoinna olevat asiat sekä niukka rahoitus ja ICT-valmistelun eriytyminen palvelujen sisällöllisestä valmistelusta. Siirtymäkauden osalta Lapissa nähdään tärkeimmäksi asiaksi **ICT-palveluiden jatkuvuuden turvaaminen**. Tietojärjestelmissä nojaututaan pääosin olemassa oleviin järjestelmiin ja sopimukset siirretään maakuntaan sellaisenaan. Uusia kilpailutuksia tehdään vain poikkeustapauksissa ja silloinkin pyritään hyödyntämään kansallisesti kilpailutettuja ratkaisuja.

ICT-järjestelmien osalta Pirkanmaalla on valmistauduttu tulevaan muutokseen mm. siten, että Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on ulkoistanut oman ICMT-palveluiden tuottamisen vuoden 2017 alusta alkaen Istekki Oy:lle. Samalla osa sairaanhoitopiirin henkilökunnasta on siirtynyt yhtiön palvelukseen. Digitalisaatio tulee uudistuksesta riippumatta näkymään tulevaisuuden palveluissa nykyistä vahvemmin.

Pohjanmaalla on esivalmistelun aikana pohdittu, miten digitalisaatio voitaisiin uudistuksen yhteydessä valjastaa nykyistä **kustannustehokkaampien palvelujen kehittämiseen** samalla kun palvelujen saatavuus paranee. Maakunnassa on huomattu, että taidot digitaalisten palveluiden ja apuvälineiden käyttöön kasvavat väestön keskuudessa, myös ikääntyneiden suhteen. Tämä mahdollistaa ns. **digitaalisen itsehoidon** ja enemmän monimuotoisempien ja laajempien digitaalisten palveluiden käyttöönoton.

Maakunnallinen **digistrategia** ohjaa jatkossa palvelukehitystä Pohjois-Karjalassa. Tavoitteena on, että asukkaille pystytään tarjoamaan nykyistä enemmän **sähköisiä palveluja** ja toisaalta **liikuttamaan tietoa** eri organisaatioiden välillä jouhevien palveluketjujen varmistamiseksi. Tukipalveluissa pyritään hyödyntämään **olemassa olevaa tietoa** laaja-alaisesti, joskin **riskinä pidetään rinnakkaisten** ja keskenään yhteensopimattomien järjestelmien käyttö. Pohjois-Karjalassa toivotaan, että maakunta pystyisi jatkossakin tekemään **itsenäisesti ratkaisuja** digitaalisten ja ICT-palvelujen osalta, olivatpa ratkaisut valtakunnallisen ICT-palvelukeskuksen osalta millaisia tahansa. Kokonaisuutena Pohjois-Karjalassa nähdään, että digitaaliset palvelut ja niistä kertyvä avoin data **mahdollistavat jatkossa reaaliaikaisen ja tietoon perustuvan johtamisen**. Samalla tieto palvelee uusien palvelujen kehittämistä ja (maakunnan omien) palvelujen tehostamista.

Pohjois-Pohjanmaan palveluverkkoa koskeva ehdotus perustuu kansalaisen arjen tukemiseen, palveluneuvonnan ja palveluohjauksen vahvistamiseen, digitaalisten palveluiden nykyistä voimakkaampaan hyödyntämiseen ja palvelurakenteen muutokseen. Soten osalta maakunta tulee kehittämään neuvonta- ja ohjauspalveluja kansallista digitaalisten palvelujen kehitystyötä hyödyntäen. Pohjois-Pohjanmaa varautuu rekrytoimaan ICT-asioiden valmisteluun 32 vuoden 2018 loppuun mennessä.

Pohjois-Savossa nähdään, että tulevaisuudessa palvelujen **digitalisaatio tulee kattamaan kaikki rutiiniluonteiset palvelut**. Tästä syystä tärkeää on **toimivien tietoliikenneyhteyksien** kehittäminen ja varmistaminen koko maa(kunna)n alueella. Siitä huolimatta maakunnassa pidetään tärkeänä, että maakunnassa on myös riittävä verkko fyysisiä palvelupisteitä, joissa asiakkaat voivat asioida henkilökohtaisesti. Lisäksi Pohjois-Savossa on hahmoteltu tarkkaan kehittämistarpeita ICT:n osalta erityisesti suhteessa kansallisiin palveluihin, mutta myös maakunnan sisäisesti.

Päijät-Hämeen esivalmistelussa on pyritty kuvaamaan kattavasti nykyiset ICT-järjestelmät erityisesti maankäytön, liikenteen ja ympäristön tehtävien osalta. Sen sijaan saatavilla olevassa aineistossa **ei ole linjauksia koskien tulevaisuuden ICT-ratkaisuja**. PHHYKY:n osalta on linjattu, että palvelut tuotetaan jatkossa toimiviksi ja vaikuttavaksi osoitettuja digitaalisia ratkaisuja hyödyntäen.

Satakunnassa nähdään, että koko sote- ja maakuntaudistuksen onnistuminen **nojaa digitalisaation onnistumiseen**. Maakunnan valmistelutyössä on todettu, että esimerkiksi kasvupalveluissa digitaalisilla palveluprosesseilla ja sähköisellä asiointilla tulee olemaan huomattavasti nykyistä isompi rooli. Maakunnan sisällä satojen erilaisten tietojärjestelmien yhteensovittaminen ja kokonaan uudet tietojärjestelmät **tulevat vaatimaan paljon työtä, investointeja, koulutusta ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä**.

Digitaalisatio nähdään Uudellamaalla yhtenä **osana modernien palvelujen kehittämistä**. Sen nähdään yhtäältä **helpottavan asiointia ja jouhevoittavan palveluprosesseja** mutta toisaalta tuovan myös **haasteita palvelujärjestelmälle** mm. lisääntyvän itse käytettävän diagnostiikan ja keskenään yhteensopimattomien järjestelmien käytön myötä.

Varsinais-Suomessa pidetään tärkeänä, että **keskeiset ICT-ratkaisut (mm. kasvupalveluissa) toteutetaan valtakunnallisesti**. Silloin maakunta voi itse määritellä tarvittavat lisäjärjestelmät. Myös tuottajien vertailu tulisi Varsinais-Suomen mukaan toteuttaa **kansallisesti koordinoituna**. Järjestelmätarpeita on kartoitettu mm. kasvupalveluissa sekä suunnittelun, liikenteen ja ympäristön palveluissa.

5.6 Rahoitus

Valtiovarainministeriö on myöntänyt maakunnille yleistä esivalmisteluavustusta 27.3.2017 tehdyllä päätöksellä yhteensä 800 000 euroa ja 5.7.2017 päätöksellä noin 6,56 miljoonaa euroa (taulukko 6). 25.10.2017 on tehty vielä kolmas avustuspäätös, jolla myönnetään yleistä esivalmisteluavustusta noin 13,8 miljoonaa euroa. Näiden lisäksi tuetaan erityisellä määrärahalla maakuntien ICT-muutosta ja maakuntien tietohallinnon rakentamista (taulukko 7). Eduskunnalle annetussa valtion talousarvioesityksessä maakuntien yleiseen esivalmisteluun ja väliaikaishallinnon kustannuksiin on arvioitu kohdennettavan vuonna 2018 yhteensä 40 miljoonaa euroa. Rahoituksen jakautumiseen esivalmistelun (=maakuntien liitot) ja väliaikaisen valmisteluvelimen (=maakunnat) välillä vaikuttaa se, milloin uudistusta koskeva lainsäädäntö tulee voimaan.

Taulukko 6. Maakunnille myönnetty esivalmisteluavustus 2017 (€) (lähde: VM)

Maakunta	Päätös 27.3.2017	Päätös 5.7.2017	Päätös 25.10.2017	YHTEENSÄ
Uudenmaan maakunta	80 000	1 795 690	3 046 247	4 921 937
Varsinais-Suomen maakunta	70 334	414 077	1 142 354	1 626 765
Satakunnan maakunta	47 148	317 761	647 108	1 012 017
Kanta-Hämeen maakunta	39 394	255 000	540 000	834 394
Pirkanmaan maakunta	0	401 651	1 223 002	1 624 653
Päijät-Hämeen maakunta	39 389	88 555	650 000	777 944
Kymenlaakson maakunta	36 394	261 842	477 544	775 780
Etelä-Karjalan maakunta	35 160	265 219	434 736	735 115
Etelä-Savon maakunta	40 358	279 596	474 429	794 383
Pohjois-Savon maakunta	49 469	336 777	540 000	926 246
Pohjois-Karjalan maakunta	40 416	293 689	534 704	868 809
Keski-Suomen maakunta	55 177	315 000	720 000	1 090 177
Etelä-Pohjanmaan maakunta	45 325	280 934	414 534	740 793
Pohjanmaan maakunta	43 051	290 920	554 486	888 457
Keski-Pohjanmaan maakunta	30 621	247 674	325 861	604 156
Pohjois-Pohjanmaan maa-	68 905	279 280	1 150 000	1 498 185
Kainuun maakunta	30 999	248 940	160 330	440 269
Lapin maakunta	47 860	185 840	749 097	982 797
MANNER-SUOMI YHTEENSÄ	800 000	6 558 445	13 784 432	21 142 877

Taulukko 7. Maakunnille myönnetty tuki / ICT 2017 (€) (lähde: VM)

Maakunta	Päätös 29.5.2017	Haku päättyi 30.9.2017 *	YHTEENSÄ
Uudenmaan maakunta	375 304	3 580 000	3 955 304
Varsinais-Suomen maakunta	200 000	-	200 000
Satakunnan maakunta	158 881	-	158 881
Kanta-Hämeen maakunta	141 421	-	141 421
Pirkanmaan maakunta	200 000	-	200 000
Päijät-Hämeen maakunta	143 200	-	143 200
Kymenlaakson maakunta	130 921	-	130 921
Etelä-Karjalan maakunta	117 039	-	117 039
Etelä-Savon maakunta	139 798	-	139 798
Pohjois-Savon maakunta	168 388	-	168 388
Pohjois-Karjalan maakunta	146 845	-	146 845
Keski-Suomen maakunta	174 768	-	174 768
Etelä-Pohjanmaan maakunta	158 156	-	158 156
Pohjanmaan maakunta	147 845	-	147 845
Keski-Pohjanmaan maakunta	112 500	-	112 500
Pohjois-Pohjanmaan maa-	198 000	-	198 000
Kainuun maakunta	124 470	-	124 470
Lapin maakunta	162 464	-	162 464
MANNER-SUOMI YHTEENSÄ	3 000 000	3 580 000	6 580 000

*) päätös tehty vasta Uudenmaan maakunnan osalta

Muutosjohtajille maaliskuussa 2017 toteutetun kyselyn perusteella maakunnat ilmoittivat esivalmistelun ensimmäisen vaiheen (30.6.2017 saakka) rahoitusmäärät, jotka on koottu taulukkoon 8. On huomattava, että osa muutosjohtajista ilmoitti käytettävissä olevan rahoituksen eurolleen, osa arvioina tai muuten summittaisena määränä. Niin ikään on mahdollista, että osa muutosjohtajista on arvioinut summaan mukaan myös muiden kuin välittömästi valmistelussa mukana olevien kustannuksia.

Taulukko 8. Maakuntien rahoitus esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa.

Maakunta	Esivalmisteluvaiheen rahoitus (noin) 1000 €
Etelä-Karjala	175
Etelä-Pohjanmaa	335
Etelä-Savo	117
Kainuu	170
Kanta-Häme	700
Keski-Pohjanmaa	350
Keski-Suomi	354
Kymenlaakso	560
Lappi	150
Pirkanmaa	1 000

Pohjanmaa	191
Pohjois-Karjala	73
Pohjois-Pohjanmaa	1 200
Pohjois-Savo	815
Päijät-Häme	300
Satakunta	350
Uusimaa	650
Varsinais-Suomi	306

Samassa muutosjohtajien seurantakyselyssä tiedusteltiin, missä määrin ja miten maakunnat ovat pyrkineet hyödyntämään STM:n kärkihankkeita omassa valmistelussaan. Kaikki maakunnat ilmoittivat olevansa mukana *Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa* (LAPE). Lisäksi noin 2/3 maakunnista ilmoitti olevansa mukana joko *Osatyökykyisille tie työelämään* (OTE) -hankkeessa tai *Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja vahvistetaan kaikenikäisten omaishoitoa* (I&O) -hankkeessa. Näiden hankkeiden kautta käytössä oleva resurssi, kontaktit ja osaaminen on maakunnissa pyritty hyödyntämään mahdollisimman hyvin.

Rahoitusta koskeva ja saatavilla oleva esivalmisteluaineisto on maakunnissa lähes poikkeuksetta hyvin ohutta. Yksi syistä on varmasti se, että valmisteluvaiheeseen rahoitusta on saatu eri lähteistä, eikä valmistelun kokonaisrahoitusta seurata yhtenä kokonaisuutena. VM:n maakunnille myöntämä esivalmistelurahoitus on vain osa kokonaisuudesta ja esimerkiksi kärkihankkeisiin ja muihin hankkeisiin on saatu rahoitusta tai muilta ministeriöiltä tai tahoilta. Lisäksi maakunnat käyttävät omaa ja kuntien rahoitusta uudistuksen valmisteluun. Tulevien maakuntien toiminnan rahoituksen osalta kaikkia maakuntia kattavia laskelmia ei ole saatavilla.

Tässä alaluvussa maakuntakohtaisissa tiivistelmissä on mukana pohdintoja, joista osa koskee tulevan maakunnan rahoitusta, osa esimerkiksi ICT-järjestelmäuudistuksen rahoitusta ja osa esivalmistelun rahoitusta. Pieneltä sekavuudelta ei ole mahdollista välttyä johtuen aiheiston eriparisuudesta.

Tiivistelmät maakunnista

Etelä-Karjalassa **ei ole esivalmistelun aikana tehty lopullisia laskelmia**, koska rahoitukseen liittyvä kansallinen valmistelu on viivästynyt. Lisäksi valtiolta siirtyvien toimintojen kulkurakenne ei ole tiedossa. Alueellisena erityispiirteenä Etelä-Karjalassa on haluttu korostaa **rajaan liittyvää korkeampaa riskitasoa**, mikä pitäisi huomioida myös maakunnan rahoituksessa. Muutosjohtajille suunnatun seurantakyselyn mukaan (maaliskuu 2017) Etelä-Karjalan esivalmistelun ensimmäisen vaiheen budjetti on noin 175 000 euroa.

Rahoituksen osalta Etelä-Pohjanmaalla on todettu, että valtakunnallisten rahoituspäätösten ehdot vaativat vielä tarkennusta. Olennaista on, että uuden maakunnan **rahoitus pystytään turvaamaan ja takaamaan pitkäjänteisesti**. Lisäksi rahoituksen osalta valmistelussa on tuotu esiin, että Etelä-Pohjanmaa on onnistunut edellisvuosina hyödyntämään kansainvälisiä hankerahoitusta, jolla on samalla paikattu pienentyneitä rakennerahastovaroja. Muutosjohtajien seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Etelä-Pohjanmaan esivalmisteluvaiheen rahoitus oli noin 335 000 euroa, josta 175 000 sote-valmisteluun ja 160 000 maakuntauudistuksen valmisteluun.

Muutosjohtajien seurantakyselyn (maaliskuu 2017) mukaan Etelä-Savon esivalmistelun ensimmäisen vaiheen rahoitus on yhteensä 116 900 €. Muuta tietoa jatkovalmistelun tai tulevan maakunnan rahoituksesta ja sen suunnittelusta ei ole ollut tätä koontia kirjoitettaessa saatavilla.

Kainuussa huolena nähdään, **miten rahat tulevaisuudessa riittävät** kaikkiin maakunnan toimintoihin. Epävarmuutta aiheuttaa myös **rahoituksen mahdollinen vuosikohtainen vaihtelu**, mikä heikentää strategisten suunnittelua. Kainuun väliaikaisen valmistelutoimielimen rahoitus tulee olemaan noin 382 000 €, josta noin 72 000 € ICT-tukitoimiin ja loput 310 000 € valmistelutoimielimelle. Muutosjohtajien seurantakyselyn (maaliskuu 2017) perusteella Kainuun sote- ja maakuntauudistuksen esivalmisteluun on käytetty rahaa noin 170 000 €.

Kanta-Hämeessä on tehty laskelmia siitä, mikä tulee tai tulisi olla maakunnan järjestämisvastuulle tulevien palvelujen budjetti. Jatkovalmistelun osalta rahoitus koostuu useammasta lähteestä (valtio), minkä lisäksi maakunta on varautunut hoitamaan tarvittavan omarahoitusosuuden. Muutosjohtajille toteutetussa seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Kanta-Hämeen esivalmisteluvaiheen rahoitukseksi ilmoitettiin noin 700 000 euroa.

Rahoitus ratkaisee maakunnan mahdollisuudet hoitaa järjestäjätehtäviä. **Neuvottelut rahoituskehiksestä** maakunnan ja valtion välillä ohjaavat maakuntastrategiaa. Esivalmistelun ensimmäisen vaiheen aikana yksityiskohtaisinta tarkastelua on Keski-Pohjanmaalla tehty ELY-keskuksen **L-vastuualueen osalta**, missä nykyinen ELY kattaa kolme pohjalaismaakuntaa. Muutosjohtajien seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Keski-Pohjanmaa ilmoitti esivalmistelun ensimmäisen vaiheen kokonaisrahoitukseksi 350 000 €.

Valtiovarainministeriö on myöntänyt Keski-Suomen esivalmisteluun yhteensä 544 000 €. Maakunta on hakenut valmistelurahoitusta yhteensä noin 1 000 000 €. Muutosjohtajien seurantakyselyn (maaliskuu 2017) perusteella maakunnan kokonaisresurssi uudistuksen valmisteluun on 354 000 €, josta valtaosa ilmoitettiin kohdistuvan ostopalveluihin.

Kymenlaaksossa ollaan jossain määrin huolissaan **yleiskatteellisen rahoituksen kohdentamisesta** maakunnan sisällä. Vaarana nähdään, että aluekehittämisen ja kasvupalvelujen kokonaisuudet jäävät sote-palvelujen kasvavien tarpeiden jalkoihin. Esivalmistelun toisessa vaiheessa Kymenlaaksossa on käytössä noin 261 000 € ja vuodelle 2018 on haettu yhteensä 4,2 miljoonaa euroa. Lisäksi maakunnassa pyritään hyödyntämään **pienemmät, erilliset rahoitukset** mahdollisimman tehokkaasti valmistelua täydentäen. Muutosjohtajille suunnatun kyselyn (maaliskuu 2017) mukaan Kymenlaaksossa on käytetty sote- ja maakuntauudistuksen esivalmisteluun n. 560 000 €. Lisäksi uudistuksen valmisteluun on hyödynnetty STM:n kautta rahoitettuja erillisprojekteja.

Tulevan maakunnan rahoitustarpeet ovat Lapissa vielä auki. Esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa on hahmoteltu **jatkovalmistelun vaatimaa resurssia** mm. lomituspalveluissa, vesiasioissa, työvoima- ja yrityspalveluissa sekä saamenkielisten palvelujen turvaamisessa. Muutosjohtajille suunnatun seurantakyselyn (maaliskuu 2017) mukaan Lapissa on esivalmisteluvaiheen ensimmäiseen osaan varattu yhteensä 150 000 €, josta noin 25 000 € sote-asioiden valmisteluun ja 125 000 € maakuntauudistuksen valmisteluun.

Rahoituksen osalta esivalmistelun aineistossa korostuu erityisesti hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävät ja niihin liittyvä valtionosuuden lisäosa. HYTE-työn osalta maakunnassa on hahmoteltu Pirkanmaan osuutta. Lisäksi tulevan maakunnan osalta on pohdittu mm. palkkojen harmonisointia, lomapalkkavelkojen siirtoa ja kiky-vaikutuksia. Muutosjohtajille toteutetun seurantakyselyn mukaan (maaliskuu 2017) Pirkanmaalla on esivalmisteluun varattu noin miljoona euroa.

Pohjanmaalla on esivalmistelun aikana tehty huolellista **analyysiä kustannustasosta** ja uuden rakenteen kautta saavutettavissa olevista **säästömahdollisuuksista**. Vaikka alkupe-
räisissä laskelmissa sopeutustarve näytti olevan lähes 50 miljoonaa euroa, kaksi- ja moni-
kielisyys sekä saaristo-olosuhteiden huomioiminen rahoituksen määrässä yhdessä jo
tehtyjen säästötoimien kanssa sai sote-kustannukset lähes **tasapainoon tulevan rahoituk-
sen kanssa**. Muutosjohtajien seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Pohjanmaan esivalmis-
telun ensimmäisen vaiheen kustannukset olivat noin 191 000 €.

Sote- ja maakuntauudistuksen **esivalmisteluun** on myönnetty Pohjois-Karjalan maakuntali-
itolle n. 40 000 euroa. Ennakoitu rahoitus vuoden 2017 **väliaikaishallinnolle** oli n. 500 000
euroa, josta n. 4/5 toiminnan käynnistämiseen ja 1/5 ICT-kuluihin. Lisäksi **ICT-
toimenpiteisiin** on haettu lisärahoitusta 150 000 euroa. Muutosjohtajien seurantakyselyssä
(maaliskuu 2017) Pohjois-Karjala ilmoitti esivalmistelun resurssikseen 73 000 euroa. Uuden
maakunnan rahoituksen osalta Pohjois-Karjala lyhyellä tähtäyksellä on yksi "voittajista".
Huhtikuun 2017 lakiluonnoksen mukaan maakunnan **kokonaisrahoitus** olisi 653,3 miljoonaa
euroa eli 3 881 euroa / asukas (koko maan ka 3 372 €), jossa lisäystä n. 30 miljoonaa
euroa (175 € / asukas). Pohjois-Karjalassa toiminnan **sopeutustarve** 2020-luvulla nousee
laskelmien mukaan 94 miljoonaan euroon painottuen vuosikymmenen jälkimmäiselle puolik-
kaalle.

Esivalmisteluun on Pohjois-Pohjanmaalla käytetty noin 164 000 euroa. Muutosjohtajille to-
teutetussa seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Pohjois-Pohjanmaalta ilmoitettiin esivalmis-
teluvaiheen resusoinniksi 1,2 miljoonaa euroa, josta miljoona soteen ja 200 000 maakunta-
uudistukseen.

Pohjois-Savossa on esivalmistelun aikana esitetty huoli siitä, **riittääkö tulevan maakunnan
rahoitus pohja** siihen, että maakunnassa tuotetaan uusia innovatiivisia ratkaisuja. Kasvu-
palvelujen osalta erityisen huolissaan maakunnassa ollaan kaikkein heikoimmassa asemas-
sa olevien osalta. Maakunnan esivalmistelun ensimmäisen vaiheen rahoitus on ollut noin 50
000 euroa, minkä lisäksi maakunnassa on käynnistetty valmistelun tueksi erillishankkeet,
joiden yhteisvolyyymi on noin 814 000 euroa. Ministeriön alustavien laskelmien mukaan Poh-
jois-Savon maakunnan **rahoitusvaje** on noin 20 M€, mikä kasvaa vuoteen 2024 mennessä
noin 27 miljoonaan euroon.

Rahoituksen osalta Päijät-Hämeestä **ei ole saatavilla kattavaa tietoa**. Joukkoliikenteessä
ja maakuntakaavojen harmonisoinnissa pyritään hyödyntämään erillisiä rahoitusta kehittämis-
hankkeiden kautta. Näihin myös kuntien odotetaan osoittavan rahoitusta. Muutosjohtajien
seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Päijät-Häme ilmoitti esivalmistelun resurssikseen noin
300 000 euroa.

Maakunnan **esivalmistelun ensimmäiseen vaiheeseen** oli Satakunnassa muutosjohtajien
seurantakyselyn (maaliskuu 2017) mukaan varattu n. 350 000, joita osa maakunnan ja Sa-
tasoten budjetteihin ja osa "lähettävän organisaation" omaan kirjanpitoon. Esivalmistelua
VATE:n roolissa jatkavan runko-organisaation henkilötarve on alkuvaiheessa (heinäkuu
2017) noin 10 htv ja loppuvuodesta 2017 jo 20–25 htv. Koko määrittäyty VM:n valtionavustuk-
sen perusteella. Satakunta ja Varsinais-Suomi muodostavat yhteisen pilottialueen, jolla tes-
tataan vuoden 2018 aikana **liikenteen rahoituslinjauksia ja kohdentumisia** maakunnit-
tain.

Maakunnan tulevaa rahoitusta on Uudellamaalla pohdittu **vaikuttavuuden näkökulmasta**.
Jos rahoitus kannustaa tuottajia terveyden edistämiseen, on muutoksella hoidon tarpeeseen
merkittäviä vaikutuksia sekä terveyden että kustannusten näkökulmasta. Tämä **edellyttää**

syvällistä paneutumista osaoptimoinnin poissulkevan kannustinjärjestelmän rakentamiseen. Hoidon vaikuttavuuden tulee olla kannustinjärjestelmässä merkittävässä painoarvossa suhteessa mahdolliseen kapitaatioon tai toimenpidekannustimiin.

Varsinais-Suomessa nähdään jossain määrin riskinä **rahoituksen riittävyys**. Etenkin **yleiskatteellisuus koetaan ongelmalliseksi** aluekehittämisen ja yritysten kehittämisen näkökulmista – sotepalvelujen menojen kasvaessa maakunnassa ei käytännössä ole muuta vaihtoehtoa lyhyellä tähtäyksellä kuin kohdentaa yleiskatteellista rahoitusta sotepalvelujen järjestämiseen. Maakunnassa on **pohdittu myös yleiskatteellisen ja ”korvamerkityn” rahoituksen suhdetta**. Maakunnassa oletetaan, että osa rahoituksesta tulee edelleen suoraan ministeriöiden, tiettyihin tehtäviin, ohjaamana. Muutosjohtajien seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Varsinais-Suomen sote- ja maakuntaudistuksen esivalmisteluun oli varattu 306 000 €, josta noin 256 000 € sosiaali- ja terveystuudistukseen ja 50 000 € maakuntaudistukseen.

6. VÄLIPÄÄTELMIÄ JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Tarkasteltaessa uudistuksen toteutusta maakuntien valmisteluaineiston valossa uusi maakunta näyttäytyy mahdollisuutena, ja osittain myös pakkona, purkaa päällekkäisyyksiä tehtävien hoidossa ja lisätä palveluiden integraation tasoa. Uudessa mallissa hallinnan tasot vähenevät ja suoraviivaistuvat joillain toiminnan osa-alueilla ja joissain tehtävissä toimijat vähenevät. Tällä on potentiaalia tuottaa hyötyä myös kansallisella tasolla. Yhteismitallistaminen ja yhteensovittaminen ovat tehokkaita keinoja poistaa päällekkäisyyttä asukkaiden ja sidosryhmien näkökulmasta. Monet palvelut ajatellaankin tulevaisuudessa kokonaisuuksina, erillisten yksittäisten palveluiden sijaan. Päällekkäisyyksien poistaminen on elintärkeää toiminnan tehostamisessa.

Julkisen hallinnon tehostamisella on pitkä historia niin kansallisesti kuin kansainvälisesti ja sote- ja maakuntauudistus jatkaa tämän perinteen viitoittamalla tiellä. Tehostamisen taustalla keskeisenä vaikuttajana ovat uuteen julkisjohtamiseen assosioitavissa olevat ajattelutavat, joiden vaikutus julkiseen hallintoon on ollut merkittävä jo monen vuosikymmenen ajan.

Uusi maakuntamalli ja palveluintegraatio nähdään mahdollisuutena kehittää eri toimialueita yhtenäisesti ja luoda yhtenäinen kriteeristö eri toimintojen seurantaan. Tämä tuottaa parhaimmillaan suuria hyötyjä sekä kansallisella että alueellisella tasolla ja on keskeinen osa toiminnan tehostamista. Maakuntamalli avaa ideaalisesti toteutuessaan mahdollisuuksia myös hyvien käytäntöjen jakamiseen toimijoiden välillä. Kaikki edellä mainitut asiat edistävät asukkaiden yhdenvertaisuutta asiakkaina.

Toiminnan sujuvoittamiseen ja palveluintegraatioon liittyy myös paljon haasteita. Uudistuksen onnistunut toteuttaminen edellyttää monien toimijoiden toimivaa yhteistyötä ja tuottaa muutoksia useisiin organisaatioihin. Alueellisessa puheessa tämä nähdään haasteellisena, koska eri organisaatioiden toimintakulttuurit ovat erilaisia ja niiden yhteensovittaminen ei ole ongelmaton. On kysyttävä, että entä jos yhdenmukaistaminen ei onnistu? Monet myös ajattelevat, että eri toimialojen välillä on jopa vastakkainasettelua ja asioiden kehittäminen tapahtuu monesti lähinnä omissa poteroissa.

Kuten kansallisen tason visiosta voidaan huomata, uudessa mallissa asiakasnäkökulma on vahvasti läsnä. Alueellisella tasolla tämä näyttäytyy haasteena, koska monissa palveluissa asiakaslähtöisyys ei ole näkökulmana tällä hetkellä vielä erityisen suuressa roolissa. Ajatus palvelukokonaisuuksista hyödyttää myös asiakasta. Palveluintegraation kautta asiakkaan on mahdollista saada yhä monipuolisempia palveluita *yhdeltä luukulta* ja hänen palvelutarpeeseensa pystytään vastaamaan paremmin. Kaavauudessa mallissa palveluiden käyttäjän ja mahdollisesti hänen läheistensä osallistuminen pyritään varmistamaan kaikissa palvelun eri vaiheissa, ja he ovat näin osaltaan vastuussa palveluprosessin onnistumisesta. Asiakkaiden vastuu omasta terveydestä ja hyvinvoinnista suuntaa toiminnan painopistettä enemmän ennaltaehkäisevään suuntaan. Asiakkaiden vastuullistaminen on yksi keskeinen tekijä koko prosessin tehostamisen onnistumisessa. Maakunnan palvelumallissa on tarkoituksena, että palvelut tuottavat mahdollisimman suuren hyödyn asiakkaalle. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa tuottava arvovirta. Monissa maakunnissa onkin hahmoteltu palveluja lean-ajattelun näkökulmasta. Uudistuksen kautta pyritään luomaan ajatus asiakkaiden omistajuudesta ja muuttaa ajattelutapaa sellaiseksi, että käsitetään asiakkaat yhteisiksi, ei kenenkään asiakkaiden sijaan.

Myös julkishallinnon asiakaslähtöisyyden historiallisena taustana ovat viime kädessä uuden julkisjohtamisen mukaiset opit. Tätä kautta julkisen vallan kanssa asioiva kansalainen aletaan hahmottaa ensisijaisesti asiakkaana ja eräänlaisena hallinnon kumppanina. Vauriassa liberaaleissa demokratioissa kansalaisena oleminen tarkoittaa yhä enenevässä määrin tätä. Asiakkaan roolissa on myös mahdollista päästä vaikuttamaan melko suoraan palvelujen potentiaaliseen sisältöön. Demokratian näkökulmasta tällaisen kehityksen voidaan katsoa luovan mielenkiintoisen jännitteen. Jos suora asiakaspalaute on yhä merkittävämpää julkisissa palveluissa, on mielenkiintoista pohtia, mikä on poliittisen edustuksen rooli palveluita koskevassa päätöksenteossa. Myöskään kumppanuus julkisen vallan kanssa ei ole täysin ongelmatonta: kansalainen ja julkinen valta ovat aina epäsymmetrisessä valtasuhteessa, vaikka viime kädessä valta kuuluukin Suomessa kansalle.

Asiakkaan hahmon merkityksen korostuminen tarkoittaa toisaalta myös sitä, että ihmisillä pitää olla symbolisia resursseja tunnistaa ja ilmaista omia tarpeitaan. Koulutuksella ja palveluohjauksella on suurin merkitys tulevaisuudessa. On tärkeää saada palveluiden käyttäjiä voimaantumaa ja tarkastelemaan omaa elämäänsä koskevia valintoja. Paljon puhutaan myös siitä, että asiakkaat pitäisi saada osassa palveluita mukaan itse palveluprosessin muotoiluun ja tuottamiseen. Tämä on ymmärrettävissä niin sanotun osallistavan käänteen ajatuksen kautta, jonka näkökulmasta osallistamisesta on tullut yksi julkisen vallan keskeisiä hallinnan teknologioita viimeistään 2000-luvulla.

Aktivoiva, henkilökohtaiseen valintaan ja omasta itsestä vastuun ottamiseen stimuloiva järjestelmä perustuu uusliberaaliin hallinnan järjestykseen, josta on tullut äärimmäisen yleistä viime vuosikymmeninä erityisesti vauriassa länsimaissa. Uusliberaalissa hallinnassa julkinen valta ikään kuin vetäytyy yhteiskunnasta ja pyrkii stimuloimaan ihmisistä itse itseään tehokkaasti hallitsevia aktiivisia ja vastuullisia yksilöitä.

Uudistus luo tulevaisuudessa eri maakunnille mahdollisuuden hahmotella yhä vahvemmin maakunnan kokonaisnäkökulmaa eri asioihin. Monet tärkeät tehtävät keskittyvät: esimerkiksi aluekehityksen strateginen suunnittelu keskittyy yhdelle toimijalle ja päätöksenteko alueellisista kehittämisvaroista siirtyy maakunnille. Maakuntakaavoituksen ja kuntien kaavaohjauksen tiivistyminen on nähty mahdollisuutena tuottaa merkittävää lisäarvoa alueelle. Myös eri toimialoja on mahdollista ohjata tulevaisuudessa yhteisiin päämääriin ja voidaan puhua aidosta kokonaisuuden ohjauksesta maakunnallisessa mielessä. Oikeastaan kyse on historiallisesti merkittävästä muutoksesta – aikaisemmin maakunnat eivät ole olleet näin merkittäviä niin symbolisesti kuin reaalisesti. Uudessa mallissa on historiallinen mahdollisuus alkaa muodostaa maakunnan yhteistä tahtotilaa ja maakuntahenkeä.

Toisaalta tulevat maakunnat on nähty alueellisessa puheessa itsemääräämisoikeudeltaan rajallisina kokonaisuuksina. Tämä näkökulma on läsnä erityisesti talouskysymyksissä ja on keskusteltu siitä, pitäisikö maakunnilla olla tulevaisuudessa verotusoikeus. Vaikuttaa siltä, että joidenkin tahojen mielestä tuleva maakunta on ikään kuin kompromissiratkaisu hallinnollisessa mielessä ja että maakuntien tulisi saada laajasti päättää omista asioistaan.

Uudistuksen eri osa-alueisiin liittyvä suuri epävarmuus on varjostanut erityisesti alueellista esivalmistelua. Tämä on näkynyt suuresti muun muassa valinnanvapauden roolissa tulevassa uudistuksessa. Avoimia kysymyksiä on paljon. Mielenkiintoista on, että monet uudistukseen liittyvät riskit ja mahdollisuudet ikään kuin kohtaavat valinnanvapaudessa. Paljon on keskusteltu valinnanvapauden sisältävistä kannustinmalleista. On havaittu, että tämän hetken ehdotettuun malliin sisältyy paljon kannustimiin liittyviä ongelmia ja on kiistanalaista, voiko valinnanvapaus toteutua, siten että se palvelee uudistuksen keskeisiä tavoitteita, ilman esityksen sisällön korjaamista. Tarkemmin kyse on siitä, muodostuuko eri toimijoille

intressi hoitaa ihmisiä ja edistää heidän terveyttään ja hyvinvointiaan. On myös mietitty, nostaako ehdotettu malli tosiasiallisesti kustannuksia ja pitääkö tällaista ilmiötä kompensoida asiakasmaksujen nostolla. Tällainen tilanne vaikeuttaisi vähävaraisten ihmisten pääsyä palveluiden piiriin. Monet valinnanvapauden liittyvät huolet ovat myöhemmin osoittautuneet hyvin perustelluiksi. Valinnanvapauslaki sellaisenaan oli perustuslain vastainen ja johti osaltaan siihen, että koko uudistuksen aikataulua muutettiin.

Pyrkimys valinnan mahdollisuuksien lisäämiseen on tyypillinen ilmiö tämän päivän julkisessa hallinnossa eri puolilla maailmaa. Valinnanvapaudessa ja myös koko uudistuksessa keskeisenä osana oleva laaja markkinaistaminen on tulkittavissa uusliberaaliksi hallinnan järjestyksi. Sen sijaan, että luotettaisiin kollektiivisiin ja hierarkkisesti organisoituihin hallinnon instituutioihin, yhteiskunnan hallinta tapahtuu pikemminkin markkinoiden kaltaisten rakenteiden ja logiikkojen kautta.

Toinen suuri, ja ehkä jopa keskeisin, esivalmistelussa näkynyt epävarmuustekijä on ollut rahoitus ja sen riittämättömyys. Alueellisessa puheessa vallitsee melko suuri yksimielisyys siitä, että rahoitus on äärimmäisen niukka ja pessimistisimmät ovat olleet jopa sitä mieltä, että valmistelu tulee ennen pitkää pysähtymään rahoituksen puutteellisuuden vuoksi.

Kustannusten pienentäminen ja talouden kantokyvyn parantaminen ovat alueellisen valmistelutyön ohjaavia periaatteita, jotka ovat tuttuja tavoitteita jo kansallisen tason keskustelusta. On siis selvää, että kansalliset taloustavoitteet vaikuttavat voimakkaasti alueelliseen toimintaan. Vaikka julkisen sektorin tehostamisen tausta nojaa pitkälti uuteen julkisjohtamiseen assosioitavissa olevaan ajatteluun, ovat demografiset realiteetit väestön ikääntyessä Suomessa keskeinen kannustin pyrkiä hillitsemään julkisen sektorin kustannusten kasvua.

Hyvin keskeinen uudistusta pohjustava tekijä on alueellinen tietous väestöstä ja sen palvelutarpeesta. Tämä on uudessa mallissa hyvin olennaista, koska eri maakuntien rahoitus määräytyy tämän hetken luonnosten perusteella asukkaiden palvelutarpeen mukaan. Myös tulevaisuusperspektiivi on olennainen tässä kontekstissa. Palvelutarpeen järkevä suunnittelu edellyttää ennakoitua ja tämän takia alueilla on olemassa ennusteita väestön kehityksestä. Ennusteisiin sisältyvä riski on se, että niiden luotettavuudessa saattaa olla puutteita jatkuvasti elävän pakolaistilanteen vuoksi. Tärkeää on myös pystyä tunnistamaan asukkaiden erilaisia asiakasprofieileja. Erityisen paljon on puhuttanut niin sanottujen palveluiden suurkuluttajien profilointi ja suurkuluttajan käsitteen terävöittäminen. Kiinnostus aiheeseen on ymmärrettävää, koska suurkuluttajat vievät suurimman osan palvelutuotantoon käytetyistä resursseista, vaikka he eivät ole määrällisesti suuri ryhmä. Palvelutarvetta ja toimintaympäristön muutoksia tullaan tulevaisuudessa seuraamaan jatkuvasti. Alueilla on pohdittu, täytääkö suunniteltu malli palvelutarpeen myös syrjäseuduilla vai onko kyse lähinnä asutuskeskusten väestöä suosivasta uudistuksesta.

Aluetasolla uudistus näkyy myös kovana paineena vasta uusiin koventuneisiin palveluvaatimuksiin. Uudessa mallissa palveluiden saatavuutta on edistettävä siten, että niiden yhdenmukainen helppo saatavuus on taattava jokaiselle asukkaalle. Palveluiden tuottamisen muodot ja sisällöt muuttuvat myös paljon. Tulevaisuudessa tulee esimerkiksi olla tarjolla sähköiset palvelut kaikille 24/7. Sähköisiä ja digitaalisia ratkaisuja pyritään ylipäättään hyödyntämään niin paljon kuin mahdollista ja niillä pyritään tukemaan henkilökohtaista kontaktia tulevassa mallissa. Myös liikkuvia palveluja ja asiantuntijuutta pyritään hyödyntämään yhä enemmän päivittäispalvelun tukena. Ongelmien ennaltaehkäisyä, omaehtoista itsestä huolehtimista ja kotona asumista pyritään tukemaan kaikin tavoin.

Uudistus nähdään alueilla mahdollisuutena kehittää toimintatapoja. Koska monet asiat menevät uusiksi joka tapauksessa, on nyt hyvä tilaisuus tehdä muutoksia matalalla kynnyksellä. Muuttuva toimintaympäristö ja uudenlaiset toimintatavat stimuloivat myös henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan. Palvelujärjestelmän uudistumista vauhdittaa myös sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus-, innovaatio- ja koulutustoiminnan aktiivinen tukeminen.

Keskustelu tietojärjestelmistä on merkittävä sekä kansallisesti että alueellisesti. On selvää, että uudistuksen onnistuminen suunnitellun kaltaisena vaatii tietojärjestelmien syvällistä uudistumista sekä laajaa tietointegraatiota. Tietojärjestelmät näyttäytyvät samanaikaisesti suurena mahdollisuutena ja haasteena. Alueellisen keskustelun perusteella rahoituksen puutteellisuus koskettaa kaikkein kipeimmin juuri tietojärjestelmiä. Keskustelut tietoturvasta, tietointegraation onnistumisesta ja tarvittavista työkaluista ovat vielä kesken.

Kuntien rooli niin tulevaisuudessa kuin valmisteluvaiheessa on puhututtanut alueilla. Kunnat ovat olleet melko vastahakoisia osallistumaan esivalmisteluun ja on esitetty, että maakunnan alueen kuntien asenteilla on ollut todellista vaikutusta eri alueiden esivalmistelun etenemiseen. Kuntien paikka uudessa mallissa näyttäytyy hieman epäselvänä. On mietitty esimerkiksi, onko kunnilla jatkossa motivaatiota hyvinvoinnin edistämiseen.

Kehittämisehdotuksia

Uudistusta tukevan kehittävän tutkimuksen pohjalta voidaan esittää muutamia ehdotuksia uudistuksen toimeenpanon ja jatkovalmistelun terävöittämiseksi. Ehdotukset on ryhmitelty neljään kokonaisuuteen. Ehdotukset eivät ole tärkeys- tai kriittisyysjärjestyksessä.

Uudistuksen tavoitteet ja uudistukseen liittyvä lainsäädäntö

1. Alueet ovat käyttäneet huomattavan osan esivalmistelun työpanoksesta nykytilan kirkastamiseen ja tulevan maakunnan palvelukokonaisuuksien hahmottamiseen. Kun lainsäädäntö valmistuu, kannattaa huomio siirtää vertailuun nykyisen mallin ja tulevan maakuntamallin välillä. Erityinen huomio vertailussa kannattaa kiinnittää seikkoihin, joilla pyritään uudessa mallissa saamaan aikaan kustannussäästöjä ja vaikuttavuutta.
2. On erittäin hyvä, että lainsäädännön valmistelun ohella tulevaa maakuntamallia on lähdetty ministeriöiden välisenä yhteistyönä rohkeasti simuloimaan esim. talouden tilannekuvan (ja aluekehittämisen keskustelujen) osalta. Tämän tyyppistä yhteistä tilannekuvaa luovaa simulointia ja kokeilevaa toimintatapaa on syytä hyödyntää sekä kansallisessa että alueellisessa valmistelussa, jotta saadaan oppeja ja huomioita valmisteltujen mallien toimivuudesta laajalta toimijajoukolta jo etukäteen ennen järjestämisvastuun siirtymistä maakunnille.
3. Kuulemisten ja lausuntokierroksen tulosten huomiointi lainvalmistelussa on nostettava selkeämmin esiin. Jatkossa kannattaa selkeästi osoittaa, miten saatu palaute on huomioitu ja oikeasti vaikuttanut kierroksen jälkeen uudistettuun lakiehdotukseen.
4. Yksittäisen kansalaisen näkökulmasta uudistus ja sen tavoitteet tulisi avata mahdollisimman konkreettisesti. Käytännössä tämä voitaisiin tehdä kuvaamalla esimerkiksi asiakas- ja käyttäjätarinoita, joilla kuvataan mitä esimerkiksi pitkäaikaistyöttömän tai kotona asuvan vanhuksen palveluissa muuttuu nykytilanteeseen verrattuna.

5. Uudistuksen toimeenpanon näkökulmasta kitkaa aiheuttaa se, että maahan ollaan luomassa yhtä, yhtenäistä mallia jokaiseen maakuntaan ja lisäksi toivotaan, että uudistus etenee ja toteutuu jokaisessa maakunnassa suunnilleen samassa aikataulussa. Jatkossa kannattaa harkita, miten voitaisiin toimeenpanossa edetä kokeillen ja edelläkävijäalueiden vetämänä siirtymää vaiheistaen.

Siirtyvät tehtäväkokonaisuudet

1. Maakuntaan siirtyvät tehtäväkokonaisuudet hahmottuvat jo kohtuullisen hyvin maakuntien näkökulmasta. Vaikeuskerroin kasvaa, kun kokonaisuuksia tarkastellaan asiakkaan ja maakunnan uusien rajapintojen näkökulmasta esimerkiksi kuntien ja valtion lupa- ja valvontaviraston suhteen. Jatkossa esivalmistelussa kannattaa kiinnittää erityinen huomio palvelukokonaisuuksien rajapintoihin. Tarvitaan vielä paljon rajanvetoa ja selkiytystä asiakasprosessitasolla. Vastuut eivät ole selkeitä, kun mennään yksityiskohtiin (esim. vastuu päihde- ja mielenterveyskuntoutujan asunnon välivuokraamisesta; kuntiin jäävä hyvinvoinnin ja terveydenedistämistoiminta). Lisäksi tarvitaan avointa keskustelua ja uskallusta linjata järjestäjäroolista, kuinka yhtenäisiä rakenteita maakuntiin tavoitellaan.
2. Kasvupalvelut ovat tällä hetkellä kenties eniten julkista keskustelua herättävä kokonaisuus. Erityisesti puhuttaa kuntien ja isoimpien kaupunkien rooli työllisyys- ja yrityspalveluissa. Tällä hetkellä kasvupalveluiden jäsentelyä ja valmistelua leimaa epä tietoisuus ja erilaiset tulkinnat laajasta kokonaisuudesta. Siten kannanotoissa sekoittuu, mitä maakunta lopulta tulee tekemään ja missä yhdyspinta kuntiin on erityisen tärkeä toimivan kokonaisuuden varmistamiseksi ja päällekkäisyyksien välttämiseksi. Jatkovalmistelussa on syytä keskittyä jäsentelemään uudistuksen muutokset ja viestimään niistä tarkemmalla tasolla kuin vain kasvupalvelukokonaisuutena. On syytä pohtia ainakin kuntien mahdollista tuottajaroolia ja isoimpien kaupunkien kohdalla myös mahdollista laajempaa vastuunkantoa (järjestäjätehtävä) isomman alueen työllisyyden hoidossa ja elinvoiman vahvistamisessa.
3. Maakuntien valmisteluaineistossa esiintyy jonkin verran pohdintoja koskien ylimaakunnallisia tehtäviä. Jatkovalmistelussa kannattaa systemaattisesti koota maakuntien ajatukset mahdollisista yhdessä hoidettavista ja ylimaakunnallisista tehtävistä. Samalla voidaan miettiä, miten maakuntia voitaisiin auttaa näissä pohdintoissa. Valtakunnallisesti tarvitaan selkeitä linjauksia tehtävien ja henkilöiden sijoittumisesta maakuntiin, Luovaan ja palvelukeskuksiin, jotta valmistelussa voidaan edetä tarkemmalle tasolle.

Muutosjohtaminen

1. Esivalmistelun jatkuessa uudistuksen toimeenpanon rakennetta on uudistettu niin valtakunnallisesti kuin maakunnissakin. Ensimmäisen vaiheen perusteella rohkenee suositella periaatetta vähemmän on enemmän, mikä liittyy mm. työryhmien määrään, tuotettuun aineistoon, tietopyyntöihin ja kyselyihin. Selkiytystä kaipaa myös VATEn rooli ja valmistelutyön selkeä vastuutus.
2. Muutosjohtajille toteutettujen seurantakyselyjen perusteella maakunnat arvostavat ministeriöiden tarjoamaa tukea uudistuksen valmisteluun. Erityistä kiitosta keräävät konkreettiset työkalut ja oppaat (mm. tiekartta, järjestäjän opas) sekä aluekierrokset. Jatkossa näihin kannattaa edelleen panostaa.

3. Uudistus tuottaa valtavasti aineistoa, jota välittyy ja välitetään alueille raportteina, PowerPoint-esityksinä ja muuna aineistona. Jatkossa kannattaa panostaa erityisesti siihen, että valmistelun kannalta kriittisintä aineistoa on mahdollista käsitellä keskustellen yhdessä maakuntien kanssa, mielellään maakuntakohtaisesti. Tämä mahdollistaa asian syvällisemmän käsittelyn ja painotusten reflektoinnin kunkin maakunnan näkökulmasta.
4. Muutoksen toteuttamisessa on tärkeää muistaa muutoksen toteutumisen seuranta ja arviointi sekä muutostarinoiden tärkeys myös uudistuksen viestinnässä.
5. Muutosjohdon akatemian tai VN TEAS -hankkeiden puitteissa on mahdollista tarjota alueille vertaiskehittämistä uudistuksen toimeenpanoon. Jatkossa kannattaisi selkeämmin nostaa esiin edelläkävijäalueita ja rakentaa yhteisiä tilaisuuksia näiden esimerkkien käsittelyyn ja yhteiseen keskusteluun.

Osallistaminen, vuorovaikutus ja viestintä

1. Valtakunnallisen toimeenpanon osalta on erinomaista, että uudistukselle on rakennettu yhteinen tilannehuone. Tämä parantaa vuorovaikutusta avainhenkilöiden ja ministeriöiden välillä. Ministeriöiden keskinäiset vastuut ja yhteispeli ei välttämättä avaudu maakuntien valmistelijoille oikealla tavalla, joten siihen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota.
2. Osallisuus on ymmärrettävä ja tärkeä näkökulma tämän mittakaavan uudistuksessa. Osallisuus kiteytyy lausuntokierroksiin. Jonkin verran on kuitenkin havaittavissa yliosallistamista, mikä yhtäältä luo ylisuuria odotuksia sidosryhmille ja toisaalta teettää erittäin paljon työtä valmistelijoille. Näiltä osin jatkossa kannattaa pohtia lausuntokierroksia kevyempiä, lait täyttäviä, tapoja järjestää tarvittava kuuleminen ja nimenomaan vuorovaikutus olennaisten toimijoiden kanssa.
3. Uudistuksen viestintä on monipuolista niin sisällön kuin kanavienkin suhteen. Viestintä palvelee erityisesti valmistelussa mukana olevia. Uudistuksen legitimitetin kannalta viestinnässä kannattaa pohtia keinoja, miten uudistuksen tavoitteet ja tuleva maakunnallinen kokonaisuus saadaan avautumaan oikealla tavalla ja motivoivasti tavalliselle kansalaiselle.

LIITTEET

Liite 1. Maakuntakohtaiset koonnit

Etelä-Karjala

Tähän yhteenvedoon on koottu Etelä-Karjalan maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvedona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Etelä-Karjalassa maakunnan perustamiseen on varauduttu hyvin. Valmistelun aikana on keskusteltu ja alustavasti sovittu **henkilöstön siirtymisestä** maakuntaorganisaatioon, maakunnan liikelaitokseen tai maakunnan yhtiöön. Heinäkuun alussa tullut uusi hallituksen linjaus muutti kuitenkin merkittävästi maakunnan perustamisen aikataulua. Yhtenä yksittäisenä erityispiirteenä Etelä-Karjalassa on pohdittu maakuntaan **kansainvälisten palvelujen yksikköä**, jonka tehtävänä olisi auttaa maakunnan eri sidosryhmiä osallistumaan laajoihin kansainvälisiin hankkeisiin.*

Perustettaessa maakuntaa henkilöstön siirtyminen toteutetaan liikkeenluovutuksena. Etelä-Karjalassa on suunniteltu, että henkilöstö siirtyy maakunnan yhtiöön maakunnan perustamisen 1.1.2019 jälkeen aina vuoden 2020 loppuun asti. Tässä kontekstissa oli suunniteltu, että valmistelu olisi toteutettu etupainotteisesti. Henkilöstön oli tarkoitus sijoittua jo 1.1.2019 tehtäviensä mukaiseen organisaatioon, maakuntaan, maakunnan liikelaitokseen tai maakunnan yhtiöön. Tilanne on tällä hetkellä toinen, koska uudistuksen aikataulu on muuttunut.

Etelä-Karjalassa on esitetty, että maakuntaan tulisi perustaa kansainvälisten palvelujen yksikkö, joka mahdollistaisi maakunnan osallisuuden laajoihin kansainvälisiin hankkeisiin. Yksikkö voisi tarjota myös neuvontaa, rahoitusta, ja tietoa alueen toimijoille. Etelä-Karjalassa on myös esitetty, että maakuntahallinnon myötä tulisi perustaa asukkaiden edustajien muodostamia vanhus- ja vammaisneuvostoja ja nuorisovaltuusto. Näiden lisäksi olisi hyvä saada pysyvät foorumit lapsille ja opiskelijoille. Myös erilaisten asukasraatien perustaminen teemakohtaisesti on saanut kannatusta.

b. Palvelujen järjestäminen

*Maakunnan roolia palvelujen järjestäjänä on esivalmistelun aikana hahmotettu Etelä-Karjalassa perusteellisesti. Maakunnassa ajatellaan, että uudistuksen tavoitteiden toteutuminen edellyttää **osaavaa järjestämistoimintoa**, jolle on varattu riittävästi resursseja. Samalla korostuu maakunnan järjestämistoiminnon **henkilökunnan osaaminen**. Tuki-palvelujen järjestäminen vaatii vielä tarkennusta.*

Etelä-Karjalassa järjestäjän tehtävää on hahmoteltu siten, että järjestäjän tehtäväksi katsotaan palvelukokonaisuuksien ja asiakkaiden saaman palvelun objektiivinen ohjaaminen ja valvominen maakunnan tasolla. Toiminnalla pyritään siihen, että maakunnan itse tuottamien

palveluiden lisäksi tuottajina on samoilla ehdoilla tai kilpailutettuina myös yksityisen sektorin toimijoita.

Maakunnassa on 59 valtuutettua, hallitus sekä lautakuntia, joiden määrän maakunta voi päättää itse. Etelä-Karjalassa niiden määräksi on hahmoteltu kolmea. Lautakuntien on tarkoitus olla järjestäjän päätöksentekijöinä. Tässä on haasteena se, että kyseessä on uusi rooli monelle. Järjestäjällä on useita palveluiden, strategioiden ja rakenteiden ohjaukseen ja määrittelyyn liittyviä tehtäviä. Myös asukkaiden, yritysten ja markkinoiden seurannan tehtävät kuuluvat järjestäjälle.

Maaseutuasioissa sijoittuminen järjestäjä-tuottajamalliin tuottaa omia haasteitaan EU-viranomaistoiminnan vuoksi. Tämä korostuu tarkasteltaessa asiaa johtamisen näkökulmasta. Kasvupalveluiden kohdalla on ajateltu, että maakunnan järjestämissä työvoima- ja elinkeinopalveluissa on kyse alueellisista arvoalinnoista. Millaisia kasvupalveluita halutaan järjestää maakunnallisesti? Tämän jälkeen on mahdollista miettiä palvelumuotoilua tarkemmin ja käydä markkinavuoropuhelua. Etelä-Karjalassa markkinoilta on tarkoitus ostaa vaikuttavuutta. Tämä muodostaa uusia osaamisen vaatimuksia järjestäjäorganisaatiolle ja liiketoiminnan logiikan uudelleen miettimistä.

Kasvupalveluilla tarkoitetaan työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan palveluiden, eli nykyisten ELY-keskuksen yrityspalveluiden ja TE-toimiston tuottamien palveluiden järjestämistä maakunnassa. Maakuntien järjestämisvastuu kasvupalveluissa määritellään viime kädessä kasvupalvelulaissa. Maakunnallisten kasvupalvelujen asiakkaalla on oikeus valita maakunnan järjestämisvastuun mukaisesti nimeämä palveluntuottaja.

Etelä-Karjalassa ajatellaan, että uudistuksen toteutuminen edellyttää osaavaa järjestämistoimintaa, jolle on varattu riittävästi resursseja. Järjestäjän keskeisiä tehtäviä Etelä-Karjalan valmistelijoiden mukaan ovat:

1. Niiden kriteerien määrittely, joilla tuottajat pääsevät tuottamaan palveluita
2. Palveluiden tilaaminen palveluntuottajilta hinnaltaan hyväksyttävänä ja asetettuja kriteerejä vastaavina
3. Palvelun laadun valvominen ostajana

Jos asetettuja kriteerejä täyttäviä palveluntuottajia ei ole, täytyy maakunnan tuottaa palvelut omana tuotantonaan. Tässä korostuu maakunnan järjestämistoiminnon henkilökunnan osaaminen. Heidän täytyy ymmärtää, miten palvelumarkkinat jatkossa toimivat ja millainen palvelurakenne maakuntaan pitää muodostaa. Maakunnan vastuulla on koordinoita palveluja siten, että asiakasnäkökulma korostuu. Palvelupolun tulee olla mahdollisimman selkeä ja mutkaton. Palvelut eivät saa olla päällekkäisiä tai turhaan toistensa kanssa kilpailevia. Toisaalta on myös huolehdittava, että tarpeelliset palvelut järjestetään. Muutosvaiheessa on käynnistetty erilaisia pilotteja, joilla kokeillaan kasvupalvelujen järjestämiseen liittyviä uusia toimintamalleja.

Tukipalveluiden järjestäminen vaatii vielä tarkentamista. Ympäristöterveydenhuollon valvontatehtävät ovat pääasiassa viranomaistehtäviä, joten tuotanto on todennäköisesti tulevaisuudessa oman viranomaiselimen alaista toimintaa. Tämä asettuu luontevasti maakunnan rakenteessa järjestäjä-puolelle. Liikennepalveluiden järjestämisen valtakunnallinen ohjausmalli on vielä avoinna, joka on haitannut valmistelua järjestämisen näkökulmasta. Pelastuslaitosta on esitetty muodostettavaksi itsenäiseksi liikelaitokseksi maakunnan sisään, jossa järjestäjän vastuuta kantaisivat maakuntavaltuusto ja maakuntajohtaja. Jos asioita kuitenkin

järjestetään maakuntaa laajemmalla alueella, olisi pelastuspalveluissa hyvä noudattaa samoja rajoja kuin sote-palveluissa. Tässä tilanteessa Uusimaa, Kymenlaakso ja Päijät-Häme muodostaisivat yhden kokonaisuuden Etelä-Karjalan kanssa. Sote-palveluiden kohdalla maakunta vastaa palvelujen järjestämisestä, strategisesta johtamisesta sekä tuottajien hyväksymisestä.

c. Integraatio

Etelä-Karjalassa sote-palvelujen integraatio on monia muita maakuntia pidemmällä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden (Eksote) ansiosta. Kaikkineen maakunnan esivalmisteluaineistossa palvelujen integraatiota on lähestytty IT-järjestelmien näkökulmasta. Etelä-Karjalassa nähdään, että palvelutuottajat pitää pystyä velvoittamaan integroitumaan sekä kansallisiin että maakunnallisiin asiakas- ja potilastietojärjestelmiin. Esivalmistelun aikana Etelä-Karjalassa on pyritty tunnistamaan yhdys- ja rajapintoja maakunnan omien tehtävien välillä sekä erityisesti suhteessa kuntiin. Lisäksi esivalmistelussa on pohdittu mahdollisia ylimaakunnallisia palveluja yhdessä Kymenlaakson kanssa (esim. kasvupalvelut, lomituspalvelut). Tulevaisuudessa haastavana näyttäytyy monialaisen verkoston johtaminen ja maakunnan ja kuntien välinen vastuunjako.

Etelä-Karjalassa toiminut tulevaisuustyöryhmä on koonnut tilastopakettin, joka muodostaa eri organisaatioiden yhteisen tilannekuvan. Tällaista koontia ei ole tehty aiemmin ja sen sisältö hahmottelee tilannekuvaa valtion, kuntien, sosiaali- ja terveydenhuollon ja muiden organisaatioiden näkökulmista ja pyrkii nivomaan näitä yhteen.

On mietitty, että palveluntuottajat on pystyttävä velvoittamaan yhteisten kriteerien kautta integroitumaan sekä kansallisiin tietopalveluihin että maakunnan käytössä oleviin asiakas- ja potilastietojärjestelmiin. Pelkät asiakas- ja potilaskertomukset eivät kuvaa kaikkia potilaan käyttämiä palveluita ja kokonaispalvelupolkua. Kanta-palveluissa ei ole tällä hetkellä mahdollisuutta vastaanottaa tämän tyyppistä tietoa. Yksityisillä palveluntuottajilla tulisivatkin olla lainsäädännön mukainen velvoite tallentaa asiakas- ja potilastietotapahtumat maakunnan rekisteriin.

Maaseutuuyrittämisen näkökulmasta tarkasteltuna, Etelä-Karjalassa on tunnistettu tarvetta yhteistyön alueiden käyttöön liittyvässä säätelyssä ja suunnittelussa. Lomituspalveluiden osalta ylimaakunnallisista toiminnoista tulee jatkoa ajatellen sopia ja muodostaa selkeitä palvelukokonaisuuksia. Yhteistyö naapurimaakuntien kanssa on tärkeää, koska Parikkalasta tarjotaan jo nyt palvelua yli maakuntarajojen.

Maakunnalla on tulevaisuudessa vastuu alueiden kehittämisestä ja kunnilla on tämä sama vastuu omilla alueillaan. Tässä kontekstissa tarvitaan yhteistyötä toimijoiden välille. Kehittämistä ohjaa maakuntavaltuuston hyväksymä maakuntaohjelma. Innovaatiotoimintaan pitää panostaa jatkossa yhä pitkäjänteisemmin ja yhteistyötä tulee tehdä yli kuntarajojen. Tulevaisuudessa maakuntatason tilasto- ja tietopalvelujen tarve korostuu, joiden pohjalta voidaan yhdessä koordinoita palvelujen organisointia. Onnistunut aluekehittämistyö vaatii monenlaisten kumppanuuksien ja verkostojen rakentamista, sekä maakunnallisella että kansallisella tasolla.

Etelä-Karjala ja Kymenlaakso ovat toteuttaneet kasvupalveluiden nykytilakuvauksen yhteistyössä. Kasvupalvelulain tavoitteena on yhdistää kasvupolitiikan tavoitteet ja alueiden kehittäminen yhdeksi kokonaisuudeksi. Valtakunnalliset ja maakunnalliset kasvupalvelut tulee sovittaa yhteen kuntien elinvoimapalvelujen kanssa ja toteuttaa tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina yhdessä kuntien kanssa. Etelä-Karjalassa on visioitu TE-palvelujen muodostavan tulevaisuudessa ekosysteemin, jonka perustana on kaikkien toimijoiden käytössä

oleva yhteinen tieto ja tiedonvaihto. Toimintamalli, joka perustuu kumppanuuksiin ja yhteistyöhön sekä Työmarkkinatori ovat uuden ekosysteemin ytimessä.

Maakuntaan siirtyviä eläinlääkintähuollon tehtäviä, aluehallintoviraston eläinten terveyden ja hyvinvoinnin tehtäviä sekä alkoholihallinnon tehtäviä voi olla tulevaisuudessa järkevää hoitaa maakuntien välisellä yhteistyöllä. Ympäristöterveyden yhteyden säilyminen ympäristönsuojeluun, rakennusvalvontaan ja kaavoitukseen tulee taata. ALY-palveluverkkoa ei kannata keskittää yhteen pisteeseen, koska tarkastustehtäviä on joka tapauksessa koko maakunnan alueella.

Ympäristöterveydenhuollon palvelut tulee kuitenkin säilyttää organisatorisesti yhtenä kokonaisuutena maakunnassa. Tätä kautta on mahdollista hyödyntää eri valvontasektoreiden välisiä synergioita. Myös hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävien hoito maakunnan kokonaisuudessa vaatii läheistä yhteistyötä. Naapurimaakuntien kanssa on syytä tehdä yhteistyötä ympärivuorokautisiin päivystystehtäviin liittyen.

Liikenteen palveluja hoidetaan ylimaakunnallisessa yhteistyössä. Valtakunnallinen johtamismalli liikennepalveluiden järjestämiseksi on vielä avoinna. Maakunnallinen liikenteen kokonaisuus on tällä hetkellä vielä epäselvä. Liikenteen kannalta olisi tärkeää saada linjauksia asiaan, jotta yhteistyörakenteita on mahdollista lähteä rakentamaan.

Alueiden käytön, vesiasioiden ja luonnonsuojelun edistämistehtävät siirtyvät kaikki maakunnalle, joka tekee maakunnasta vahvan toimijan alueisiin liittyvissä kysymyksissä. Tehtäviä siirtyy muun muassa maakuntaliitoista ja ELY-keskuksesta. Alueiden käytön toimialaan liittyy kymmeniä tietojärjestelmiä ja sillä on useita asiakasryhmiä. Sidosryhmien välinen yhteistyö on tärkeää, jotta tehtävien hoito on mahdollista. Yhteistyö erityisesti kuntien, maakunnan ja valtion viranomaisten välillä on jatkossa erittäin tärkeää, ja eri lähteistä saatavan tiedon yhdistelyn merkitys korostuu entisestään. Etelä-Karjalassa ajatellaan, että paikallistunteumuksen lisääntyminen on sisäänkirjoitettu uuteen malliin, koska monet keskeiset asiantuntijat siirtyvät maakunnan palvelukseen ja näin asiantuntemus keskittyy yhteen organisaatioon. Toimintatapojen yhdistäminen nähdään kuitenkin haasteena ja sen odotetaan ottavan aikansa.

Maakunnan tehtävänä on myös yhteensovittaa ja koordinoita varautumisen tehtävä maakunnan muiden toimijoiden kesken. Etelä-Karjalassa tälle työlle on hyvä pohja EKTurvan myötä, joka on jo nyt muun muassa yhteensovittanut eri toimijoiden varautumisen suunnitelmia ja jakanut tilannekatsauksia yhteisistä uhkakuvista.

Ensihoidon kokonaisuus pyritään näkemään jatkossa yhä enemmän terveydenhuollon ja pelastuslaitoksen yhteistyönä. Rautjärvellä on kokeiltu moniammatillista ensihoidon yksikön toimintamallia ja sen pelastuslaitos on esittänyt sen levittämistä koko maakuntaan. Tässä mallia ensihoitaja ja pelastaja työskentelevät työparina sovitulla alueella, jolla on potentiaalia lisätä synergiahyötyjä. Ensihoidon jo toteutetun kiinteämmän integraation kotihoidon, sosiaalityön ja päivystystoiminnan kanssa on nähty tuottavan merkittäviä hyötyjä palveluiden asiakkaille.

Jatkossa hyvinvointitiedon kokoamisen yhteen eri tarkastelutasoilla on tärkeää. Hyte-asiat tulee saada tulevaisuudessa osaksi koko maakunnan johtamisrakennetta ja vastuita. Hyte-työ ei ole yksittäisen tahon vastuulla, vaan sen on oltava poikkihallinnollista ja kokonaisuutta tarkastelevaa työtä eri toimijoiden välillä.

Työllisyydenhoidon eri palvelujen palveluintegraatiota on jo nyt toteutettu työllisyyden monialaisissa yhteispalveluissa. TYP kokoaa saman katon alle TE-toimiston, kuntien, Kelan ja

Eksoten palveluita. Tulevaisuudessa haastavana näyttäytyy monialaisen verkoston johtaminen ja maakunnan ja kuntien välinen vastuunjako.

d. Valinnanvapaus

*Valinnanvapauteen liittyvä esivalmistelu on Etelä-Karjalassa edennyt varsin suoraviivaisesti **kansallisen valmistelun viitoittamalla tiellä**. Maakunnassa on nähty, että valtio ohjaa hyvin vahvasti toiminnan kehittämistä. Tähän liittyen maakunnassa varauduttiin **yhtiöittämään** toimintoja.*

Valinnanvapauden vaikutukset tiloihin ja tukipalveluihin on vielä täysin avoinna. Etelä-Karjalassa on tulkittu valtion ottaneen erittäin tiukan ohjauslinjan valinnanvapausuudistuksen lainsäädännössä. Yhtenä motiivina tähän pidetään pyrkimystä julkishallinnon tietojärjestelmä- ja ICT-palvelutuotantokentän harmonisointiin.

Etelä-Karjalassa on valmisteltu valinnanvapauspilottia ja tämän työn tueksi on perustettu erilaisia työryhmiä. Työryhmissä on mukana yrittäjien, järjestöjen, kehitysyhtiöiden sekä Eksoten edustajia. Työ jatkuu lainsäädännön tilanteen kehittymisen mukaan. Mukana ovat myös Saimia ja LUT. Valmisteluaineiston puheessa on voimakkaasti nähtävissä paine yhtiöittää toimintoja ja varautuminen valinnanvapauteen siinä muodossa, joka loppujen lopuksi ei saanut perustuslakivaliokunnan hyväksyntää.

e. Digitalisaatio

*Etelä-Karjalassa digitalisaatio ja sähköisten palvelujen kehittäminen nähdään **edellytyksenä onnistuneelle sote- ja maakuntauudistukselle**. Maakunta on edennyt työssään **jäntevästi esivalmistelun aikana**. Maakuntaan suunnitellun in house -yhtiön ja ICT-palvelukeskuksen suhde selvinnee jatkovalmistelun aikana. Tavoitteena Etelä-Karjalassa on, että ICT-asioita hoitaisi maakunnassa noin 10 hengen asiantuntijatiimi.*

Etelä-Karjalassa ajatellaan, että maaseutuasioiden palveluiden sähköistä palveluverkkoa tulee kehittää fyysisen verkon rinnalla. Kasvupalveluiden osalta palveluiden uskotaan perustuvan tulevaisuudessa pitkälti verkko- ja puhelinpalveluun ja yhteistyökumppaneiden suoraan asiakaspalveluun. Myös liikenteen palveluissa digitaalisuuden merkitys kasvaa ja se nähdään mahdollisuutena vastata liikenteen palveluiden haasteisiin kuten harvenevaan asutukseen. Kaiken kaikkiaan sähköisten palveluiden uskotaan lisääntyvän jatkuvasti ja niiden kehittämistä pidetään tulevaisuudessa keskeisenä. Henkilökohtaisesta neuvonnasta tulee kuitenkin huolehtia, että palveluista saadaan mahdollisimman vaikuttavia.

Valmistelijat pitävät Etelä-Karjalaa yhtenä maakuntauudistuksen tavoitteiden kannalta parhaiten järjestäytyneistä maakunnista, jos tarkastellaan asiaa ICT-näkökulmasta. Esimerkiksi sote-järjestelmissä päävastuu palveluista on yhdellä toimijalla. Etelä-Karjalassa ajatellaan, että työprosessit on pyrittävä turvaamaan toimimalla nykyisillä järjestelmillä niin pitkälle kuin mahdollista. Järjestelmämuutoksissa pitäisi toimia siten, että käytetään suurimman henkilöstön omaavan organisaation järjestelmiä, jolla pyritään muutuskustannusten minimoimiseen.

Suurimpina muutoksina Etelä-Karjalan ICT-palveluissa pidetään:

1. Yhtiöitettävien sote-palvelukeskuksien tarvitsemien tietojärjestelmien hajauttaminen kilpailuille markkinoille valinnanvapauden myötä. Tietojärjestelmärakenne on tällä hetkellä konsolidoitu.

2. Tulevaisuudessa kehitettävien kansallisten tietojärjestelmien kytkeminen kokonaistietojärjestelmäkenttään.
3. Valtakunnallisten palvelukeskuksien tuominen mukaan osaksi Etelä-Karjalan in house -yhtiöihin keskitettyä palvelutuotantorakennetta.

Uudistuksen ja ICT-palvelukeskuksen onnistumisen kannalta olennaisena pidetään hyvää ymmärrystä erilaisten palveluiden luonteesta. Tätä kautta on mahdollista tehdä hyviä päätöksiä koskien sitä, mitkä palvelut kannattaa keskittää ja mitkä ei. Etelä-Karjalassa toivotaan, että ICT-palvelukeskus ei enemmistöosakkaan aseman kautta hae määräysvaltaista asemaa maakunnan in house -yhtiöistä. Olisi hyvä, jos maakunnilla ja kunnilla säilyy suora omistajuus maakunnan in house -yhtiöihin. Mahdollisena pullonkaulana pidetään pykälää 118 §, jonka asettamat rajat ostamiselle nähdään riittämättöminä, jos maakuntaan perustettavat sote-yhtiöt ovat toiminnaltaan suuria. Tämä nähdään ongelmallisena perustietotekniikkapalveluiden toimittamisen kohdalla.

Maakunnan tietohallinnon tiimin kooksi on kaavailtu maksimissaan kymmentä henkilöä. Pienen yksikön vahvuutena pidetään tiivistä toimintaa ja kokonaisuuden ymmärtämistä sekä hallintaa. Maakunnan tietohallinto vastaa syntyvien sote-yhtiöiden tietohallinnosta sekä maakunnan liikelaitoksen tietohallinnosta. Maakunta myy tietohallinnon palveluita konsernitukipalveluina. Toimintamallin arvioinnin syventäminen on mahdollista vasta sitten, kun maakunnan, liikelaitoksen ja sote-yhtiöiden toiminta on vakiintunut.

f. Rahoitus

*Etelä-Karjalassa ei ole esivalmistelun aikana tehty lopullisia laskelmia, koska rahoitukseen liittyvä kansallinen valmistelu on viivästynyt. Lisäksi valtiolta siirtyvien toimintojen kulurakenne ei ole tiedossa. Alueellisena erityispiirteenä Etelä-Karjalassa on haluttu korostaa **rajaan liittyvää korkeampaa riskitasoa**, mikä pitäisi huomioida myös maakunnan rahoituksessa.*

Muutosjohtajille suunnatun seurantakyselyn mukaan (maaliskuu 2017) Etelä-Karjalan esivalmistelun ensimmäisen vaiheen budjetti on noin 175 000 euroa.

Talouden ja kiinteistöjen osalta ei ole tehty lopullisia laskelmia, koska uudistuksen rahoituksessa on auki merkittäviä asioita rahoitukseen liittyen. Erityisenä puutteena on pidetty sitä, että valtiolta siirtyvien toimintojen kuluista ei ole tietoa. Maakuntien rahoituksen epävarmuus ylipäätään on ollut merkittävä valmistelua ja suunnittelua rajoittava tekijä.

Etelä-Karjalan maakuntaliitto on hakenut valtiovarainministeriöltä tukirahoitusta uudistuksen toteutukseen vuodelle 2017 noin 130 000 euroa. Lisäksi on ollut tiedossa, että valtiovarainministeriö tulee myöntämään ICT:n toteutuskustannuksiin valtionosuutta väliaikaishallinnon alaisuudessa. Muutosvaiheessa on käynnistetty pilotteja, joilla kokeillaan kasvupalvelujen järjestämiseen liittyviä uusia toimintamalleja. Pilotit ovat TEM:n ja KEHA:n rahoittamia. Kaikille maakunnilla tullaan osoittamaan tienpidon rahoitus. Etelä-Karjalassa ajatellaan, että rahoitustukien kannalta on tärkeää, että maakunnan rahoitusmahdollisuudet alueiden käytön, hyvän ympäristön ja vesiasioiden toteuttamisen ja edistämisen kysymyksissä säilytetään. Etelä-Karjalassa ajatellaan, että rajasta johtuvaa kohonnutta riskitasoa ei huomioida tarpeeksi rahoituksessa. Päinvastoin resurssit näyttävät niukkenevan pelastustoimen ja varautumisen osalta. Sote-sektorilla visiona on se, että palveluntuottajia on sote-kentällä useita ja raha seuraa asiakasta. Tämä muuttaa nykyistä toimintamallia merkittävästi.

Etelä-Pohjanmaa

Tähän yhteenvedoon on koottu Etelä-Pohjanmaan maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvedona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Etelä-Pohjanmaalla sote- ja maakuntauudistuksen jatkovalmistelu **ehdittiin resursoida tanakasti** ajatellen väliaikaishallintoa. Uudistusta on tekemässä 14 henkilöä ja lisäksi kymmenkunta henkilöä kansallisten hankkeiden kautta. Osin tervetulleesta lisäajasta johtuen (tai huolimatta) tunnelma vaikuttaa kuitenkin sekavalta. Maakunnassa **ei vielä ole päätetty tulevaa konsernirakennetta**, vaan alueella on jääty odottamaan uusia tarkempia linjauksia mm. valinnanvapaudesta. Erityisen huomioitavaa on, että maakunnan palvelustrategia ja eri palvelujen palvelulupaukset tullaan linjaamaan rinnan maakuntastrategiatyön kanssa. Muutenkin maakunnan perustamiseen liittyvät toimet ovat vielä monilta osin kesken (mm. konsernirakenne, sopimukset, prosessikuvaukset, henkilöstön siirrot).*

Etelä-Pohjanmaan valmistelijat ovat sitä mieltä, että Etelä-Pohjanmaalla on hyvä valmius jatkaa valmistelua täydellä teholla. Pohjatyö on tehty hyvin. On pohdittu, että VATE:n paikkaa ja asemointia suhteessa poliittiseen ohjaukseen on syytä miettiä uudelleen. Syksyn alussa on tarkoituksena odottaa uusia valtakunnallisia linjauksia kaikille sote- ja maakuntauudistuksen sektoreille, jonka jälkeen tarkastellaan näiden linjausten vaikutuksia maakunnassa tehtyyn valmistelutyöhön. On todettu, että annettu lisäaika on tervetullutta uudistuksen valmisteluun. Tämän on kuitenkin tunnistettu lisäävän alueellisia jännitteitä ja tunnelma maakunnassa on ollut paikoin sekava.

Etelä-Pohjanmaalla on käyty keskustelua, millä intensiteetillä valmistelua jatketaan. Ennen kesälomia rekrytoitiin lisäväkeä ja vahvuus on nyt valmistelujohtaja + 13 vastuuvalmistelijaa (ml. muutosjohtajat). Kaiken kaikkiaan valmisteluväkeä on muutosagentit ja kansalliset hankkeet mukaan lukien 25 henkilöä. Työosuuksien pienentämistä tullaan tekemään. Uusiin työpanosten osalta toimitaan siten, että maakunnan liitto korvaa sopimuksen perusteella uudistuksen työpanoksen. Henkilöstö pysyy taustaorganisaatioidensa palkkalistoilla.

Etelä-Pohjanmaan valmistelukoneisto organisoituu uudelleen: valmistelujohtaja – muutosjohtajat – vastuuvalmistelijat. Rekrytoidun henkilöstön työosuuksia pienennetään alkuperäisestä suunnitelmasta. Henkilöstö-, talous-, ICT- ja sopimusasioiden työstöä jatketaan suunnitelman mukaan. Valmistelijoiden mukaan näissä asioissa ollaan Etelä-Pohjanmaalla jäljessä aikataulusta.

Maakunnallista keskustelua ja tahtotilan muodostamista jatketaan. Onko joitain osa-alueita, joita halutaan toteuttaa ilman *pakkoa*? Erilaisia, eri toimintojen pilotointeja palvelujen kehittämiseksi ja uudistusta silmällä pitäen tultaneen tekemään. SOTEMAKU-poliittinen johtoryhmä johtaa uudistusta. Etelä-Pohjanmaalla käydään keskustelua, voisiko tämä ohjaava taho muuttuneessa tilanteessa olla maakuntavaltuusto tai -hallitus. Väliaikaishallinnon roolista toivotaan tulevan valtakunnallista ohjeistusta nopeasti. On esitetty, että uudistuksen johtaminen olisi hyvä osoittaa yksiselitteisesti maakuntien liitoille, jotka tosiasiallisesti riskin kantavat.

Maakunnassa on tehty työterveyshuollon mallinnus, jossa analyysien ja arviointikeskustelujen jälkeen työryhmä päätyi täysin yksimielisesti ehdottamaan parhaana organisointimallina ja strategisena linjauksena markkinoilla toimivan yhtiön perustamista.

Etelä-Pohjanmaalla on linjattu, että seuraavia asioita olisi syytä selvittää sote-jatkovalmistelussa:

- Hallinnon rakenteen ja hallinnon resurssien selvittäminen ja sijoittuminen uudessa rakenteessa
- Organisaation rakentaminen lakiehdotusten perusteella
 - o Rajoitetun mallin tai laajan mallin sotekeskus
 - o Asiakasseteli ja henkilökohtainen budjetti
- Sote-palvelujen jaottelu **ydinprosessien osalta päivittäispalveluihin, sote-keskus (alueellisiin) -palveluihin ja koottuihin palveluihin** eli□työskentelyn syventäminen ja istuttaminen suunniteltuihin rakenteisiin, hallinnon ja asiakkaan näkökulmasta.
- Palveluohjauksen kuvaus ja paikka organisaatiossa – järjestäjä/tuottaja/liikelaitos/yhtiö
- Profioiden tehtävä ja asettuminen rakenteeseen
- Selvitettävä muutoksenhakuelin sote -asioissa

Valmistelijat pitävät muun muassa seuraavia asioita erityisesti huomioitavina:

- Palvelustrategian valmistelutyötä tehdään rinnan maakuntastrategiatyön kanssa.
- Palvelulupauksen valmistelutyö tullaan tekemään samanaikaisesti.
- Väestön jakautuminen, sairastavuus, palvelutarpeen ennakointi, palveluohjaus tulevaisuudessa.

Kuntien ja vapaaehtoisten kuntayhtymien on annettava selvitys sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen käytössä olevista toimitiloista, siirtyvästä irtaimesta omaisuudesta ja sopimuksista 31.12.2017 mennessä. Pakkokuntayhtymien on annettava selvitys omaisuudesta ja vastuista 28.2.2018 mennessä. Selvityksen saatuaan maakunta aloittaa neuvottelumenettelyt. Kuntien, kuntayhtymien ja maakuntavalmistelun on linjattava yhteistyötavat selvitysten yhdenmukaisuuden takaamiseksi ja neuvottelumenettelyistä sopimiseksi. Siirtävien organisaatioiden valtuustot päättävät sopimuksien siirroista maakunnalle.

Jatkovalmisteluun siirtyvät ainakin seuraavat maakunnan varsinaista rakennetta koskevat asiat:

- Konzernirakenteesta päättäminen
- Projektituen ja -valvonnan järjestäminen, maakuntavalmistelun tuki
- Maakuntavalmistelun yhdensuuntaisuus

- Valmistelun ja päätöksenteon välisen luottamuksen rakentuminen
- Valvonta ja konserniohjaus sekä niiden välineet
- Sopimusohjaus- ja neuvottelujärjestelmän luominen ja resursointi
- Simulointitehtävät
- Vaalien järjestäminen

Hallinnon ja johtamisen osalta Etelä-Pohjanmaalla on linjattu, että maakuntaorganisaatio on yhteistoimintajärjestelmä, joka yhdistää ja kokoaa erilaiset voimavarat haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ajatuksena on, että maakunnan monialaisuus tuottaa hyötyä. Etelä-Pohjanmaalla ajatellaan, että johtamisella tarkoitetaan kykyä saada erilaiset ihmiset toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi muuttuvissa olosuhteissa.

Muun muassa seuraavat hallinnon ja johtamisen asiat siirtyvät jatkovalmisteluun:

- Päästandardin valinta ISO 9001:2015
- Prosessien kuvaaminen JHS 152
- Johtamisjärjestelmästä ja sen käytöstä päättäminen
- Yksijohtojärjestelmästä päättäminen
- Konsernipalvelut ja -hallinto ovat järjestäjätoiminnoissa ja palvelevat kattavasti koko maakuntaa
- Uuden maakunnan tarkempi hallintorakenne ja palvelurakenne (alustava tarkka suunnitelma siitä, miten hallintoa pystytään keventämään/millaisia johtajatasoja tarvitaan)
- Päällekkäisyyksien karsinta
- Vahva maakunnan TKI-rakenne ja sen johtaminen
- Hallinto henkilöstön siirto maakuntaan ja siirtymäsäännösaikana (2 vuotta) toteutettavat muut tarpeelliset siirrot
- Suunnitelmat asukkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista

Etelä-Pohjanmaan valmistelijat pitävät muun muassa seuraavia asioita erityisesti huomioitavina tukipalveluiden kohdalla:

- Maakunnan konsernipalvelujen ja tukipalveluyhtiön tai yhtiöiden välinen työnjako
- Konsernihallinnon rakentaminen ja sen yhteydet taloushallintoon
- Tukipalveluyhtiön tai yhtiöiden liiketoiminta-alueet
- Suhde SOTE-valinnanvapausyhtiöön
- Tietojärjestelmäkokonaisuus, taloushallintoympäristön rakentaminen

Tulevaisuuden tukipalveluja on kokonaisuudessaan hahmoteltu varsin kattavasti Etelä-Pohjanmaan valmisteluaineistossa.

Tulevan maakunnan visioksi on Etelä-Pohjanmaalla muotoiltu: *Hyvän elämän Etelä-Pohjanmaa*. Osana maakunnan konsernihallinnon arvokehikon muodostamista huomioidaan nykyisten tulevaisuudessa yhdistyvien organisaatioiden arvot. Tummennetut kohdat (lihavointi alkuperäinen) kuvaavat hallinnon arvopohjaa uudistuksen valmistelulle.

- Eteläpohjalaisuus, hyvinvointi ja yrittäjyys, **osaaminen, innovatiivisuus**, kansanvaltaisuus ja yhteistyö sekä avoimuus (Etelä-Pohjanmaan liitto)
- **Ammattilaisten** tuottamaa palvelua.
- Ihmisarvon **kunnioittaminen, vastuullisuus** ja uudistumiskyky (Eskoo)
- Ihmisarvon kunnioittaminen ja vastuullisuus (EPSHP)
- Turvallisuus, elämän myönteisyys, hyvinvoinnin edistäminen, **oikeudenmukaisuus**, kunnioittaminen ja omatoimisuuden tukeminen (LLKY)
- Avoimuus, asiakaslähtöisyys, yhteistyö ja osaaminen (ELY)
- Turvallisuus on yhteinen asiamme; inhimillisesti, ammatillisesti ja **luotettavasti** (Pela)
- Palvelulupaus (linkki)

b. Palvelujen järjestäminen

*Etelä-Pohjanmaalla maakunnan palvelustrategia on vielä laatimatta. Linjaus on, että palvelustrategia ja palvelulupaukset kirkastetaan tulevan maakuntastrategiyan yhteydessä. Palvelujen järjestämisen osalta tähän mennessä pisimmällä ollaan maakuntapalvelujen järjestämisessä. Muilta osin järjestäjän rooli ja tehtävät on maakunnassa vielä määrittelemättä. Osin maakunnassa on **kaipaillu selkeää, valtakunnallista ohjeistusta ja ohjausta järjestäjäroolista, jotta maahan ei synny keskenään liian erilaisia (ja epätasa-arvoisia) maakuntia.***

Etelä-Pohjanmaalla on hahmoteltu järjestäjän roolia ja tehtäviä, erityisesti MAKU-puolen toimintojen osalta hivenen pidemmälle. Valmistelijoiden mukaan olisi tärkeää selvittää, tavoitellaanko Suomessa yhdenmukaista tai edes osin yhdenmukaista järjestäjän rakennetta vai tuleeko maahan 18 erilaista tapaa organisoitua. On käyty keskustelussa myös niin sanottujen konsernipalveluiden roolista: käyttävätkö myös liikelaitokset järjestäjän konsernipalveluita ja miltä osin? Muun muassa näissä asioissa odotetaan valtakunnallista ohjeistusta ja linjauksia.

Maakunnan vahvaa TKI-rakennetta pidetään Etelä-Pohjanmaalla edellytyksenä SOTE-spesifille TKI-rakenteelle:

- Tavoitteena on selkiyttää kehittämisresurssien ja -toiminnan (tehtävät) sijoittuminen järjestäjän ja tuottajan (liikelaitos ja julkinen sote-yhtiö) kesken

- Myös sosiaali- ja terveydenhuollon TKI-rakenne pyritään selkiyttämään maakunnan ja yhteistyöalueen toiminnassa (JärjestämisL 16 § 2 mom 7 kohta) sekä kansallisen ohjauksen kokonaisuudessa (mm. Soininvaaran Masote-malli)

Palvelustrategia Etelä-Pohjanmaalla:

- Palvelustrategian laatiminen (JärjestämisL 14 §) toteutetaan osana maakunnan strategiatyötä
- Palvelulupauksen (JärjestämisL 15 §) laatimisessa hyödynnetään lisäksi kansallista STM:n sparraustoimintaa (advisory-ryhmää)
- Osallisuustyön mallintamista toteutetaan osana maakunnan laajaa strategiatyötä, ohjauksen ja toimintojen kokonaisuutta

Sote-järjestämisen näkökulmasta erityisesti huomioitaviksi asioiksi on tunnistettu:

- Sote-järjestäjän, liikelaitoksen ja osakeyhtiöiden toimintojen jäsentely ja mallintaminen
- Sote-palvelujen tuottamisen, ohjauksen ja valvonnan järjestäminen maakunnassa
- Perustoimintaperiaatteet organisoitumiselle ja järjestämiselle lakiluonnoksiin perustuen. Toimintaperiaatteet laaditaan yhteistyössä palvelurakennetyöryhmän (palvelustrategian) kanssa

Esitys jatkotoimenpiteiksi:

- Kriteerien määrittäminen palveluntuottajille ml. esteettömyyden edistäminen, palvelujen tasapuolinen saatavuus
- Maakunnan tulee huomioida palvelujen varmistaminen markkinapuutetilanteessa
- Maakunnan asukkaan roolin vahvistaminen strategiatyössä ja palvelulupaustyössä – toimintaohjelma syksyille 2017
- Maakuntastrategian, palvelustrategian ja palvelulupauksen yhtäaikainen valmistelu

c. Integraatio

*Integraation osalta Etelä-Pohjanmaalla kokonaisuutta on hahmoteltu **vertikaalisen ja horisontaalisen integraation** näkökulmista. Vertikaalinen viittaa mm. maakunnan ja yhteistyöalueen palveluvastuiden määrittelyyn ja horisontaalinen puolestaan monialaiseen yhteistyöhön maakunnan sisällä. Lisäksi integraatiokysymyksissä on käsitelty mm. palveluverkkoa, palveluprosesseja ja eri organisaatioiden toimintakulttuureja. Myös **yli-alueellisen yhteistyön mahdollisuuksia** on hahmoteltu mm. rakennerahasto-ohjelman hallinnossa ja alueidenkäytön, luonnonsuojelun ja vesienhoidon tehtävissä.*

Jatkovalmistelussa on huomioitava sosiaali- ja terveydenhuollon integraation varmistaminen. Tätä on hahmotettu Etelä-Pohjanmaalla vertikaalisen ja horisontaalisen integraation käsitteiden kautta.

Vertikaalinen sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio:

- Yhteistyöalueen ja maakunnan palveluvastuiden määrittely (JärjestämisL 16 §) turvaamaan maakunnan palvelurakenteen ja kansallisesti keskitettävien palvelujen kokonaisuus
- Maakunnan sote-liikelaitoksen sosiaalihuollon palveluja vahvistetaan perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osaamisella palvelujen käyttäjän elämäntilanteen mukaisen palvelukokonaisuuden toteuttamiseksi
- Sosiaali- ja terveyskeskusten ja maakunnan sote-liikelaitoksen toiminnallinen integraatio tukee peruspalvelupainotteista palvelukokonaisuutta sekä yhtenäisiä hoito- ja palveluketjuja

Horisontaalinen maakunnallinen toimintaintegraatio:

- Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen ja monialaisen maakunnan eri toimintojen integraatio tuottaa synergiaa ja lisää toiminnan vaikuttavuutta ja vahvistaa maakunnan palveluverkkoa, palvelujen saatavuutta ja kustannustehokkuutta
- Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukokonaisuus edellyttää maakunnan ja kunnan palveluvastuiden sekä järjestöjen ja yhdistysten toiminnallisten rajapintojen ratkaisua palvelujen vaikuttavuuden vahvistamiseksi (esim. perhekeskusmalli) ja kansalaisten elämäntilanteen mukaisen palvelukokonaisuuden muodostamiseksi
- Sosiaali- ja terveyskeskusten ja maakunnan sote-liikelaitoksen toiminnallinen integraatio varmistaa alueellista palvelurakennetta, palvelukokonaisuuden kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta

Palveluverkon optimoinnin tarkoituksena on vahvistaa palvelurakenteen vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta, maakunnan rahoituksen vaatimuksia sekä turvata palvelujen yhdenvertaisuutta. Palveluverkon ratkaisussa huomioidaan monialaisen maakunnan palvelujen maantieteellinen ja toiminnallinen rakenne sekä eri palvelukäytäntöjen synergia.

Maakunnan HYTE-toimintojen integraatio ja yhteistyö kuntien kanssa:

- HYTE-toiminnan vastuurakenteen selkiyttäminen monialaisen maakunnan toiminnassa ja organisaatiossa sekä maakunnan, kuntien ja järjestöjen yhteistyötehtävänä (Maakuntal 7 §, 8 §)
- Hyvinvointivaikutusten arvioinnin mallintaminen maakunnan päätöksenteossa
- Alueellisen hyvinvointikertomustyön määrittely maakunnan, kuntien ja verkostotoimijoiden vastuina sekä tarvittavan resurssin varmistaminen

Etelä-Pohjanmaalla on linjattu, että maakunnan terveyden- ja sairaanhoidon tulee luoda yhteinen kokonaisuus ja yhteiset toimintamallit. Tavoitteena on terveys- ja hyvinvointierojen kaventaminen, palveluiden saatavuuden turvaaminen ja tehokkaimpien ja vaikuttavimpien toimintamallien käyttöönotto.

Ikäihmisten palvelujen toimivuuden kannalta keskeistä on, kuinka hyvin hoitoketjut ja prosessit saadaan toimimaan erityisesti kotihoidon, perusterveyden- ja erikoissairaanhoidon välillä (sotokeskus–liikelaitos). Kunnissa ja kuntayhtymissä on jo Etelä-Pohjanmaalla aloitet-

tu ikäihmisiä koskevien prosessien yhtenäistäminen maakunnallisesti mm. kriteereiden ja asiakasmaksujen osalta.

Asiakasohjaus:

- Asiakas- ja palveluohjaus rakennetaan kaiken keskiöön
- Yhdenvertaisten palvelujen mahdollistaminen – yhtenäisten kriteerien luominen tukipalvelujen, kotihoidon ja omaishoidon osalta (alustavaa valmistelua tehty)

Asumispalvelut:

- Uudenlaisten asumisen ja palvelujen yhteensovittaminen, toimintakyky edellä (ei diagnoosi- tai asiakasryhmäkeskeistä)
- Yhdenvertaisten palvelujen mahdollistaminen – yhtenäisten kriteerien luominen asumispalvelujen osalta (alustava valmistelu tehty)
- Lääkehoidon järjestämisen yhtenäistäminen (annosjakelu)

Etelä-Pohjanmaalla on linjattu, että maakunnan perhe- ja sosiaalipalveluihin tulee luoda yhtenäiset toimintamallit ja kriteerit sekä integroidut ja kustannustehokkaat palvelukokonaisuudet, joiden avulla asiakas saa tarvitsemansa avun oikea-aikaisesti ja tarpeenmukaisesti. Kaikissa palveluissa asiakkaan osallisuuden tulee olla vahvasti mukana. Uuden palvelurakenteen mukaisesti perhe- ja sosiaalipalvelut ja monialainen henkilöstö sijoittuvat maakunnallista sote-palveluverkkoa vastaaviin toimipisteisiin lähipalvelujen vahvistaminen, uuden teknologian tuomat mahdollisuudet ja kansallinen ohjaus huomioiden. Myös palveluohjausta ja koordinoitua kehitetään uutta palvelutasoa vastaavaksi.

Toimintakulttuurin muutos:

- Kuntiin tehdyn esiselvityksen mukaan lapsivaikutusten arvioinnissa ei ole virallisesti tuettua tai vahvistettua toimintamallia. Maakuntaan tarvitaan yhteinen toimintamalli, joka edistää lasten ja nuorten näkökulman huomioimista.
- Kansallisesti keskitetty ohjaus. Valmisteluvaiheessa ohjaus toteutuu Lape-muutosohjelman kautta.
- Monitoimijaisuus, monialaisuus, integroivat rakenteet
- Lapsivaikutusten arviointi osana päätöksentekoa
- Yhteensovittavasta ja tiedolla johtamisesta sopiminen
- Kokemusasiantuntijuuden roolin vahvistaminen palvelujen kehittämisessä
- Lapsibudjetointi osaksi lasten ja perheiden palveluiden suunnittelua ja seurantaa

Perhekeskustoimintamalli:

- Integroivien rakenteiden ja toimintamallien (ml. jalkautuvat palvelut) suunnittelemisen yhteistyössä erityis- ja vaativan tason palveluiden sekä varhaiskasvatuksen, sivistystoimen, seurakuntien ja eri järjestöjen kanssa.

Keskitetty rakennerahasto-ohjelmien (ESR ja EAKR) hallinnointimalli (ELY-keskukset, maakuntien liitot) puretaan ja rakennerahasto-ohjelmat hallinnoidaan maakunnissa 2020. On esitetty, että henkilöresurssien riittävyys on varmistettava ja maakuntien välisiä yhteistyökeskusteluja tulee jatkaa mahdollisista yhteisesti hoidettavista tehtävistä.

On esitetty, että itsenäisesti tai yhdessä tuotettavista tehtävistä tulee löytää pohjalaismaakuntien välinen laaja yhteisymmärrys, alueidenkäyttö-, luonnonsuojelu- ja vesitehtävissä. Yhdessä tuotettavissa tehtävissä erityisesti huomioitavia asioita: sopimusten laadinta, haluttu palvelutaso maakunnittain, kustannusjako, henkilöstön sijainti, päätöksenteon ja valmistelun organisoitumistapa, valtakunnallisten keskitettyjen toimintojen sijainti, sijaisjärjestelyt.

Etelä-Pohjanmaalla on tunnistettu, että kulttuurilla on vaikuttavuutta myös muissa palvelualueissa, erityisesti rahoitus- ja kehittämisspalveluissa, alueiden käytön palveluissa ja hyvinvointia ja terveyttä edistävissä palveluissa, rekrytointi- ja osaamispalveluissa sekä kansainvälistymisessä. Tulevaisuuden toimintatavaksi esitetään tiimimäistä työskentelytapaa, jotta monialainen henkilöstön osaaminen saadaan käyttöön.

Lähtökohtana Etelä-Pohjanmaalla on yksi ja yhteinen SOTEMAKU-tietojohdamisen arkkitehtuuri

Hahmotelmia tietotuotannon kehittämisrakenteeksi:

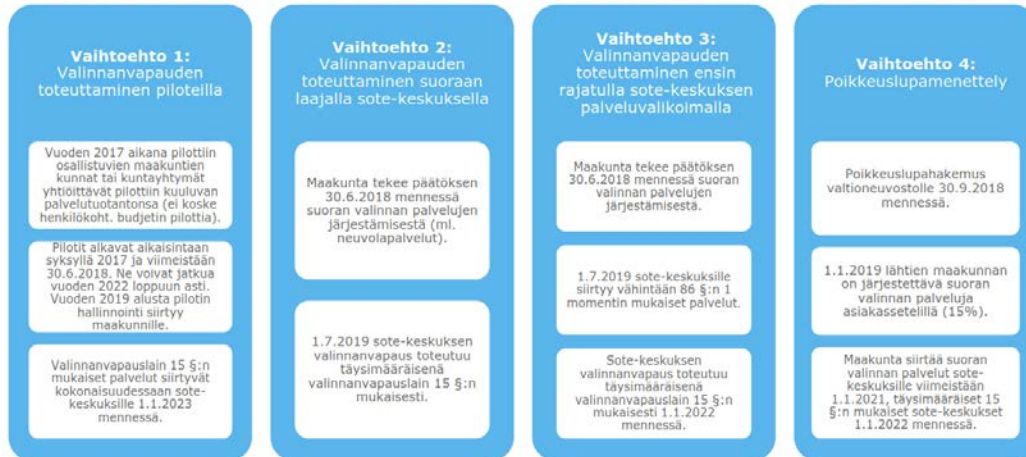
- Synergia, tarpeellinen integraatio ja erillään olo
- Kehittämisranteen tietotuotanto hyödyntää suurta määrää erilaisia tietolähteitä ja ”tietovesistöjä” (altaat, virrat jne.)
- SOTEMAKUN oma kehittämysyksikkö hyödyntää järjestäjän kautta saatavaa tietoa ja hankki sitä myös itsenäisesti.

d. Valinnanvapaus

*Etelä-Pohjanmaalla **valinnanvapautta on valmisteltu STM:n esittämien toteuttamisvaihtoehtojen mukaisesti, missä valinnanvapaus toteutetaan joko suoraan laajalla sote-keskuksella tai aluksi rajatulla sote-keskuksen palveluvalikoimalla. Valinnanvapaus ja sen käytännön toteutus vaatii maakunnassa kuitenkin paljon työtä** koskien mm. maakunnan palvelurakennetta, maakuntarajat ylittävää yhteistyötä, palvelulupauksia, kilpailutettavia palveluja ja digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämistä.*

On esitetty, että jatkovalmistelussa on huomioitava sote-suoranvalinnan toteuttaminen. Tästä tehdään päätös viimeistään 30.6.2018. Asiassa tullaan etenemään STM:n esittämien toteuttamisvaihtoehtojen 3 ja 2 mukaisesti (kuva 1) huomioiden valmisteluajataulu ja arvio valinnanvapausmarkkinoiden avaamisen laajuudesta. Tässä yhteydessä toteutetaan myös henkilökohtaisen budjetin pilotointi osana valinnanvapauden toteuttamista ja valinnanvapausmarkkinoiden kehittämistä. Maakunnan SOTE oy:n perustamistyö käynnistetään syksyllä 2017, muodostetaan yksi maakunnan SOTE oy, jolla on palvelutoimintaa esim. maakunnan liikelaitoksen palveluverkon mukaisesti.

Suoranvalinnan toteuttamisen vaihtoehdot



SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUS 3.5.2017

Kuva 1. (Raportti-2017-Sote-raportti)

Esiselvityksen keskeinen sisältö ja erityisesti huomioitavat asiat:

- Lakeihin perustuva julkisen vallan käyttö ja sen jäsentäminen uudessa maakunnan sotessa, (valinnanvapaus lakiehdotuksessa mahdollistetaan mm. rajoitettu hallinto-päätösten tekeminen soteyhtiössä)

Linjausta vaativat asiat:

- Valinnanvapaus / yhtiöittäminen / maakunnan liikelaitos
- Maakunnan palvelurakenne tulevaisuudessa
- Maakuntarajat ylittävä yhteistyö: yhteistyöalue ja muut maakunnat (esim. pohjalais-maakunnat)
- Maakunta – kunta – järjestö – yhdistys yhteistyö
- Yksityisten palveluntuottajien käyttämisen laajuus
- Palvelulupauksen määrittely – lähipalvelujen saatavuus ja saavutettavuus
- Kilpailutettavat palvelut – linjaus vähimmäismäärästä
- Tuotantotapojen ja palvelujakelukanavien monipuolistaminen (esim. digitalisaation ja liikkuvien palvelujen monipuolinen hyödyntäminen) edellyttää käytännön ratkaisujen läpikäymistä

e. Digitalisaatio

Digitalisaatiota on Etelä-Pohjanmaalla lähestytty erityisesti palvelun jakelukanavien ja logistiikan näkökulmista. Kokonaiskuvan muodostamiseksi maakunnassa on käytävä tarkkaan läpi käytännön ratkaisuja. Tärkeäksi nähdään myös rajapinnat kansallisiin tietovarantoihin, mikä koskee erityisesti ympäristöön ja liikenteeseen liittyviä tietovarantoja. Maakunnassa on tehty perustasolla kartoitus myös työasematarpeista. Työasemien uudistaminen tulee edellyttämään isoja investointeja tulevina vuosina sekä laitteisiin että ohjelmistoihin.

Palveluverkon uudistamisessa huomioidaan palvelun jakelukanavien (mm. palvelujen liikkuvuus, digitalisaatio, kotona käytettävyys) ja logistiikan kehittyminen. Tavoitteena on määritellä, miten digitalisaatiota ja sähköisiä palveluita voidaan hyödyntää kaikilla palvelujen tasolla. Etelä-Pohjanmaalla ajatellaan, että tuotantotapojen ja palvelujakelukanavien monipuolistaminen (esim. digitalisaation ja liikkuvien palvelujen monipuolinen hyödyntäminen) edellyttää käytännön ratkaisujen läpikäymistä.

ICT-rajapintojen aukaisu maakunnasta valtion tietovarantoihin nähdään toivottavana. Tämä koskee erityisesti ympäristöön ja liikenteeseen liittyviä tietovarantoja.

Työasemat ja oheislaitteet:

- Laitteiden hallinnan yksinkertaistamiseksi tulee pyrkiä mahdollisimman korkeaan vakiointi- ja virtualisointiasteeseen. Tämä koskee sekä työasemia, tulostimia että mobiililaitteita, koska yhtenäinen laitekanta ja tarkasti määritellyt käytännöt helpottavat käyttöönottoa, käytettävyyttä ja ylläpitoa.
- Työasemiin asennettavien varus- ja sovellusohjelmistojen määrä tulee pitää mahdollisimman pienenä.
- Ylläpidon tehostamiseksi työasemien varusohjelmistojen asentamisessa hyödynnetään keskitettyä jakelujärjestelmää.
- Työasemissa ensisijainen ratkaisu on Thin client -pääte, muutoin Windows 10 kannettava tai työasema.
- Työasemien uusimiseen tarvitaan paljon resursseja
- Tulostimissa suositetaan verkkotulostimia.

Jatkotoimenpiteet koskien työasemia:

- Kartoituksen perusteella suurin osa työasemista on maakuntauudistuksen voimaantullessa uusittava iän perusteella. Tulevassa organisaatioissa on tältä osin varauduttava uudistusinvestointeihin.
- Thin client -työasemien käyttökohteet ja -tarpeet selvitettävä siirtymävaiheessa. Tähän liittyy sovellusten ja varusohjelmien käyttöselvitys eli selvitetään mitä voidaan virtualisoida, automatisoida tai asentaa työasemaimageen esiasennuksena.
- Siirtymävaiheessakin järjestelmähankinnoissa on oleellista edellyttää, että tuki virtualisoinnille on tai selainkäyttö on mahdollista.

- Ohjelmistolisenssien osalta tulisi siirtymäkaudella tehdä tarkempi selvitys, missä kartoitetaan mitä sovelluksia/lisenssejä työasemissa tullaan tarvitsemaan uudessa organisaatiossa.
- Käyttäjien omien ja yhteiskäyttöisten tiedostojen sekä sähköpostien siirrosta tulee tehdä tarkempi selvitys yhdessä konesaliryhmän kanssa.

EPSHP:n konesali- ja toimialueympäristö siirtyy uuden maakunnan ja sen yhtiöiden käyttöön. Konesaleilla on hyvä sijainti keskellä maakuntaa Seinäjoella keskussairaalan yhteydessä. SOTE-toiminnan kannalta tietojärjestelmien toimivuus ja tietojen saatavuus on erittäin kriittistä poikkeusoloissa ja normaaliolojen häiriötilanteissa.

Ulkoisten pilvipalvelujen käyttö eri muodoissaan tulee lisääntymään jatkossa. Pilvipalvelut eivät kuitenkaan poista paikallisen konesalin tarvetta, koska kriittiset järjestelmät tulee jatkossakin tarjota paikallisena. MAKU-puolen järjestelmät ja palvelimet ovat jatkossakin kansallisissa konesaleissa. Käyttäjätiedot ovat yhdessä yhteisessä Active Directory - tietokannassa. Ympäristön hallintaan käytetään EPSHP:llä käytössä olevaa Compassi-järjestelmää. Se mahdollistaa ITIL-prosessien mukaisen toimialueen hallinnan sisältäen käyttäjät, ryhmät ja tietokoneet. Järjestelmän avulla hallitaan käyttäjätunnuksia ja tietokoneita koko elinkaaren ajalta

Jatkotoimenpiteet:

- Toimialuerakenne (AD) tulee suunnitella paitsi toimintaa parhaiten tukevaksi, myös Office365-ratkaisut ja tulevat maakunnan organisaatiot huomioiden. Tätä tulee jatkaa tulevissa syksyn työryhmissä.
- On selvitettävä, missä määrin nykyisiä, toistaiseksi käyttöön jääviä, fyysisiä palvelimia on mahdollisuus virtualisoida ja mitkä ovat siirrettävien palvelinten vaatimat resurssit mahdolliset lisenssimuutokset huomioiden.
- Osa nykyisistä järjestelmistä on niin vahvasti sidoksissa kuntiin jääviin järjestelmiin, että ne eivät ole siirrettävissä. Näiden sisältämien tietojen siirrosta on huolehdittava erityisjärjestelyin.
- Sähköpostin siirto nykyisistä postilaatikoista vaatii tarkempaa suunnittelua. Tämä on huomioitava jatkotyöskentelyssä. Samassa yhteydessä tulee suunnitella henkilö- ja työryhmäkohtaisten tiedostoresurssien siirto keskitettyyn ympäristöön.

f. Rahoitus

*Rahoituksen osalta Etelä-Pohjanmaalla on todettu, että valtakunnallisten rahoituspäästösten ehdot vaativat vielä tarkennusta. Olennaista on, että uuden maakunnan **rahoitus pystytään turvaamaan ja takaamaan pitkäjänteisesti**. Lisäksi rahoituksen osalta valmistelussa on tuotu esiin, että Etelä-Pohjanmaa on onnistunut edellisvuosina hyödyntämään kansainvälistä hankerahoitusta, jolla on samalla paikattu pienentyneitä rakennerahastovaroja.*

Muutosjohtajien seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Etelä-Pohjanmaan esivalmisteluvaiheen rahoitus oli noin 335 000 euroa, josta 175 000 sote-valmisteluun ja 160 000 maakuntauudistuksen valmisteluun.

Etelä-Pohjanmaalla ajatellaan, että tehtyihin valtakunnallisiin rahoituspäätöksiin tarvitaan päätösten ehtojen tarkennusta. Rahoitus uudistukselle on turvattava pitkäjänteisillä päätöksillä.

Maakunnassa on tehty arvio rahoitus- ja kehittämispalvelukokonaisuuden määräraha- ja tehtävämääristä sekä resurssitarpeesta. Vuonna 2019 on käytettävissä n. 67 miljoonaa euroa erilaisia aluekehittämismäärärahoja.

Etelä-Pohjanmaa korvaa pieneneviä rakennerahastovaroja kansainvälisellä rahoituksella. Toiminnassa on valmistelijoiden arvion mukaan onnistuttu erittäin hyvin, ja tiettyjen rahoituslähteiden hyödyntäjänä maakunta on Euroopan paras, ja tässä työssä Etelä-Pohjanmaan liiton tukitoiminta on keskiössä. Vuonna 2016 Etelä-Pohjanmaan liiton valmisteluapua saaneiden hankkeiden kokonaisvolyymi yli 30 miljoonaa euroa, josta Etelä-Pohjanmaalle yli 3 miljoonaa euroa.

Etelä-Savo

Tähän yhteenvedoon on koottu Etelä-Savon maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvetona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Etelä-Savossa maakunnan perustamisen osalta on pohdittu mm. maakunnan **omien toimintojen yhtiöittämistarvetta**. Esimerkiksi kasvupalvelujen osalta maakunnan **tul-kinta on, ettei omaa tuotantoa tarvitse yhtiöittää, koska markkinapuute ei näytä missään päin Suomea todennäköiseltä. Uuteen maakuntaan on ajateltu erityistä **asiakkuusstrategiaa**, jossa määritellään asiakkaiden palvelutarpeen analysointi, palveluohjaus ja palvelupolut. Etelä-Savon väliaikainen toimielin ja sen kokoonpano vahvistettiin maakuntahallituksen toimesta keväällä 2017.***

Uuden maakunnan aloittaessa yritys- ja henkilöasiakkaita koskettavat kasvupalveluprosessit ja niissä työskentelevä henkilöstö sijoitetaan ainakin pääosin joko maakuntaan tai sen liikelaitokseen. Kasvupalvelulaissa sanotaan, että maakunta voisi perustaa oman yhtiön tuottamaan kasvupalveluja siinä tilanteessa, jossa ei saada synnytettyä toimivaa markkinaa ko. palvelun osalta. Etelä-Savossa on todettu tilanteen näyttävän siltä, että tällaista markkinapuutetta ei olisi missään päin Suomea, joten maakunnan omaa yhtiötä ei tarvitsisi perustaa. Eri puolella Suomea menossa olevat kokeilut antavat lisätietoa markkinoiden syntyisestä ja toimimisesta. Juuri nyt näyttää siis siltä, että maakunnan ei olisi syytä perustaa nopealla aikataululla omaa yhtiötä kasvupalvelujen tuottamista varten.

Perustettavassa maakunnassa palvelutarpeen arviointi ja palveluista päättäminen on keskitetysti johdettua ja perustuu maakunnan yhteisiin linjauksiin. Yksi keskeinen maakunnan perusta on palveluohjaustoiminto, joka rakentuu asiakkaan tarpeista lähtien. Siinä tunnustetaan eri tasot ja erilaisia palveluohjauksen muotoja. Tarpeen määrittely perustuu palvelutarpeen ja/tai hoidon tarpeen arviointiin. Palveluita kehitetään yhteistyössä asiakkaiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Palveluohjauksella tarkoitetaan yksilöllistä, intensiivistä ja priorisoitua suunnitelmaan perustuvaa palvelua. Asiakkaat ryhmitellään palvelutarpeensa perusteella, johon vaikuttavat mm. sairauden/ongelman vakavuuden ja monimutkaisuuden lisäksi asiakkaan itsensä kokema tuen tarve. Palveluohjauksessa hyödynnetään asiakkaan itsensä tuottamaa tietoa tarjottavien palvelujen perustana, asiakkaan elämäntilanne ja voimavarat huomioiden. Perustettavaan maakuntaan sisältyy myös ajatus asiakasstrategiasta.

Perustettavaan maakuntaan pyritään sisällyttämään mahdollisimman yhdenmukaiset palkkojen ja työaikamuotojen määräytymisen käytännöt ja perusteet. Tukipalveluiden osalta on jo perustettu Maakuntien tilakeskus. Valtakunnalliset palvelukeskukset tulee ylipäätään ottaa maakunnan perustamisessa huomioon.

Maakuntahallituksen 20.2.2017 kokouksen päätöksen mukaisesti väliaikaishallinnon perustamista koskeva neuvottelukokous järjestettiin 24.3.2017 Mikkelissä. Väliaikaishallinnon toimielimen kokoonpanoon löydettiin yhteinen näkemys ja maakuntahallitus vahvisti toimielimen kokoonpanon 24.4.2017 kokouksessaan.

Maakunnan perustamisesta pyritään viestimään jatkuvasti ajantasaisesti ja avoimesti. Etelä-Savon maakunta- ja soteuudistuksen verkkosivustolla on luettavissa ohjausryhmän ja johtoryhmän esityslistat, pöytäkirjat ja tiedotteet sekä kaikkien valmistelutyöryhmien asialistat, muistiot ja tiedotteet. Myös kokousten ja tilaisuuksien aikataulut sekä esivalmistelussa mukana olevien henkilöiden yhteystiedot löytyvät verkkosivustolta.

b. Palvelujen järjestäminen

*Etelä-Savossa maakunnan järjestämistehtävää ja -vastuuta on esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa pohdittu esimerkiksi kasvupalveluissa, maaseutu- ja lomituspalveluissa, ympäristöterveydenhuollon tehtävissä, alkoholihallinnossa ja pelastustoimen tehtävissä. **Palvelujen koottua järjestämisvastuuta on Etelä-Savossa harjoitettu ESSO-TE:n, SOSTERI:n ja yksittäisten kuntien toimesta.***

Etelä-Savossa on katsottu, että järjestäjän tehtävästä voidaan johtaa seuraavat toiminnot: suunnittelu ja seuranta, ohjaus ja valvonta, palveluiden hankinta ja hallinta, kehittäminen, yhteistyö, järjestäjän organisoituminen ja osaamisvaatimukset sekä osallisuus. Etelä-Savossa on esitetty, että järjestäjäorganisaatioon tarvitaan prosessinomistaja. Tukipalveluiden, omistuksen ja taloushallinnon osalta selvitettäviä asioita on vielä ylläpidon järjestäminen.

Maakuntalain (luonnos 2.3.2017) mukaan maakunnat voivat hoitaa liikennepalveluiden maakunnallista kehittämistä ja järjestämistä sekä julkisen henkilöliikenteen suunnittelua ja järjestämistä samoin kuin sitä koskevia valtionavustustehtäviä. Kyseessä on siis vapaaehtoinen tehtävä maakunnille. Maakunta vastaisi jatkossa Etelä-Savossa joukkoliikenne palveluiden järjestämisestä Mikkelin ja Savonlinnan sisäistä liikennettä lukuun ottamatta. Tielii-kennettä koskevat julkisen henkilöliikenteen järjestämistehtävät ja Merenkurkun laivaliikenteen palveluiden ostoliikenne siirtyvät ELY-keskuksista maakuntiin. Maakunnat voivat halutessaan hoitaa ja vastata maakunnan liikennepalveluiden kehittämisestä ja järjestämisestä kokonaisvaltaisesti.

Maakunnat vastaavat myös lakisääteisten henkilökuljetusten (VPL- ja SHL-matkojen) ja SOTE:n tavarakuljetuksen/logistiikan järjestämisestä. Kunnat vastaavat uudistuksen jälkeinkin koulukuljetuksista. Maakuntauudistuksen lisäksi henkilöliikennepalveluiden järjestämistä muuttaa mahdollisesti myös liikennemarkkinoiden säätelyssä tapahtuvat muutokset. Kumpikaan edellä olevista muutoksista ei muuta kuntien (julkisen sektorin) velvollisuuksia liikennepalveluiden järjestämisestä lainsäädännössä mainituille kohderyhmille.

Maakunta on valmis hoitamaan POSELYn nykyiset joukkoliikennetehtävät eli julkisen henkilöliikenteen suunnittelun ja järjestämisen sekä sitä koskevat valtionavustustehtävät niiltä osin kuin Pohjois-Savon ELY-keskus on hoitanut kyseisiä tehtäviä ennen maakuntauudistuksen voimaan tuloa, mutta toimintamalli on avoin, esim. ylimaakunnallisen yhteistyön osalta. Henkilöliikennetyöryhmä ei ole ottanut esivalmisteluvaiheessa kantaa lakisääteisten SOTE-kuljetusten järjestämiseen.

Etelä-Savossa on hahmoteltu erilaisia avoimen joukkoliikenteen järjestämismalleja. Oletuksena on, että maakunta hoitaa ja resursoi joukkoliikennetehtävät. Kaikissa malleissa mukana markkinaehtoinen liikenne.

- Business as usual: Itä-Suomen yhteinen viranomainen + toimivaltaiset kaupungit?
- Etelä-Savon maakunta + toimivaltaiset kaupungit?

- Yksi joukkoliikenneviranomaisen Etelä-Savossa?
- Toimivaltainen kaupunki hoitaa myös maakunnan liikenteen + toimivaltaiset kaupungit oman tonttinsa?

Etelä-Savossa on hahmoteltu erilaisia vaihtoehtoja järjestää alueiden käytön tehtävät. Toinen ääripää on järjestää alueidenkäyttötehtävät omana kokonaisuutenaan ja toinen ääripää on nähdä maakunnan kehittäminen laajan kokonaisuutena, johon kuuluu alueiden ja kehittämisen lisäksi myös maaseudun kehittäminen ja kasvupalvelut.

Maakuntauudistukseen liittyvät suurimmat muutokset alueiden käytön tehtävissä tapahtuvat liikenteen, henkilöliikennekuljetusten ja yksityistieasioiden järjestämiseen liittyvissä asioissa. Maakunnan ja maaseudun elinvoimaisuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, ettei näiden tehtävien uudelleen järjestämisellä ainakaan heikennetä nykyistä palvelutasoa maaseudulla.

Yrityksille tarjottavissa palveluissa on panostettava toimivan kokonaisuuden aikaansaamiseksi eri julkisten yrityspalvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Maakunnalla on vastuu järjestää ja tuottaa merkittävä osa näistä palveluista ja toisaalta huolehtia siitä, että eri palvelut ovat saatavissa omalla alueella ja että toisaalta kokonaisuus olisi jotenkin hallinnassa.

Kasvupalvelujen valmistelutyöryhmä ja varsinkin sen alatyöryhmät ovat työstäneet vuoden 2023 visiota saatavilla olleen yleistiedon varassa asiakas- ja palvelulähtöisesti. Palvelujen järjestämiseen ja tuotantoon ei organisaationäkökulmasta otettu kantaa, kuten ei tarvittavien resurssienkaan suhteen. Tämä osuus jää jatkotyöstämisen varaan; on ainakin odotettava kasvupalvelujen ns. substanssilakien valmistelua, jotta kyetään tekemään tarkempia ehdotuksia. Tulevan maakunnan poliittiset päätöksentekuelimet, hallitus ja valtuusto, päättävät lopullisesti organisaatiomalleista ja resursoinneista Etelä-Savossa lukuun ottamatta EU-ohjelmia, joiden sisällöt ja rahalliset resurssit säilyvät muuttumattomina nykyisen ohjelmakauden loppuun asti.

Kotieläintilojen määrän väheneminen ja yksikkökoon kasvu aiheuttavat jatkossa muutoksia maaseutupalveluihin muiden muassa valvonnan ja lomituspalveluiden järjestämisessä. Lomituspalveluyksiköiden toiminta on tähän asti perustunut kunnan ja MELA:n (maatalousyrittäjien eläkelaitos) kanssa tehtyyn toimeksiantosopimukseen lomituksen paikallishallinnon järjestämisestä.

Lomituspalvelujen järjestämisen lähtökohtana on se, että lomituspalvelut ovat maakunnan hallinnoima tehtävä tai mahdollisesti maakunnan liikelaitoksen yksi toimiala. Uuden toimipisteverkoston suunnittelussa lomituspalvelujen järjestämistä valmistelutyöryhmässä selvittänyt asiantuntijaryhmä huomioi alueellisen edustavuuden (lomitettavien yrittäjien määrä ja alueellinen jakautuminen) ja vakiintuneet asiointisuunnat.

Vakituiset toimipisteet olisivat ehdotuksen mukaan Mikkelissä, Juvalla ja Savonlinnassa. Viikoittain toistuvat päivystyspäivät järjestettäisiin Mäntyharjulle (tarvittaessa hoitaisi myös asiointin Pertunmaalla), Kangasniemelle (tarvittaessa hoitaisi myös asiointin Pieksämäellä) ja Rantasalmella (tarvittaessa hoitaisi myös asiointin Sulkavalla). Hirvensalmella ja Puumalassa ei olisi omia päivystyspäiviä, mutta Puumalan maaseutuhallinnon toimipiste voisi toimia lomittajien työasujen ym. varusteiden noutopisteenä.

Maakunnallisen ympäristöterveydenhuollon järjestämisessä asiakaslähtöisyys on keskiössä. Asiakaslähtöisen ajattelun mukaisesti ympäristöterveydenhuollossa halutaan taata alueen eri osissa asuville henkilöille ja yrityksille mahdollisimman kohtuullinen välimatka toimipistei-

siin. Tämän johdosta esitetään, että ympäristöterveydenhuollon toiminnot käynnistetään maakunnassa hyödyntäen nykyisiä toimipisteitä.

Keski-Savon ympäristötoimen hajaantuessa kolmen maakunnan alueelle tulee harkittavaksi yhteistyö toisen maakunnan kanssa. Pieksämäen ja Kangasniemen eläinlääkäripalveluiden päivystysalue olisi asiakas- sekä toimintanäkökulmasta tarkasteltuna järkevää yhteistyössä Etelä- ja Pohjois-Savon kesken. Muu toiminta eli eläinlääkinnän tehtävien päivääkainen järjestäminen sekä terveysvalvonnan tehtävät on syytä järjestää maakunnittain. Etelä-Savon maakunta hoitaa Pieksämäen alueen, Pohjois-Savo Varkauden, Joroisen ja Leppävirran sekä Pohjois-Karjala Heinäveden. Tehtävien järjestämisen mahdollisuuksiin liittyy oleellisesti Keski-Savon henkilöstön siirtyminen maakuntiin Keski-Savon ympäristötoimen lakkautuksessa. Hyvin järjestetty eläinlääkintähuolto mahdollistaa kokonaisvaltaisen turvallisen elintarvikeketjun ja eläinten hyvinvoinnin.

Tällä hetkellä alkoholihallinto on järjestetty aluehallintovirastojen kautta. Etelä-Savon maakunnan alueella toimii tällä hetkellä kaksi alkoholitarkastajaa, samoin Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon alueella ja he tekevät keskenään tiivistä yhteistyötä alkoholihallinnon osalta. Alkoholihallinnon sijoittuminen maakunnissa soveltuisi hyvin osaksi terveysvalvonnan tehtäväkokonaisuutta. Toiminnan tarkoituksenmukaisimman järjestämismallin selvittämistä on jatkettava edelleen.

Etelä-Savossa lähtökohta tulee jatkossakin olemaan se, että pelastustoimi järjestetään nykyistä organisaatiojärjestelmää, paloasemaverkostoa sekä sopimuspalokuntajärjestelmää hyödyntäen. Pelastuslaitoksen tarkempi organisaatio mietitään vuoden 2017 loppuun mennessä. Muutoksia nykyiseen aiheuttavat muun muassa se, että Joroinen ja Heinävesi siirtyvät toiseen maakuntaan. Lisäksi tuki- ja hallintopalveluiden organisointi vaikuttavat asiaan.

ESSOTE on järjestänyt 1.1.2017 alkaen seitsemän kunnan sosiaali- ja perhepalvelut: Hirvensalmi, Juva, Kangasniemi, Mikkeli, Mäntyharju, Pertunmaa ja Puumala. SOSTERI on järjestänyt ja tuottanut 1.1.2017 alkaen Savonlinnan ja Enonkosken sosiaali- ja perhepalvelut sisältäen lastensuojelun avo- ja sijais- sekä perhehoidon palvelut. SOSTERI hoitaa alueella myös perheoikeudelliset palvelut. Pieksämäellä on tähän mennessä järjestetty sosiaali- ja perhepalvelut itse pois lukien erikoissairaanhoido, joka on ESSOTE:n järjestämä. Maakuntauudistuksessa sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämistä vastuu siirtyy uusille maakunnille.

Etelä-Savossa maakunnan hyte-järjestämistä vastuuseen tulkitaan kuuluvan väestön palvelutarpeen selvittäminen, palvelun saatavuudesta huolehtiminen, palvelun tuotantotavasta päättäminen sekä rahoitus ja voimavarojen kohdentaminen.

c. Integraatio

*Etelä-Savossa maakuntauudistuksen ja sote-uudistuksen esivalmistelu on toteutettu yhtenä kokonaisuutena. Jokainen valmistelun teemaryhmä on selvittänyt ansiokkaasti oman tehtäväalueen yhdyspintoja muihin teemaryhmiin. Ja soveltuvissa aiheissa on tehty yhteistyötä eri valmisteluryhmien kesken. Erityisen pitkällä maakunnassa ollaan sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa, kun toimintaa pyöritetään ESSOTE:n ja SOSTERI:n kautta. **Integraationäkökulma on ollut vahvasti esillä** myös mm. joukkoliikenteessä, maaseutuhallinnon palveluissa, ympäristöterveydenhuollossa, eläinlääkäripalveluissa ja HYTE-työssä.*

Ensihoidon ja pelastustoimen yhteistyötä pyritään tiivistämään mahdollisuuksien mukaan ja samalla voidaan miettiä muita mahdollisia poikkialueellisia yhteistyömahdollisuuksia. Ete-

lä-Savossa ajatellaan, että ensihoidon ja pelastustoimen tehtävien integroituminen maakuntaudistuksen myötä tarjoaa paljon mahdollisuuksia parantaa nykyisiä palveluita. Pelastustoimi on jo nyt ollut mukana ensihoidon palveluissa omien lakisääteisten tehtävien lisäksi. Yhteistyön hahmottelu ensihoidon kanssa on ollut valmistelussa yksi pelastustoimen valmistelyryhmän tehtävistä.

Pelastuslaitoksen yhteydessä toimivan Etelä-Savon valmiusjohtoryhmän valmistelutehtävänä on ollut maakuntakonsernin sisäisten toimialojen varautumisen yhteensovittaminen. Etelä-Savossa on jo pitkään tehty työtä sen eteen, että erilaisissa onnettomuus- ja häiriötilanteissa eri toimijoiden toiminta on sovitettu yhteen mahdollisimman hyvin. Lisäksi Etelä-Savon pelastuslaitos tekee jo nyt aktiivista yhteistyötä Itä- ja Kaakkois-Suomen alueilla ja toiminta laajenee tarvittaessa muuallekin.

Lastenpsykiatria on integroitu hallinnollisesti ja toiminnallisesti perhepalveluihin ESSOTE:n organisaation alla 1.1.2017 alkaen. ESSOTE organisaatio on tuottanut 1.1.2017 alkaen kuntayhtymän yhteisinä palveluina lastensuojelun sijais- ja perhehoidon, perheoikeudelliset palvelut, lasten kehityksen tukiyksikön palvelut, maahanmuuttopalvelut ja sosiaali- ja kriisipäivystyksen osana monitoimijapäivystystä.

Savonlinnan ja Enonkosken alueella on integroitu vahvasti SOSTERI:n organisaation alla 1.1.2017 alkaen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palveluita, somaattisia ja psykiatrisia (lasten- ja nuorisopsykiatria) palveluita sekä kouluterveydenhuollon palveluita ja neuvoloita. Myös erilaisten järjestöjen kanssa tehdään yhteistyötä palveluiden tuottamiseksi.

Etelä-Savossa halutaan yhä vahvistaa strategista ja toiminnallista integraatiota perhe- ja sosiaalipalveluissa eri toimijoiden kesken. Perustason ja erityistason palvelut pyritään integroimaan yhdeksi toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi. Perhe- ja sosiaalipalveluita koskevan hyte-työn osalta on visioitu, että asukkaiden arjen hyvinvoinnin tueksi luodaan lähipalveluiden perhekeskusverkostomalli. Keskuksiin integroidaan varhaiskasvatuksen, koulutuksen ja muun hyvinvointityön palveluita. Myös perustason ja erityistason sote-palveluita sovitetaan tähän palvelukokonaisuuteen.

Sosiaali- ja perhepalveluissa alueellisesti integroituja isompia palvelukokonaisuuksia on ollut jo käytössä monitoimijapäivystyksessä, maahanmuuttotyössä ja lasten erityisen tuen palveluissa. Perhepalvelujen sisällöt ja palvelukokonaisuus kaipaavat vielä selkeyttämistä. Myös palvelukokonaisuuksista tiedottamista on syytä kehittää.

Etelä-Savossa on esitetty, että neuvolapalvelun kokonaisuus on jatkossa maakunnan järjestämä ja tuottama osana perhepalveluiden kokonaisuutta. Myös lasten ja nuorten psykiatrian tulisi valmistelijoiden mukaan olla yhdessä kokonaisuudessa perhe- ja sosiaalipalveluissa. Olisi eduksi, jos myös somaattinen terveyden ja sairauden hoito kuuluisi mukaan.

Väkivaltatyötä koordinoidaan ja kehitetään jo nyt maakunnallisesti. Sosiaali- ja perhepalveluissa maakunnallista yhteistyötä pyritään jatkossa vahvistamaan säilyttäen kuitenkin paikalliset vahvat ja monitoimijaiset palveluverkostot. Sosiaali- ja perhepalveluissa ongelmana on kuitenkin se, että eri toimijoiden (sote, sivistys, 3. sektori) yhteinen visio puuttuu ja tätä pitää pyrkiä vahvistamaan. Kysymyksiä herättää myös tulevaisuuden yhteistyö Kelan kanssa ja se, tuotetaanko oppilashuollon kokonaisuus uudessa maakunnan yhtenäisenä osana sote-palveluita. Etelä-Savon valmistelujat ovat esittäneet, että oppilas- ja opiskeluhuollon kaikki palvelut tulee olla yhdessä kokonaisuudessa perhe- ja sosiaalipalveluissa. Etelä-Savossa myös on esitetty, että jatkossa väkivaltatyön koordinaatio, maahanmuuttajapalvelut sekä sosiaali- ja kriisipäivystys tulee olla maakunnallisesti tuotettuja yhteisiä palveluita.

SOSTERI-organisaatio tuottaa mielenterveys- ja päihdepalveluita Savonlinnan seudulle. SOSTERI tuottaa tälläkin hetkellä integroituja sote-palveluita, joissa toiminnallinen integraatio on aloitettu jo 2007. Vuodesta 2017 alkaen kaikki sosiaalipalvelut ovat olleet osa samaa kokonaisuutta. SOSTERI:ssa on tunnistettu, että väestön ikääntyessä sosiaalipalveluiden ja perusterveydenhuollon merkitys integroiduissa palveluissa vahvistuu.

SOSTERI:n osalta halutaan lisätä asiakkaiden tietojen integraatiota. Pyrkimyksenä on, että asiakkaiden ja potilaiden tieto yhdistyy yhdessä sähköisessä järjestelmässä. SOSTERI pyrkii lisäämään yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa vuoden 2017 aikana. SOSTERI:n osalta kehitettävää on mielenterveys- ja päihdepalveluiden yhtenäisissä hoitomalleissa. SOSTERI:ssa on myös kokeiltu *asiakasvastaavatoimintaa*. Toimintamalli sisältää yhteistyötä lääkärin, fysioterapeutin ja sosiaalityöntekijän kanssa, ja ennakoitua integroitua palvelutarpeen tunnistamista ja tästä tiedottamista eri toimijoille organisaation sisällä.

Myös Pieksämäellä on käytössä jo nyt erilaisia yhteistyömalleja koskien palveluiden tuotantoa. Esimerkiksi työllisyydenhoitoa toteutetaan aikuissosiaalityön ja konsernihallinnon yhteistyönä. ESSOTE:ssa työllisyyden hoitoon liittyvät sosiaalipalvelut ovat TYP:in soten palveluohjaus sosiaali- ja perhepalveluissa. SOSTERI:n alueella työllisyyden hoito on kokonaan kaupungin toimintaa. Nämä kaikki palvelut tulisi olla Etelä-Savon valmistelijoiden mielestä osana maakunnan sosiaalipalveluita aikuissosiaalityön palvelukokonaisuudessa.

Vanhuspalveluissa palvelutarpeen arvioinnin ja palveluista päättämisen tulee tulevaisuudessa olla keskitetystä johdettua ja perustua maakunnan yhteisiin linjauksiin. Palvelutarpeeseen etsitään kevein ja kustannus-vaikuttavin arvio yhteistyössä asiakkaan kanssa. Luodaan yhteinen hoito-, palvelu- ja kuntoutussuunnitelma, jota tulisi ohjata voimavaroiltaan. Rakennetaan päivystys, ensihoito, kotihoito ja kotisairaala yhteistyömalli. Moniammatillisen yhteistyön kehittämistä ja tiivistämistä tulee jatkaa edelleen. Jatkossa vanhustenhoidossa tulisi hyödyntää myös keskitetysti ohjattua vapaaehtoistoimintaa ja järjestöyhteistyötä.

Vammaispalveluihin kytkeytyvät kuljetuspalvelut näyttäytyvät tällä hetkellä pirstaleisena ja niistä puuttuvat yhtenäiset kriteerit. Tämä vaatii jatkossa kehittämistä. Yhteistyötä julkisen liikenteen kanssa tulee syventää ja tietojärjestelmien yhteiskäyttöä esimerkiksi ajanvarauksen ja kyytien osalta lisätä.

Etelä-Savossa palveluohjauksen käsitetään olevan olennainen osa integraatiota. Palveluohjauksessa on kyse palvelujen yhteen sovittamisesta asiakkaan parhaaksi. Palveluohjaus on koordinoitua moniammatillista yhteistyötä, jolla edistetään yhteistoimintaan asiakkaiden ja eri toimintayksiköiden välillä. Se on työtapaa, joka korostaa asiakkaan etua ja tähtää asiakkaan palveluketjun sujuvoittamiseen. On tunnistettu, että yhteiset periaatteet palveluihin ohjautumisessa ja palveluissa ohjaamiseen tarvitaan. Sähköiseen palveluohjaukseen tarvitaan yhteinen alusta.

Tavoitteena Etelä-Savossa on, että työntekijöillä on tiedossa yhteiset palvelutarpeen arvioinnin periaatteet sekä ajantasainen kokonaiskuva ja tieto alueen palvelutarjonnasta ja sen sisällöstä. Tätä varten tarvitaan yhteinen työskentelyalusta ja tietovaranto. Tärkeää on luoda yhteiset pelisäännöt, toimintatavat ja tavoitteet sekä tukea moniammatillista toimintaa. Henkilökunnan osaamisen varmistamiseksi kouluttamisen tulee olla jatkuvaa.

Maakunnan tulee viime kädessä vastata palveluohjauksen kokonaisuudesta ja yhteensovittamisesta. Palveluohjauksen lähtökohtana on Etelä-Savossa kokonaisvaltainen palvelujen suunnittelu ja toteutus. Tämä voi konkretisoitua esimerkiksi siten, että on olemassa yksi yhteydenottokanava, jonka kautta palvelutarpeen arvio tehdään kokonaisuutena. Tämän

jälkeen jokainen työntekijä tietää, mihin asiakas pitää ohjata ja kuka ottaa yhteyttä asiaan liittyen. Selvitystyö tehdään asiakkaan puolesta.

Myöskään asiakkuusstrategioiden osalta yhteistyö ja yhdessä tekeminen eivät ole vielä kehittyneet. Työssä kuitenkin edetään Etelä-Savon valmistelijoiden mukaan koko ajan eteenpäin. Strategioita tulee pyrkiä luomaan erilaisten potilas-, oire-, sairaus tai ongelmakokonaisuuden mukaan. Strategia on keino koordinoida hoidon kokonaisuutta ja luoda käsitys yhteen kokoavasta kokonaisvastuusta. Yksi strategiatyön este on tällä hetkellä palveluiden kokonaisuuden puutteellinen hahmottaminen.

Soten kehittämisen osalta tarvitaan yhteisiä alustoja TKI-tiedon hallintaan ja eri palvelualueiden välistä yhteistyötä. Etelä-Savossa on hahmoteltu sote-yhteistyöaluetta ja yhteistyösopimusta neljän maakunnan kesken. Palvelutuottajien ohjaamisella on tärkeää varmistaa palvelutuottajien yhteistyö ja saumattomat palveluketjut. Integraation näkökulmasta toimiva yhteistyö kaikkien olennaisten toimijoiden kesken on tärkeää: valtio, maakunnat, kunnat, yritykset, kolmas sektori, asukkaat, tutkimus.

Yrityspalveluiden kokonaisuuden kokoamisen suurena haasteena on tällä hetkellä palvelujen hajanaisuus, joka saattaa jopa lisääntyä maakuntauudistuksen myötä. Kaikille eri palvelukokonaisuuksille on omat hallinnolliset prosessinsa ja tietojärjestelmänsä. Kokonaisuuden hallitseminen on jo itsessään hankalaa ja integraatiota ei monilta osin ole näkyvissä.

Alueidenkehittämistä on tehty jo aiemmin laajana yhteistyönä eri viranomaisten ja muiden toimijoiden kesken. Näin on toimittu keskushallinnon ja alueiden tasolla. Myös aluekehittämisen valmistelutyöryhmä on tehnyt muiden valmisteluryhmien kanssa tiivistä yhteistyötä ja kuullut keskeisiä sidosryhmiä.

Etelä-Savossa on hahmoteltu, että osa alueiden kehittämisen tehtävistä tullaan jatkossa hoitamaan maakuntien sopimana yhteistyönä. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa rakennerahasto- ja ulkorajaohjelmien laadinta sekä ohjelmien toimeenpanon viestintään ja koordinointiin liittyvät asiat. Ylimaakunnalliset toimintatavat täytyy selvittää tehtäväkohtaisesti. Maakunnat pyrkivät tekemään yhteistyötä oikeastaan kaikissa tärkeissä alueiden kehittämisen teemoissa spontaanisti organisoituen, ilman erillistä juridista ohjausta. Myös kuntien elinvoimapolitiikka on merkittävä yhteistyön paikka alueiden kehittämisen asioissa.

Etelä-Savossa on pohdittu, että tulevaisuuden hankeprosessi sisältäisi yhteisen hankepöydän, jossa linjataan kehittämisresurssien käytöstä (rakennerahastojen hankkeet, maaseutuohjelmien hankkeet, muut EU-hankkeet, kansallisilla ohjelma- ja vastaavilla varoilla maakunnassa rahoitettavat hankkeet sekä maakunnan itse rahoittamat hankkeet) Hankepäätöksenteko – rahoitus – maksatus. Tämä linjaus on kolmen Itä-Suomen maakunnan yhteinen. Alueiden kehittämisen osalta on syytä luoda strategia- ja ohjelmakokonaisuus, joka palvelee koko maakuntakonsernia ja maakunnan toimijoiden tarpeita.

Valmistelussa on todettu, että yhteistyö kaavoitus- ja maankäyttöasioissa on jatkossa entistä tärkeämpää. Etelä-Savon valmistelutyössä on luotu erilaisia vaihtoehtoja alueiden käytön tehtävien hoitoon tulevaisuuden maakuntamallissa. Kahdessa näistä alueidenkäyttö on integroitu muihin tehtäväkokonaisuuksiin. Näistä pisimmälle viedyssä mallissa maakunnan kehittäminen nähdään laajana kokonaisuutena, johon kuuluvat alueidenkäytön, alueidenkehittämisen ja maaseudun kehittämisen palvelut sekä kasvupalvelut.

Vesilain laillisuusvalvonta siirtyy jatkossa valtion lupa- ja valvontavirastoon. Maakuntien on tarpeen sopia yhteistyöstä tehtävien hoidossa ylimaakunnallisesti. Valtion vesirakenneomaisuus ja hydrologisen havaintotoiminnan järjestäminen keskitetään Etelä-Pohjanmaa maa-

kuntaan. Nykyisessä mallissa Etelä-Savon ELY-keskus on koordinoitunut Vuoksen vesistöalueen vesienhoitotyötä ylimaakunnallisesti (ES, PS, EK, PK ja K). Etelä-Savon maakunta on valmis jatkamaan Vuoksen vesistöalueen vesienhoitotyön koordinoitua, mikäli niin sovitaan maakuntien kesken. Kymijoen vesistöalueella vesienhoidon koordinaatiosta on vastaanottanut Uudenmaan maakunta. Myös tältä osin maakuntien tulee sopia tehtävien hoidosta.

Jatkossa maakunnat sopivat keskenään kalatalousasioiden hoidosta ylimaakunnallisesti. Eteläisen Saimaan (Etelä-Karjalan) kalataloustehtävien hoitamista yhteistyössä muiden Saimaan maakuntien kanssa on syytä tarkastella. Kalataloustehtävillä on vahva yhteys vesienhoitoon.

Jatkossa myös tienpidon hoidon osalta mahdollista sopia maakuntien kesken. Etelä-Savossa tätä kokonaisuutta on ajateltu siten, että lähtökohtaisesti nykyiset ELY L-vastuualueet toimivat maakuntien yhteistyöalueina, mutta maakunnalla on vapaus sopia yhteistyöalueista ja yhteistyöstä keskenään. Sovittu maakuntien yhteistoiminta-alue vastaa kaikista tienpidon tehtävien hoitamisesta omalla alueellaan. Etelä-Savossa on tunnistettu maakunnallisen yhteistyön motivaattoriksi tällä tehtäväalueella rajalliset resurssit.

Myös joukkoliikenteen osalta ylimaakunnalliset toimintamallit ovat avoimina. Etelä-Savossa on tunnistettu, että avoimen joukkoliikenteen ja SOTE-kuljetuksien suunnittelussa ja järjestämisessä voidaan saavuttaa huomattavia säästöjä ja synergiaetuja, mikäli ne tehdään yhteistyössä eri hallinnonalojen kanssa. Tästä on jo olemassa hyviä kokemuksia sekä Mikkelissä että Savonlinnassa. Liikennejärjestelmää on jo nykyään kehitetty kokonaisuutena ja tätä tullaan jatkamaan myös tulevaisuudessa.

Maaseutuhallinnon toimintaa on jo tällä hetkellä keskitetty koskemaan erikseen sovittuja kuntien maaseutuhallinnon yhteistoiminta-alueita. Ne ovat toiminnallisia alueita, jotka on perustettu maaseutuhallinnon tehtävien hoitamiseksi. Etelä-Savon alueella toimii tällä hetkellä kolme yhteistoiminta-alueita: Mikkeli, Rantasalmi ja Itä-Savo. Keskeisiä tehtäviä näillä alueilla ovat tukijärjestelmiin liittyvät tehtävät, erilaisten rekisterien ylläpito sekä viljelijätukien hallinto.

Etelä-Savossa pidetään tarkoituksenmukaisena, että Etelä-Savon ELY-keskuksen viljelijätukien toimeenpanoon liittyviä tarkastus- ja valvontatehtäviä sekä kuntien maaseutuelinkeinoviranomaisten maakunnalle siirtyviä maaseutuhallinnon tehtäviä hoidetaan yhtenä tehtäväkokonaisuutena. Käytännössä tämä näkyy siten, että nykyisessä yt-alueisiin perustuvassa mallissa on kolme viljelijätukihallinnon päätoimipistettä, kun taas uudessa maakuntamallissa on vain yksi. Myös muiden toimipisteiden määrä vähenee.

Etelä-Savossa on hahmoteltu maaseutuohjelmaan toteutukseen liittyviä yhteistyön mahdollisuuksia uudessa maakuntamallissa. On tunnistettu, että kehittämishankkeiden ja yritystutkimusten käsittelyn osalta tarvitaan tiivistä yhteistyötä, erityisesti kasvupalvelut-toimintojen piirissä toteutettavan EU-osarahoitteen ja kansallisen rahoitustoiminnan kanssa. Viljelijätukien hallinnoinnin ja tukivalvonnan yhteistyöllä voidaan saavuttaa resurssisäästöjä näiden tehtävien eriaikaisen sesonkiloonteisuuden pohjalta. Maatalouden tukivalvonnassa on mahdollista tiivistää yhteistyötä myös eläinlääkäripalveluiden kanssa. Etelä-Savossa on todettu, että maatalon uhkaavien häiriötilanteiden osalta tulisi kehittää varautumiseen liittyvää yhteistoimintaa eri toimijoiden kesken.

Aluehallintovirastoista siirtynee maakuntiin enemmän tehtäviä kuin niiden tekijöitä. Siksi on tärkeää, että jo nyt useamman maakunnan alueella tuotetut palvelut tuotetaan jatkossakin usean maakunnan kokoisella alueella. Tällaisia ylimaakunnallisia tehtäviä ovat esimerkiksi täydentävien ehtojen valvonta, tuotantoeläinten merkintöjen rekisteröinnin valvontaa, vas-

tustettavien eläintautien valvonta ja eläintautivalmius sekä eläinkuljetusluvut ja eläinkuljetusten valvonta. Ympäristöterveydenhuollon osalta maakuntahallinto mahdollistaa sen, että täydentävien ehtojen valvonta voidaan toteuttaa yhteistyössä ELY-keskuksen valvojien ja eläinlääkärien toimesta samalla tilakäynnillä. Yhteistyö sujuvoittaa myös valvonta-asioiden käsittelyä.

Ympäristöterveydenhuollon on syytä olla maakunnassa omana toiminnallisena kokonaisuutena huomioiden ympäristöterveydenhuollon toiminnan erityisluonteet viranomaistoimintoi-
neen. Yksikköön on syytä perustaa toiminnallisia tiimejä, jolloin viranhaltijoiden asiantunte-
mus omalta osaamisalueelta syvenee. Tällöin myös asiakkaat hyötyvät viranhaltijoilta saa-
tavasta ajantasaisesta ja oikeasta ohjauksesta, opastuksesta ja neuvonnasta sekä tasapuo-
lisesta ja -laatuisesta valvonnasta mm. ruokaan ja vesiin liittyvissä asioissa ja hankkeissa.

Etelä-Savon maakunnan alueella toimii tällä hetkellä kolme eri ympäristöterveydenhuollon yhteistoiminta-
aluetta eli Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän ympäristöterveyden-
huolto, Mikkelin seudun ympäristöpalvelut sekä Keski-Savon ympäristötoimi. Erityispiirteenä
Keski-Savon osalta on huomioitavaa, että nykyinen toiminta-alue jakautuu jatkossa kolmen
maakunnan alueelle eli Pieksamäki Etelä-Savoon, Heinävesi Pohjois-Karjalaan ja Varkaus,
Joroinen ja Leppävirta Pohjois-Savoon. Lisäksi alueella toimii Itä-Suomen aluehallintoviras-
ton ympäristöterveydenhuolto.

Helposti leviävien vastustettavien eläintautien varalta on tarpeen olla maakuntien yhteinen
varallaolopäivystys, johon voisivat osallistua aluehallintovirastoista maakuntiin siirtyvät lää-
nineläinlääkärit ja mahdollisesti valmiuseläinlääkärit. Maakuntien tulisi sopia yhteistyöstä ja
vastuista maakuntien välisin sopimuksin. Yhteistyö Eviran ja maakuntien välillä jatkuisi
saumattomasti.

Osa praktikkoeläinlääkäreistä on erikoistunut valmiuseläinlääkäreiksi. Evira on kouluttanut
valmiuseläinlääkäreitä vuosittain ajankohtaisista eläintautiuhista. Maakunnan valmiuseläin-
lääkäreiden tulee toimia tiiviissä yhteistyössä ja työnkuvassa tulee mahdollistaa riittävät
resurssit tehtävän asianmukaiseen hoitamiseen. Yhteistyötä naapurimaakuntien valmius-
eläinlääkäreiden kanssa tulee jatkossakin tehdä.

Valvontaeläinlääkäreitä tarvittaisiin Etelä-Savon maakunnan alueelle sujuvan työskentelyn
turvaamiseksi vähintään kolme kappaletta, kun valvontaeläinlääkärit, praktikkaa tekevät
eläinlääkärit, terveystarkastajat ja poliisi tekevät tiiviisti yhteistyötä. Valvontaeläinlääkärit
eivät tee praktikkaa ja heillä ei ole päivystysvelvollisuutta. He kantavat päävastuun eläin-
suojelutyöstä sekä osallistuvat soveltuvin osin myös muuhun valvontaan. Valvontaeläinlää-
käreiden yhteinen maakunnallinen toimipiste mahdollistaisi valvontaeläinlääkäreiden suju-
van työnjaon sekä ajatusten- ja tietojen vaihdon ja arkiston säilyttämisen yhdessä paikassa.

Praktikkaa tekevät maakuntaeläinlääkärit vastaavat pääasiassa päivystyksestä. Etelä-
Savon alue voidaan jakaa neljään päivystysvastuualueeseen, jotka tekevät keskenään yh-
teistyötä. Kangasniemen ja Pieksamäen päivystys hoidetaan tarvittaessa osittain yhteistyö-
nä Pohjois-Savon maakunnan kanssa. Muutoin nykyiset päivystysalueet säilyisivät entisel-
lään, koska ne ovat toimivia.

Pitkistä välimatkoista aiheutuvia kustannuksia tulee myös maakuntauudistuksen jälkeen
subventoida tuotantotilille, ei kuitenkaan hevostiloille. Maakunnassa tulee olla yhtenäiset
subventiot koko alueella. Löytöeläintalot ovat eläinsuojelun kannalta tärkeitä. Heidän kans-
saan tehdään myös yhteistyötä pieneläinten eläinsuojelutapauksissa, kun eläin pitää ottaa
kiireellisenä pakkotoimena pois omistajaltaan.

Maakuntauudistuksessa aluehallintovirastojen nykyisin tekemä alkoholilain mukainen valvonta voisi mahdollisesti tulla osaksi ympäristöterveydenhuoltoa. Aluehallintoviraston alkoholilain mukaisissa asioissa katsotaan olevan paljon yhteistä kosketuspintaa elintarvikelain ja tupakkalain mukaisiin tehtäviin (mm. tarjoilupaidat ja vähittäismyymälät). Joustava tiedon välittyminen kohteissa tapahtuvista muutoksista (aloitus/lopetus/toimijan vaihdos) on ensiarvoisen tärkeää. Yhteistyön syventäminen alkoholivalvonnan kanssa pidetään tärkeänä asiana.

Asiaa on syytä kuitenkin valmistella vielä tarkemmin. Samoin koko Itä-Suomen alueen mahdollista alkoholihallinnon yhteistyötä on tarkasteltava yhdessä ISAVIn alkoholihallinnon sekä Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan että Pohjois-Savon maakunnan kesken. Samalla valtakunnallisen yhdenmukaisuuden takia on syytä tarkastella myös muissa maakunnissa tehtäviä alkoholihallinnon järjestämiskäsitteitä.

HYTE-työssä on mukana paljon toimijoita: Maakuntaliitto, kuntayhtymät ja AVI toimivat yhteistyössä kuntien, järjestöjen ja oppilaitosten kanssa, eri tavalla toimintaansa painottaen. Tällä hetkellä kokonaisuudella ei ole alueellista johtajuutta tai yhtenäistä ohjausta. Jo nykyään toimivia verkostoja on syytä tulevaisuudessa vahvistaa. Erilaiset verkostot tuovat toimijoita yhteen ja niiden pohjalta syntyneistä toimintamalleista on paljon hyviä tuloksia. Tällaisia ovat esimerkiksi väkivallan ehkäisyn verkostoyhteistyö, hyvinvointikoordinaattoreiden verkosto ja järjestöjen kanssa tehty verkostoyhteistyö.

Tällä hetkellä monissa yhteyksissä lainsäädäntö estää oleellisen tiedon jakamisen eri toimijoiden kesken. Myös professiokeskeisyys korostuu asiakaskeskeisyyden sijaan. Tämän ongelman selvittämiseksi tarvitaan yhteistä monialaista koulutusta. Asiakasverkostotyön osaamista on vahvistettava (esim. dialoginen verkostotyö). Oikeastaan sama ilmiö on havaittavissa myös muiden hallintokuntien ja toimijoiden välisessä yhteistyössä.

Monialaiseen, palveluja ja toimintaa yhteensovittavaan johtamiseen ei ole luotu malleja. Palvelujen yhdyspinnassa tehtävien yhteensovittamisten keinoina ovat yhteiset tavoitteet, rakenteet, vuoropuhelu ja sopiminen. Yhdyspinnan riskejä ovat toiminnallisten aukkojen, päällekkäisyyksien syntyminen ja osaoptimointi. Etelä-Savon valmistelussa on pohdittu, onko yhtenäisyyttä edes mahdollista saavuttaa 1.1.2019 mennessä, vaikka valmistelu onkin sujunut hyvällä vauhdilla. Tässä mielessä vuoden lisäaika valmisteluun on tullut selkeästi tarpeeseen.

d. Valinnanvapaus

*Etelä-Savossa valinnanvapauden soveltamista on esivalmistelun ensimmäisen vaiheen aineiston perusteella **pohdittu täsmällisimmin vammaispalveluissa**, joiden kohdalla on mietitty, mitkä olisivat mahdollisia suoran valinnan palveluja ja mitkä kuuluisivat henkilökohtaisen budjetin tai asiakassetelin piiriin. Valinnanvapauden katsotaan nojaavan **vankkaan ja avoimeen tietopohjaan** palvelujen saatavuudesta sekä järjestäjän vastuulla olevaan **palveluohjaukseen**.*

Etelä-Savossa on suunniteltu, että vammaispalveluissa asiakas valitsee sote-keskuksen suoran valinnan palveluista haluamansa palvelun. Muut palvelut tulevat maakunnan sote-keskuksesta. Vammaispalvelun asiakkaat ovat oikeutettuja tuettuun avustamiseen. Asiakasseteliä ja henkilökohtaista budjettia on suunniteltu hyödynnettävän vammaispalveluissa. Myös kuntoutuksen palveluihin pyritään tuomaan valinnanvapaus: asiakas ja itsemääräämisoikeus ovat kaiken keskiössä.

Asiakkaan valinnanvapaus ja osallisuus oman palvelunsa suunnitteluun ovat palveluohjauksen tärkeitä lähtökohtia Etelä-Savossa. Tätä varten asiakkaalle pitää tarjota eri kanavia pitkin teitä, mistä palveluja saa ja mitä palveluja on tarjolla. Maakunnan vastuulla on jatkossa ylläpitää julkisessa tietoverkossa tietoa suoran valinnan vapauden tuottajista (ml. palvelun laatu ja saatavuus). Tarvittaessa myös tarjotaan tukea sopivien sosiaali- ja terveysterveystuottajien valintaan. Palveluohjauksen taloudellinen ja toiminnallinen merkitys kasvaa valinnanvapauslainsäädännön myötä.

Henkilöstöryhmä on käynyt keskustelua valinnanvapauden merkityksestä henkilöstöasioiden näkökulmasta. Keskustelussa esille tulleita asioita olivat muun muassa seuraavat: työsäkäyntialueet, henkilöstön liikkuminen, määräaikaiset työsopimukset, mielikuvan luominen julkisen terveydenhuollon imagoon sekä kilpaileminen laadusta, palvelusta ja kustannusrakenteesta yksityisen sektorin kanssa.

Etelä-Savossa on huolehdittu erityisesti siitä, miten henkilöstöresurssi pystytään kohdentamaan hallitusti, jos valinnanvapaus mahdollistaa asiakkaille nopeaa palvelujen vaihtamista. Miten valinnanvapautta hallinnoidaan – mikä strategia tätä ohjaa? Miten asetetaan kriteerit palvelun tuottajille, miten laaditaan sopimukset ja kootaan julkinen luettelo tuottajista sekä hallinnoidaan asiakkaiden sote-keskusvalintoja? On myös pohdittu, että asiakasverkostotyö saattaa muuttua vaikeammaksi valinnanvapauden myötä. Jatkossa toiminnassa pitää kuitenkin yhä enemmän pyrkiä huomioimaan asukkaiden valinnanmahdollisuudet.

e. Digitalisaatio

*Sähköinen asiointi ja digitaaliset palveluprosessit nähdään Etelä-Savossa luontevana osana palvelukokonaisuutta. Kokonaisuudessaan maakunnassa nähdään, että toimiva potilas- ja asiakastietojärjestelmä on koko uudistuksen ja toimivien palvelujen ja palveluketjujen ydin. Etelä-Savossa toimivan ICT-työryhmän tehtävänä on **varmistaa kaikkien tarvittavien tietojärjestelmien toiminta** maakuntahallinnon aloittaessa toimintansa. Samassa yhteydessä sovitetaan maakunnan omat järjestelmät yhteen valtakunnallisen arkkitehtuurin kanssa. Digitaalisia palveluja on pohdittu myös **esteellisten** (esim. näkö- tai liikuntavammaiset) asiointin helpottamisen näkökulmasta.*

Etelä-Savossa on todettu, että digitalisaation vaikutus palveluihin sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä on täysin auki. Siihen liittyen mm. nykyisen TE-asiakaspalvelun (Työlinja, Yritys-Suomi) asettautuminen osaksi asiakaslähtöistä prosessia sekä organisatorinen sijoittuminen on ratkaisematta. Etelä-Savossa henkilöasiakkaille tarjottavat digitaaliset palvelut (kasvupalvelut) verkon kautta tuettuna puhelinpalveluilla ovat jo melko pitkälle edenneitä. Nämä tuetaan näillä näkymin myös tulevaisuudessa valtakunnallisesti ja asiakkaan näkökulmasta niiden pitäisi olla vain osa palveluketjua, johon maakunnan kasvupalvelut osaltaan nivelyvät.

Vanhuspalveluissa tullaan lisäämään digitaalisuutta ja robotiikkaa tukemaan kotona asumisen jatkumista. Teknologiset ratkaisut pyritään tekemään asiakaslähtöisesti. Mielenterveys- ja päihdepalveluissa digitalisaatiota ja teknologiaa pyritään hyödyntämään tavoitteisiin pääsemiseksi. Pyritään lisäämään nettiterapioita, etäterapioita ja erilaisia etävastaanottoja. Tämä vaatii ketterämpiä ja käytettävämpiä tietojärjestelmiä, jotka vaativat investointeja. Myös kuntoutuksen palveluissa pyritään hyödyntämään digitalisaatiota ja kehittämään palveluita digitaalisten ratkaisujen tarjoamien mahdollisuuksien kautta. Esimerkiksi etäkuntoutuspalveluita pyritään lisäämään jatkossa.

Palveluohjauksen kannalta on olennaista, että on olemassa potilas- ja asiakastietojärjestelmiä, joissa on jatkuvasti saatavilla ajankohtainen tieto asiakkaasta. Tietojärjestelmiä voidaan myös käyttää mahdollistamaan se, että asiakas on koko ajan tietoinen palvelun ja hoidon etenemisestä sekä mahdollisesta odotusajasta ilman erillisiä kyselyjä.

Yhdenvertaisuuden näkökulmasta on tärkeää helpottaa esteellisten (kuten näkö- tai liikunta- vammaisten, varsinkin jos pitkät matkat palveluihin) asiointia ja taata esim. digitaaliset toimivat palvelut myös heille. Tällaisia ovat muun muassa Omakanta.fi ja erilaiset ajanvarausjärjestelmät.

Hyte-tietoa tuotetaan ja jaetaan jatkossa entistä enemmän erilaisten digi-välineiden kautta. Mittaaminen ja diagnostiikka arkipäiväistyvät ja sote-sektori ei enää välttämättä "omista" hyte-tietoa. Hyte-työn näkökulmasta tällä hetkellä on keskeinen ongelma, että eri tietojärjestelmät eivät keskustele keskenään. Myös sote-puolella on läsnä tämä sama ongelma.

Maaseutupalveluiden toteuttaminen edellyttää laajaa tietojärjestelmien käyttöä, joten ICT-työryhmä on ollut keskeinen yhteistyötaho maakuntauudistuksen valmistelussa maaseutupalvelujen osalta. ICT-työryhmän tehtävänä on varmistaa kaikkien tarvittavien tietojärjestelmien toiminta maakuntahallinnon aloittaessa toimintansa. Maaseutuohjelman toteuttamiseen liittyvät tietojärjestelmät ovat valtakunnallisia, joten niiden osalta maakunnallisen tietohallinnon tehtävät liittyvät enemmän laitteiden toimivuuden ja käytön osaamisen varmentamiseen sekä tietoturvaluuteen.

HR-järjestelmien harmonisointi tulee olemaan merkittävä osa maakuntauudistuksen työtä. Hallinto-, talous- ja tukipalveluissa on tehty jo kauan yhteistyötä tietojärjestelmien osalta. Tätä yhteistyötä pitää tulevaisuudessa vahvistaa entisestään. Tietojärjestelmät ovat tukipalveluiden, omistuksen ja taloushallinnon kannalta keskeinen selvitettävä asia.

Työryhmällä (ICT) on ollut kolme kokousta, joissa on tavattu substanssivalmistelutyöryhmien puheenjohtajia ja laadittu karkealla tasolla ICT-järjestelmien, sovellusten ym. kartoitus sekä selvitetty kaikkien valmistelutyöryhmien tarpeita. järjestelmien, sovellusten ym. kartoitus sekä selvitetty kaikkien valmistelutyöryhmien tarpeita. Uudistuksen johtoryhmän 27.4.2017 kokouksessa esiteltiin ICT tilannekatsaus sekä työryhmän laatima resurssitarvekartoitus ja kustannusarvio.

f. Rahoitus

Muutosjohtajien seurantakyselyn (maaliskuu 2017) mukaan Etelä-Savon esivalmistelun ensimmäisen vaiheen rahoitus on yhteensä 116 900 €. Muuta tietoa jatkovalmistelun tai tulevan maakunnan rahoituksesta ja sen suunnittelusta ei ole ollut tätä koontia kirjoitettaessa saatavilla.

Kainuu

Tähän yhteenvedoon on koottu Kainuun maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvetona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

Kokonaisuutena Kainuussa on tehty perusteellista pohdintaa koskien palvelujen järjestämistä ja integraatiota sekä valinnanvapauden käytännön toteuttamista (alkuperäisen lakiluonnoksen mukaisesti).

a. Maakunnan perustaminen

*Kainuussa on kokemusta maakunnallisesta toiminnasta jo usealta vuodelta **Kainuun hallintomallikokeilun** ajoilta. Kokemuksia on hyödynnetty erityisesti Kainuun sotepalvelujen kehittämistyössä. Kainuussa lähtökohtana on haluttu pitää sitä, että ensin suunnitellaan lainsäädännön pohjalta uuden maakunnan toiminta ja vasta sen jälkeen toiminnan mahdollistava hallinto. Maakunnan perustamisessa ja sen tehtäviä määriteltäessä Kainuussa vaikuttaisi olevan halukkuutta tarkastella joidenkin tehtävien hoitamista maakuntaa isommalla alueella esim. Pohjois-Suomen yhteistyössä.*

Maakuntien vastuulle tulee 25 merkittävää tehtäväkokonaisuutta. Kainuussa muutoksen piirissä on yli 3 800 fuusioituvasta kuudesta organisaatiosta uuteen maakuntaan siirtyvää työntekijää ja noin 400 miljoonan euron taloudellinen volyyymi. Samalla perustetaan maakuntaitsehallintoon pohjautuva konserniorganisaatio. Se muodostuu valtuustosta, hallituksesta, tarkastuslautakunnasta sekä harkitussa määrin muista toimielimistä ja monialaisesta maakuntavirastosta eri toimialoineen ja yksiköineen. Maakuntia johtavat vaaleilla valittavat maakuntavaltuustot. Luottamushenkilöt ja henkilöstöä johtava maakuntajohtaja vastaavat maakunnan palvelujen järjestämistehtävästä, aluekehittämisestä, rahoituksesta ja seurannasta.

Kainuu on monelta osin valtakunnallisen uudistuksen toteuttamisessa edelläkävijämaakunta. *Kainutlaatuisuus* perustuu erityisesti hallintokokeilun perustalta syntyneeseen Kainuun soten kehittämistyöhön. Sen avulla erikoissairaanhoido, sosiaalitoimi, perusterveydenhuolto, ympäristöterveydenhuolto, erityishuolto sekä laajat tukipalvelut on yhdistetty samaan kokonaisuuteen. Kainuun valmisteluorganisaation erityispiirteenä on maakuntademokratian näkökulmasta luottamushenkilöiden vahva rooli esivalmistelun johtamisessa. Muutosfoorumi on edustanut maakuntakentällä poikkeuksellisen aktiivista osallistamisjärjestelmää.

Maakunnan toiminta koostuu organisaation suorittamista tehtävistä sekä järjestämistä ja tuottamista palveluista. Lähtökohtana on ollut, että ensin suunnitellaan lakiluonnokset huomioiden uuden maakunnan toiminta ja vasta sen jälkeen sille edellytyksiä luova hallinto. Lakiluonnosten keskeneräisyydestä huolimatta valmistelussa on pyritty etenemään vallitsevien hyvien käytäntöjen pohjalta ja luomaan mahdollisimman hyvä valmius valmistelun tarkentumiselle väliaikaishallintovaihetta varten.

Kainuun oman maakunnallisen ICT-tukipalveluyhtiön perustamisen edellytykset on tulevaisuudessa selvitettävä. Tässä asiassa on huomioitava valtakunnallisten palvelukeskusyhtiöiden vaikutus, Kainuun kuntien tuottamat palvelut sekä Pohjois-Suomen yhteistyö. Asiantuntijaryhmä on esittänyt, että soten tietojärjestelmiin perustetaan uusi yritys nimellä *Kainuun maakunta*, jolle Kainuun liitto hakee y-tunnuksen heti kun mahdollista.

Kainuun maakunnassa valitaan tai perustetaan maakunnallinen TAHE-yhtiö (MAKU TAHE Oy), mikä tuottaa alueen TAHE-palvelut. MAKU TAHE Oy:stä tulee TAHE Oy:n tytäryhtiö. Pieni osa palveluista tuotetaan TAHE Oy:n toimesta (mm. asiantuntijapalvelut, keskitetyt palvelut osittain). Suurimman osan tuottaa MAKU TAHE Oy tai muut kaupalliset toimijat. MAKU TAHE Oy voi tuottaa palveluita Kainuun kunnille. MT Oy perustaa maakuntaan oman toimipisteen, minne siirtyy Kainuun soten omistamien kiinteistöjen ylläpidosta vastaava henkilöstö n. 26 htv (sis. Uusi sairaala -hankkeen henkilöstö). Maakunnan liikelaitokselle ja SO-TE-yhtiölle siirtyy irtaimesta omaisuudesta vastaava henkilöstö (n. 18 htv).

Maakunnat voivat tulevaisuudessa perustaa yhteisiä virkoja tai sopia tehtävän antamisesta toisen maakunnan viranhaltijan hoidettavaksi. Maakunnat voivat myös sopia palvelujen tuottamisesta yhteistoiminnassa tai vastuumaakuntamallilla siten, että jokin maakunta hoitaa tehtävää yhden tai useamman maakunnan puolesta.

Maakuntahallitus käynnistää maakuntastrategian laadinnan valmistelutyön. Väliaikainen valmistelualue vastaa valmistelutyöstä ja perustettavaan (1.7.2017 tai myöhemmin) maakuntaan on syytä palkata vuodeksi eteenpäin strategiavalmistelija tai -valmistelijat (1–2 htv) maakuntastrategiaprosessin valmistelutöihin VATE:n avuksi. Kustannusarvio valmistelulle (1–2 hlöä + muut kustannukset) on noin 140 000 euroa. Siihen kuuluvat mm. maakuntastrategian osallisuus ja arviointisuunnitelman (OAS) sekä arvioinnin valmistelu maakunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista maakunnan tehtävien toteuttamiseen, joihin maakuntastrategiatyön on lakiehdotuksen mukaan pohjautettava. Valtion ja maakunnan kesken käytävien keskustelujen pohjaksi laadittavaa aluekehittämisen tilannekuvaa tulee valmistella yhdessä TEM:n kanssa. Vaaleilla valittava maakuntavaltuusto päättää maakuntastrategiasta. Maakuntavaltuuston nimeämä maakuntahallitus vastaa strategiaproessin toteutuksesta.

Maakuntalain mukaan maakunnan on asetettava nuorisovaltuusto tai vastaava nuorten vaikuttajaryhmä, vammaisneuvosto sekä vanhusneuvosto viimeistään 1.1.2019 mennessä. Kuntaliitto järjestää koulutusta ja tukea menetelmien käyttöönotosta sekä tukee maakunnallisten vaikuttamiselinten (nuorisovaltuusto, vanhusneuvosto ja vammaisneuvosto) perustamisessa. Tätä tarkoitusta varten järjestetään kohtaamismahdollisuuksia, esimerkiksi vaikuttamiskahviloita, koulutustyöpajoja ja seminaareja. Hankkeen aikana toteutetaan seuranta ja arviointia.

b. Palvelujen järjestäminen

Kainuussa palvelujen järjestämistä pohdittaessa on käsitelty ansiokkaasti järjestämistehtävää erilaisissa palveluissa. Jonkin verran on pohdittu myös järjestäjän ja tuottajan roolien erottamista sekä tuottajaroolissa olevan liikelaitoksen toimintaperiaatteita. Erityisesti sotepalveluissa järjestäjän rooli vaikuttaisi olevan tarkoin pohdittu, mikä johtunee hallintomallikokeilun tuomasta kokemuksesta.

Maakuntavaaleilla valittava 59-jäseninen maakuntavaltuusto tulee tulevaisuudessa vastamaan maakunnan strategiasta, toiminnan ja talouden kehyksistä sekä palvelujen järjestämisen ja tuotannon puitteista.

Erityistä keskustelua Kainuun työryhmävalmistelussa järjestämisen osalta on noussut tehtäväkokonaisuuksien rajapinnoista, keskitetyksi ja ylimaakunnallisesti tuotettujen aluehallintopalvelujen tulevasta järjestämisestä, nykytilaan liittyvien resurssitietojen saatavuudesta sekä tukipalvelujen ja yrityspalvelujen tulevasta järjestämisestä ja palvelukeskusyhtiöiden valmistelun maakunnallisista vaikutuksista. Maakunnan järjestämistehtävä ja palvelu-/liikelaitoksen

rooli sekä maakuntien rahoituslain ja aluekehitys- ja kasvupalvelulaki-luonnosten vaikutukset ovat myös mietittyneet eri valmistelijoita.

Tavoitteena on tulevaisuudessa järjestää organisaatioiden tehtävät maakunnan kokonaisuuden kannalta tehokkaasti ja asiakaspalvelujen sujuva saatavuus. Järjestäjän ja tuottamisen rooleille on esivalmistelutyön aikana kaivattu selkeyttä. Tilanne on tietenkin nykyisellään täysin toinen valinnanvapauslain kaaduttua perustuslaillisiin ongelmiin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon lakien suuresta lukumäärästä johtuen järjestämistehtävän hahmottelu on ollut erityisen haasteellista ja järjestämislain piirissä voi olla muitakin erityislakeja, joissa olevat viittaukset muutetaan viittaamaan järjestämislakiin ja maakunnan valtionosuuksiin. Huomionarvoista on, että päivitettyissä lakiluonnoksissa ei ole edelleenkään selkeästi kuvata sosiaali- ja terveydenhuollon yleis- ja erityislakien järjestämisvastuuta.

Kainuun soten sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä on kuitenkin laadittu useita lakisäätteisiä suunnitelmia ja sopimuksia sekä erilaisia strategia-asiakirjoja, joiden perusteella sosiaali- ja terveystalouksia järjestetään Kainuun alueella. On linjattu, että kaikkien järjestämisvastuulla olevien palveluntuottajien on osallistuttava palvelujen kehittämiseen maakunnan määrittelemällä tavalla.

Sosiaali- ja terveystalouksien järjestämiseen on tunnistettu liittyvän useita yhteistyötahoja. Toiminta edellyttää maakuntien välistä yhteistyötä. Pohjois-Pohjanmaan maakunnan (sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöalue) kanssa on laadittava maakuntien yhteistyösopimus. Lisäksi maakunnat voivat järjestää tehtäviään yhdessä sopimuksen nojalla (mm. yhteinen toimielin, yhteiset virat, viran-omaistehtävien hoitaminen).

Kainuun sote järjestää tällä hetkellä osan sosiaali- ja terveystalouksista palvelusetelin avulla. Kainuun sotessa on käytössä vanhusten kotona asumista tukevista palveluista ja tehostetusta palveluasumisesta, suun terveydenhuollosta, veteraaneille ja heidän leskilleen kotona selviytymiseen, rintamaveteraanien kuntoutukseen ja omaishoitajan vapaan järjestämisessä. Kainuun sote hyväksyy ne yksityiset palvelujen tuottajat, joiden palvelujen maksamiseen asiakas voi käyttää kunnan myöntämää palveluseteliä.

Asiakkaan ja asukkaan näkökulmasta tavoitteena ovat hyvinvoivat kainuulaiset. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaat saavat tarpeen mukaiset palvelut oikea-aikaisesti ja ovat tyytyväisiä saamiinsa palveluihin. Maakunta järjestää vastuullaan olevat sosiaali- ja terveystalouksien palvelut asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja vaikuttavasti. Asiakkaille mahdollistetaan valinnanvapaus ja kuntalaisille kehitetään mahdollisuuksia väestön osallistumisen lisäämiseksi. Kainuulaisten hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä parannetaan yhteistyössä kuntien kanssa ja terveyden edistämiseen panostetaan. Näin on linjattu muun muassa Kainuun soten strategiassa vuosille 2017–2020.

Asiakkaan perustarpeet sekä oikeus sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin riippuu kustakin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusta. Maakunnan järjestämisvastuulle kuuluvaan sosiaali- ja terveydenhuoltoon sisältyvät kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävät ja palvelut sekä myös hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen.

Asiakaskohtainen neuvonta ja ohjaus määrittävät kulloinkin kyseessä olevan sosiaali- ja/tai terveydenhuollon palvelun mukaisesti. Kunnan asukkaiden saatavissa on oltava sosiaali- huollon neuvontaa ja ohjausta. Erityistä huomiota on kiinnitettävä lasten, nuorten sekä erityistä tukea tarvitsevien henkilöiden neuvontaan ja ohjaukseen. Neuvontaa ja ohjausta järjestäessään sosiaalihuollon on tarvittaessa toimittava yhteistyössä perusterveydenhuollon ja muiden toimialojen kanssa (mm. kunnan varhaiskasvatus). Sosiaalihuollossa korostuu asi-

akkaan palveluntarpeen arviointi, palvelujen järjestäminen palveluntarpeen arvioinnin mukaisesti, asiakassuunnitelman laatiminen, kirjallisen päätöksen tekeminen sosiaalipalvelujen järjestämisestä. On todennäköistä, että sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvitaan jatkossa entistä enemmän keskitettyä asiakasohjausta, mikäli asiakkaan valinnan vapaus korostuu entistä enemmän palvelujärjestelmässä.

Opiskeluterveydenhuollon osalta koulukuraattori- ja koulupsykologipalveluiden järjestämisvastuu kuuluu kunnille, mikäli kunnat eivät yhteisellä päätöksellä ja rahoituksella siirrä koulupsykologipalvelua maakunnalle (nykytilanne Kainuun sotessa). Edelleen kaikkien korkeakouluopiskelijoiden osalta järjestämisvastuu voi siirtyä YTHS:n vastuulle (erillinen lakivalmistelu v. 2017). Nämä kysymykset ovat vielä avoimia.

Kainuussa on visioitu, että tuottamisesta vastaava maakunnan liikelaitos tulee olemaan itsenäinen suhteessa järjestämisestä vastaavaan maakunnan viranomaiseen. Liikelaitoksella on ammattijohtajat eli kyseessä ei ole luottamushenkilöistä koostuva toimielin. Valinnanvapauslainsäädännön piiriin kuuluvat palvelut on maakunnan yhtiötettävä. Maakunnan tulee ohjata ja valvoa sen järjestämisvastuulle kuuluvaa palvelutuotantoa. Näissä pohdinnoissa on havaittavissa se, että uudistuksen on odotettu toteutuvan sellaisenaan.

Tulevan maakunnan on 1.1.2019 alkaen vahvistettava maakuntakohtaiset palvelutuotannon kriteerit, määriteltävä palvelukokonaisuudet ja palveluketjut, hyväksyttävä suoran valinnan palvelujen tuottajat (ml. suun terveydenhuolto), valittava asiakassetelillä järjestettävien palveluiden tuottajat (kotiin annettavat palvelut) sekä otettava käyttöön henkilökohtainen budjetti erikseen laissa säädetyille asiakasryhmille. Vuoteen 2023 mennessä asiakassetelin käyttöä on laajennettava laissa säädettyihin palveluihin sekä mahdollistaa laajemmin sosiaali- ja terveydenhuollon ja hyvinvoinnin palveluja tarjoavat sote-keskukset.

Joukkoliikennetehtävä tarkentuu, kun valmisteilla olevan liikennepalvelulain vaikutukset joukkoliikenteen järjestämiseen ovat nykyistä selkeämmin tiedossa. Sosiaali- ja terveystalouden palvelujen järjestämiä kuljetuksia on maakunnassa paljon ja ne tulee ottaa jatkotyöskentelyssä huomioon muun joukkoliikennepalvelun kanssa. Myös Kelan järjestämiä ja korvaamia matkoja järjestetään Kainuun alueella paljon. Kunnilla on mm. koulukuljetuksia. Työryhmä esittää tehtävää toteutettavaksi Kainuun maakunnan toimesta yhteistyössä maakuntien ja kuntien välillä.

c. Integraatio

*Kainuun esivalmistelussa tarkoituksena on ollut selvittää toimialoittain uuden maakunnan toiminnallinen ja taloudellinen kokonaisuus eli palvelukokonaisuudet, niiden muodostamat palvelut ja prosessit, prosesseihin sitoutuvat henkilöstömenot, muut toimintamenot, kokonaismenot ja yhteistoimintatarve. Palvelujen **integraationäkökulma heijastuu aineistosta hyvin** ja asioita on Kainuussa seikkaperäisesti pohdittu. Erityisesti Kainuussa korostuvat pohdinnat tulevan **maakunnan toiminnan suhteesta kuntien toimintaan** sekä **ylimaakunnalliset tehtävät** ja niiden hoitaminen useamman maakunnan välillä.*

Toimielinten ja yksiköiden suhde ja määrä konsernissa on optimoitava organisaation tuloksellisuudelle asetettaviin odotuksiin. Tavoitteena on sovittaa yhteen fuusioituvien organisaatioiden erilainen luonne ja toimintatavat yhdenmukaiseksi ja tuottavaksi uuden maakunnan organisaatorakenteeksi ja johtamisjärjestelmäksi. Keskeistä on huomioida johtamisen välineiden monipuolinen kokonaisuus (strategiat, talousarvio, tiedon arviointi, sopimus- ja omistajaohjaus, johtosäännöt jne.) organisaation rakenteessa ja johtamisessa.

Työryhmäraporteissa on kuvattu tiiviisti toimialan palvelujen, tehtävien ja voimavarojen nykytila ja toimintaympäristö käyttäen hyväksi väliraportin ja resurssikartoituslomakkeen tietoja. Lähtökohdiana on ollut uudeksi maakunnaksi fuusioituvien erillisorganisaatioiden yhteisesti muodostama kokonaisuus.

Talven ja kevään 2017 aikana työryhmät ovat valmistelleet toimialaltaan luonnoksia uudessa maakunnassa käyttöön otettaviksi palvelukokonaisuuksiksi. Palveluja on tarkasteltu asukkaiden tarpeiden mukaisina kokonaisuuksina. Palvelukokonaisuus muodostaa yhteisen nimittäjän toimialaa yhdistäville erillisille asiakaspalveluille. Uuteen maakuntaan tuleviksi tehtäviksi on kuvattu nykyisin eri virastoissa tehtäviä palveluja yhtenäisinä/yhdistettyinä palvelukokonaisuuksina.

Valmistelussa on hyödynnetty organisaatorajat häivyttäen aiemmin laadittuja nykytilakuvia ja resurssikartoituksia. Toimialojen rajat sovitetaan yhteen siten, ettei synny asiakkaan näkökulmasta aukkoja tai rajoja asiakaspalveluihin. Palveluiden pääkohderyhminä ovat kansalaiset, yritykset ja viranomaiset ym. kumppanit. Lakiluonnosten keskeneräisyydestä huolimatta valmistelussa on pyritty etenemään vallitsevien hyvien käytäntöjen pohjalta ja luomaan mahdollisimman hyvä valmius valmistelun tarkentumiselle väliaikaishallintovaihetta varten.

Kainuussa on linjattu maakunnan vastaavan, että sosiaali- ja terveyspalvelut ovat yhteen sovitettuja kokonaisuuksia ja ne toteutetaan väestön tarpeiden mukaan lähellä asiakkaita. Kaikki rahoitus kulkee maakunnan kautta palveluntuottajille. Palveluntuottajien on noudatettava maakunnan määrittelemiä palvelukokonaisuuksia ja -ketjuja. Palveluntuottajien on osaltaan varmistettava, että palvelujen integraatio toteutuu. Maakunta vastaa siitä, että tietojärjestelmät toimivat yhteen.

Maakunnan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sekä pelastustoimen palvelut muodostavat lakiluonnosten mukaan erittäin laajan tehtäväkokonaisuuden. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin sisältyy julkisen vallan käyttöä, millä on merkitystä tehtävä- ja palvelukokonaisuuksien muodostamisen kannalta.

Tällä hetkellä Kainuun sotessa sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistoiminta on organisoitu hallinnollisesti Kainuun soten hallinnon yhteyteen, joka on mahdollistanut kehittämishankkeisiin liittyvän hankehallinnon keskitetyksi (kehittäminen ja suunnitteluvastuualue). Kehittämistoiminta muuttuu nykytilanteeseen nähden, koska nykyinen yhteistoiminta Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen kanssa päättyy tai muuttuu merkittävästi muotoaan. Kainuun sote ja alueen kunnat ovat tällä hetkellä ISO-yhdistyksen jäseniä ja aluejako perustuu erillislakiin (laki sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta 1230/2001).

Maakuntien järjestämän sosiaali- ja terveydenhuollon alueellista yhteensovittamista, kehittämistä ja yhteistyötä varten on viisi yhteistyöaluetta ja yhteistyöalueella laaditaan maakuntien yhteistyösopimus.

TAHE Oy tuottaa maakunnille ja sen liikelaitoksille yhtenäiset taloushallinnon, maksuliikenteen ja kirjanpidon sekä henkilöstö- ja palkkahallinnon asiantuntija- ja tukipalvelut. TAHE Oy ei tuota palveluita markkinoilla toimiville toimijoille, kuten esim. maakunnan omalle SOTE-yhtiölle. Jatkossa on tärkeää selvittää tukipalveluiden tuottamiseen liittyvät mahdollisuudet huomioiden nykyinen yhteistoiminta Kainuun kuntien kanssa sekä perustettavat valtakunnalliset palvelukeskukset.

Kainuun soten talous-, henkilöstö- ja tietohallintopalvelut -vastuualueet sekä teknisten palvelujen kaksi tulosyksikköä kuuluvat Kainuun soten organisaatiossa keskitetyt yhteiset tuki-

palvelut -tulosalueeseen. Toiminta on hajautettua ja keskitetysti johdettua Kainuun maakunnan alueella.

Kainuun sotella on yhteinen, sähköinen valmiussuunnitelma ja yksityisten palveluntuottajien kanssa laadituissa hankintasopimuksissa on osittain huomioitu toiminnan jatkuvuuden vaatimukset, käyttäen huoltovarmuuskeskuksen toimintamalleja. Jatkossakin on tärkeää, että tulevan maakunnan valmius- ja varautumissuunnitelmien yhteensovittaminen toteutuu kuntien, puolustusvoimien, yksityisten palveluntuottajien, järjestöjen ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa.

Jatkovalmistelussa on hyvä huomioida alueellisten varautumistehtävien valmisteluryhmän raportti (päiv. 10.5.2017), jossa hahmotellaan tulevien maakuntien varautumistehtävien valmistelua, maakuntakonsernin sisäisen varautumisen yhteensovittamista sekä maakuntalaissa säädettyjen alueellisen yhteisen varautumisen tehtävien hoitamista sekä rakenteita, joita tarvitaan varautumisen hoitamiseen.

Yhteisiä toimitiloja ja koulutusta tulee tarpeen mukaan hyödyntää ja tehostaa tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan. Samassa yksikössä ei pysty olemaan ensihoidon ja pelastuksen henkilökuntaa, koska tällöin kärsii toinen osapuoli henkilöstön siirtyessä suorittamaan toisen viranomaisen tehtävää. Yksiköitä ei tästä syystä voida alas ajaa, vaan toiminta tulee järjestää häiriöttömästi.

Pelastustoimen rooli nähtiin tärkeänä yhteistyökumppanina terveystoimelle. Konkretiaa on ensihoidon ja pelastuksen yhteinen tilannekeskus 24/7. Muutoin tarkasteltiin pelastajan ammattitaitoa ja koulutusmahdollisuuksia lähihoitajaksi, jolloin tiivis yhteistyö kotiin vietäviin palveluihin olisi luonnollinen jatkumo turvata pelastustoimen valmius kunnissa sekä yhteistyö terveystoimen palveluiden kanssa ihmistä ajatellen. Omatoimisen palotarkastuksen ja pelastustoimelle palautejärjestelmän luominen ja ihmisten aktivointi ovat edellytyksiä varautumiseen ja turvalliseen asumiseen.

Vaikutusten arvioinnin tavoitteena on tukea maakuntaohjelman laadintaa ja päätöksentekoa, parantaa tiedonsaantia ja osallistumismahdollisuuksia strategian valmistelussa sekä yhdistää vaikutusten arviointi entistä tiiviimmäksi osaksi strategiaprosessia. Vaikutusten arviointi integroituu strategian laadintaprosessiin ja esille nousevat vaikutukset suuntaavat strategiaa prosessin kuluessa.

Maakuntastrategian laadinnan valmisteluissa tulee huomioida, hyödyntää ja yhteensovittaa vuoden 2017 aikana laadittuun maakuntaohjelmaan koottu maakunnan yhteinen näkemys ja tahdonilmaus maakunnan kehittämisestä sekä jo siellä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavat resurssit. Valmistelutyöhön kuuluu olennaisesti huomioida edelleen eri sidosryhmien, erityisesti kuntien, väliset raja- ja yhdyspinnat sekä uuden maakunnan ylösajamisen valmistelu.

Maakunnallisen strategiatyön ja maakuntastrategiaan sisältyvien keskeisimpien prosessien sijoittuminen maakuntaorganisaatioissa tulee määrittellä tarkemmin. Rajapinta/yhdyspintakysymyksien ja rajanvedossa toimintojen sijoittumisen suhteen tulee tehdä prosessien läpikäymistä jo VATE-vaiheessa. Prosessien mallintaminen auttaa myös (eri organisaatioiden saman tehtäväpiiriin kuuluvien ja yhdistettävien) prosessien yhteensovittamista.

Maakuntastrategian tulee kattaa kaikki tulevan maakuntakonsernin tehtäväalat. Maakunnan suunnittelussa otetaan huomioon valtakunnalliset tavoitteet sovittaen ne yhteen alueiden käyttöön liittyvien maakunnallisten ja paikallisten tavoitteiden kanssa. Maakuntastrategiassa osoitetaan maakunnan tavoiteltu kehitys.

Maakuntastrategiassa huomioitavaa ovat raja-/yhdyspinnat, joilla tarkoitetaan kahden tai useamman organisaation toiminnallista raja-/yhdyspintaa, jolla voidaan korostaa yhteisen toiminnan merkitystä. Maakunta- ja soteuudistuksessa muodostuu uusia hallinnollisia ja toiminnallisia yhdyspintoja kuntien ja maakuntien välille. Yhdyspintoja muodostuu samoin kuntien välille sekä maakuntien välille. Nämä ovat syytä ottaa huomioon maakuntastrategia laadittaessa. Yhdyspinnassa tarvitaan kunnan ja maakunnan välille yhteistä tahtotilaa sekä yhteisesti sovittuja menettelytapoja sekä toimivaa vastuunjakoja alueen yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Uuden maakuntastrategian laatimiseen motivoidaan osallistumaan suuri joukko kainuulaisia sidosryhmiä. Näin yhteisen vision ja tavoitteiden taakse sitoutuu motivoitunut kehittäjäjoukko (tavoitteena ns. kommunikatiivinen suunnitteluprosessi).

Rahoitustehtävien osalta on jatkettava yhteensovittamista maaseuturahaston ja rakennerahas- totehtävien kanssa. Yhteensovittamistarpeita on muissa kuin maatalouteen liittyvissä hankkeissa. Yhteensovituksessa on huomioitava maksajavirastovaatimukset, ISO 27001 tietoturva- standardin noudatus sekä teknisen tuen käyttöehdot. Lisäksi on huolehdittava maaseutuoh- jelman hallinnoinnista kokonaisuutena.

Rakennerahas- totehtävät tulee yhteen sovittaa myös muiden maakunnallisten kasvupalve- luiden sekä valtakunnallisten kasvupalveluiden kanssa. Kansallisesti rahoitetut yritysten kehittämispalvelut (kehat) toteutetaan nykyään keskitetysti rakennerahas- totehtävien ta- voin. Mikäli keha- tehtäviin liittyvät keskittämiset puretaan maakuntiin, palvelu tulee sovittaa yhteen vastaavasti muiden kasvupalveluiden kanssa.

Suuria muutoksia itse aluekehitystyön ja -suunnittelun kannalta ovat käynnissä olevat maa- kuntuuudistukseen liittyvät lainsäädäntöprosessit, jotka määrittelevät uudelleen erityisesti toimijoiden rooleja. Lakiluonnoksessa alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista esitetään uutta eri toimijoiden yhteistyöhön pohjautuvaa aluekehittämisen järjestelmää. Keskeisenä elementtinä on uusien maakuntien ja valtion yhteistyö aluekehittämisessä. Yhteistyö perus- tuisi ministeriöiden ja maakuntien yhteiseen valmisteluun ja vuorovaikutukseen.

Pykälän 13§ tarkoittamien keskustelujen painopiste olisi eri hallinnonalojen tavoitteiden yh- teen sovittamisessa ja yhteisen näkemyksen löytämisessä alueiden kehittämisen tavoitteista ja toimintaedellytyksistä eri maakunnissa. *Keskustelut* käytäisiin ennen maakuntalain mu- kaisia *neuvotteluja* ja niiden aineisto olisi ministeriöiden käytettävissä niiden valmistellessa toimialansa tehtävien ja kustannusten arviointia *maakuntalain mukaisiin neuvotteluihin*.

Maataloustukien hallinnoinnin osalta tulee yhteen sovittaa nykyisten ELY-keskusten ja kun- tien yhteistoiminta-alueiden tehtävät. Pieniä yhteensovittamistarpeita on myös ympäristöter- veydenhuollon kanssa. Pieniä joihinkin ELY-keskuksiin nyt keskitettyjä tukien myöntö tehtä- viä saattaa purkautua maakunnan hoidettavaksi. Valvonnat ko. tukien osalta on hoidettu nytkin paikallisista ELY-keskuksista.

Eures- ja työlupa-asiat kannattaa hoitaa keskitetysti jatkossakin maakuntien yhteistyönä tai valtakunnallisesti. Työttömyysturvan asiantuntijalausunnot on säilytettävä Kainuussa, koska lausuntojen antoon tarvitaan paikallisten olosuhteiden tuntemusta, jolla turvataan asiakkai- den yhdenvertaisuus alueesta riippumatta. Uudistuksen onnistumisen perusedellytys on toimiva digitalisaatio, toimivat ohjelmat ja yhteydet. Sekä asiakkaiden kyky käyttää sähköisiä palveluja. Maakunnalla on oltava vastuu asiakkaiden ohjaamisesta oikeaan palveluun ja tuottajien tuottaman palvelun laadusta ja yhteensovittamisesta. Yhteiskunnallisen ja yksilön välisen tavoitteen erilaisuus on huomioitava palvelujen tuottamisessa ja kohtaannossa tule- vassa maakunnassa.

Yhteistyötä vesistö-, kalatalous- ja liikennetehtävissä on tehty alueiden välillä. Osa prosesseista on sellaisia, jotka ovat tarkoituksenmukaista hoitaa jatkossakin yhteistyössä muiden maakuntien kanssa. Maakuntien tehtäväkokonaisuuksiin liittyvien erilaisten tehtävien yhteistyöratkaisut ovat jatkossa maakuntien keskinäisen sopimuksen piirissä. Muun muassa liikennejärjestelmäsuunnittelussa on yhteistyötä tarpeellista ja välttämätöntä tehdä eri maakuntien kanssa, koska esimerkiksi valtakunnallisesti merkittävät liikenneväylät sijaitsevat useiden maakuntien alueilla. Näin saadaan turvattua tehtävien riittävä resursointi ja osaaminen. Työryhmä esittää, että yhteistyötä edellyttävistä tehtävistä käydään neuvottelut riittävän ajoissa muiden maakuntien kanssa, jotta tarvittavat sopimukset voidaan valmistella ajoissa ja ottaa käyttöön 1.1.2019.

Tienpidon ja kehittämisen tehtävänä on turvata sujuva liikenne, jossa kuljetukset (henkilö ja tavara) toimivat häiriöttä. Tavoitteena on, että arjen matkat toimivat ja elinkeinoelämän kuljetukset sujuvat täsmällisesti ja ennustettavasti. Tehtävän hoitaminen edellyttää maakuntien välistä yhteistyötä. Työryhmä esittää liikenneasioiden hoitamista osittain Kainuun maakunnan toimesta ja osittain muiden maakuntien kanssa.

Vesistöihin liittyviä tehtäviä on tarkasteltava vesistöaluekerrannaisina, mistä johtuen maakuntien välinen yhteistyö on välttämätöntä. Vesistöihin liittyvissä tehtävissä osaaminen ja henkilöresurssit jakautuvat valtion lupa- ja valvontavirasto LUOVA:n ja maakunnan kesken. Edellä mainituista syistä työryhmä esittää, että yhteistyön tarve ja muodot on tarkasteltava erityisesti Pohjois-Suomen maakuntien kanssa. Mahdollisia yhteistyömuotoja ovat asiantuntijayhteistyö, yhteiset virat tai yhteinen toimielin.

Eläinten terveyden ja hyvinvoinnin säädösten ohjaus ja neuvonta, lupien, ilmoitusten ja todistusten käsittely sekä kohteiden valvonta kuuluvat samaan tehtäväkokonaisuuteen. Tehtävään kuuluu myös varautumista eläintauteihin sekä päivystys kiireellisten tehtävien osalta (24/7). Työryhmä on esittänyt tehtävää toteutettavaksi pääosin Kainuun maakunnan toimesta. Eräiden tehtävien osalta toteuttaminen tulisi tehdä yhteistyössä Pohjois-Pohjanmaan maakunnan kanssa. Kyseiset tehtävät perustuvat useaan eri lakiin ja vaativat jokainen omaa erityisasiantuntemustaan eikä niiden toteuttaminen tällöin vain yhdessä maakunnassa ole käytettävissä olevien resurssien kannalta tarkoituksenmukaista eikä päivystyksen osalta mahdollistakaan.

Alkoholilain mukaiset lupa- ja valvontatehtävät muodostavat yhden tehtäväkokonaisuuden. Työryhmä on esittänyt tehtävää toteutettavaksi yhteistyössä Pohjois-Pohjanmaan maakunnan kanssa. Kyseiset tehtävät vaativat erityisasiantuntemusta ja näitä tehtäviä on Kainuun maakunnassa niin vähän, ettei niiden toteuttaminen vain Kainuun maakunnassa ole käytettävissä olevien resurssien kannalta tarkoituksenmukaista.

Maakuntaudistuksen jälkeen jää edelleen sellaisia kunnan ja maakunnan välisiä yhteistyöpintoja ja yhteistoiminta-alueita, joissa on jatkossakin tärkeää tehdä laaja-alaista yhteistyötä. Tällaisia yhteistoiminta-alueita on muun muassa hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvä toiminta (hyvinvointikertomukset ja muut lakisääteiset suunnitelmat). Jatkossa kunnan vastuulla oleva hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen tehdään kunnan, maakunnan, yksityisten palvelutuottajien sekä järjestöjen ja muiden kunnassa toimivien tahojen yhteistyönä.

Osa Kainuun kunnista on laatinut kuntakohtaisen hyvinvointikertomuksen, mutta Kainuun sote-kuntayhtymä ei ole laatinut alueellista hyvinvointikertomusta. Jatkossa maakunnan on laadittava alueellinen hyvinvointikertomus yhteistyössä alueen kuntien kanssa.

Kainuun maakunnalle siirtyvät ympäristöterveydenhuollon palvelun tehtävät ovat pääosin lakisääteisiä ja niihin sisältyy julkisen vallan käyttöä. Tehtävät siirtyvät lainsäädäntömuutoksilla Pohjois-Suomen aluehallintovirastosta ja Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymästä Kainuun maakunnan tehtäviksi. Maakunta voi sopia yhteistyöstä muiden maakuntien kanssa. Työryhmän näkemyksen mukaan talous- ja uimavesivalvonta tulisi hoitaa samassa tehtäväkokonaisuudessa muun ympäristöterveydenhuollon kanssa.

Viestintäryhmä totesi tuloksia käsitellessään, että eri henkilöstöryhmien tiedontarve ja epävarmuuden aste muutostilanteessa on erilainen. Kainuun sotessa epävarmuus työsuhteiden ehdoista liittyy myös samanaikaisesti uuden sairaalan mukanaan tuomiin muutoksiin. Muutokset koetaan myös ulkopuolelta tulevaksi pakoksi, joka merkitsee esimerkiksi integraation suhteen takapakkia eikä edistystä.

Keskitetty viestintä tukee maakunnan yhtenäistä brändiä ja varmistaa sen, että eri yksiköt noudattavat yhteistä viestintälinjaa. Yhtä konserniviestinnän yksikköä puoltavat myös resurssien tarkoituksenmukainen yhteiskäyttö, viestijöiden ammatillisen erikoistumisen mahdollisuus ja toisaalta mahdollisuus työnkiertoon ja sitä kautta osaamisen kehittämiseen.

Kaikkien muutoksen keskeisten sidosryhmien osallisuutta on tuettu kevään 2017 aikana Muutosfoorumi-prosessilla, josta raportoidaan erikseen. Kuntapäätäjillä ja järjestötoimijoilla on ollut Muutosfoorumissa keskeinen rooli. Muutosfoorumi näyttää myös saavuttaneen keskeisen tavoitteensa, sillä kerätyn palautteen mukaan se on vahvistanut luottamusta ja lisännyt yhteishenkeä.

d. Valinnanvapaus

*Kainuussa valinnanvapautta ehdittiin esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa pohtia perusteellisesti. Maakunnassa oli suunniteltu asiakkaan valinnanvapauden huomattavan laajentamisen toteuttaminen kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa vuonna 2019 parannettaisiin perustason hoitoon pääsyä **asiakkaan suoraan valittavilla palveluilla**. Ensimmäisessä vaiheessa otettaisiin lisäksi käyttöön **asiakas-seteli**, jolla parannetaan säännöllisten kotiin annettavien palvelujen saatavuutta. Tietyille laajemmin palveluita tarvitseville otettaisiin käyttöön **henkilökohtainen budjetti**. Toisessa vaiheessa valinnanvapauden palveluvalikoima laajenisi. Tällöin mahdollisesti voitaisiin perustaa laajan palveluvalikoiman sosiaali- ja terveyskeskuksia.*

Sosiaali- ja terveydenhuollon valinnanvapauslainsäädännön käytännön vaikutukset ovat herättäneet Kainuussa paljon pohdintoja. On esitetty, että valinnanvapauslainsäädännön käytännön vaikutukset sote-palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä niiden organisoimiseen on selvitettävä. Tällä hetkellä valinnanvapauslainsäädännön aiheuttamat muutokset toimintaan ovat olleet vielä avoin kysymys. Kuntalaiset ovat pohtineet myös, toteutuuko valinnanvapaus aidosti pienillä paikkakunnilla. Palveluseteleiden monipuolisuutta on pidetty hyvänä asiana.

Lainsäädäntöä on luonnehdittu keskeneräiseksi, monimutkaiseksi ja epäselväksi. Tämä on vaikeuttanut valmistelua ja aiheuttanut muutoksen eri sidosryhmissä huolta. Haasteista huolimatta, valmistelu on kuitenkin edennyt jatkuvasti. Tukipalveluiden osalta ei ole vielä tehty lopullista konkreettista esitystä. Tähän asiaan on vaikuttanut valinnanvapauden piirissä olevan maakunnan sote-yhtiön sidosyksikköasema.

Kainuun sote-yhtymähallitukselle on tehty valinnanvapauden pilotointia koskeva aloite. Mahdolliseen valinnanvapauspilottiin hakeutuminen edellyttää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden osittaista yhtiöittämistä mahdollisimman pian, mikäli pilotin on tarkoitus käynnistä.

tyä jo syksyllä 2017 tai keväällä 2018. Lakiluonnoksiin on sisällytynyt paljon järjestämiseen liittyviä haasteellisia tehtäviä (mm. yhtiöittämiseen ja valinnanvapautteen liittyviä useita erilaisia sääntelyn haasteita) ja väliaikaishallinnon tulisi osoittaa valmisteluresurssia tähän vaativaan tehtäväkokonaisuuteen. Tällä hetkellä tilanne on kuitenkin toinen, koska valinnanvapaussäädäntö ei tule toteutumaan aiemmin esitetyssä muodossa.

Osana hallituksen kärkihanketta (Palvelut asiakaslähtöisiksi) ja rahoituksella toteutetaan vuosina 2017–2018 viisi hanketta, joissa kokeillaan palvelusetelin käyttöä yksittäistä palvelua laajempien palvelukokonaisuuksien tuottajien valinnassa. Kainuun sotelle ei myönnetty rahoitusta palvelusetelikokeiluun. Edelleen valinnanvapautta on tarkoitus pilotoida STM:n toimesta eri maakunnissa vuosien 2017–2018 aikana. Huomionarvoista on, että tulevaa valinnanvapausmallia sosiaali- ja terveydenhuollossa ei sellaisenaan ole vielä kokeiltu Suomessa.

Maakuntauudistukseen liittyviä useita sosiaali- ja terveydenhuollon sekä ensihoidon ja pelastustoimen järjestämiseen liittyviä merkittäviä uudistuksia (erit. valinnanvapaus ja siihen liittyvä yhtiöittäminen sekä tuottamisen ja järjestämisen erottaminen, maakuntien yhteistoiminta), jotka tulevat ottaa huomioon toiminnan suunnittelussa väliaikaishallinnon aloittaessa toimintansa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategiassa on lisäksi otettava huomioon asiakkaan valinnanvapauden piirissä olevien palvelujen ja muiden sosiaali- ja terveyspalvelujen soveltaminen yhteen siten, että asiakkaiden tarvitsemat palvelut muodostavat tarpeen mukaisen kokonaisuuden.

Valinnanvapauden edellyttämän yhtiöittämisen vaikutuksia viestintäryhmä ei ole vielä pystynyt kunnolla arvioimaan. Lähtöoletuksena kuitenkin on, että a) yhtiöihin siirtyy noin puolet esimerkiksi nykyisen sotien henkilöstöstä ja b) yhtiö/yhtiöt tarvitsevat oman erillisen viestintä- ja markkinointiresurssinsa. Mikäli se on kilpailulainsäädännön puitteissa mahdollista, viestintäyksikkö voi tarjota tukea esimerkiksi niin, että osa konserniviestinnän työntekijöistä työskentelee osan ajasta erillisellä työ sopimuksella maakunnan yhtiössä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon valinnanvapautta koskeva lakiesitys (§ 49) edellyttää, että kansalainen saa kootun tiedon alueen suoraan valittavien palvelujen tarjonnasta maakunnan verkkosivustolta (yleisestä tietoverkosta). Kainuun sotella ei ole tällä hetkellä sähköistä palvelu-/asiointikanavaa, jolla valinnanvapauslainsäädäntöön sisältyvät vaatimukset olisi helppo toteuttaa.

e. Digitalisaatio

*Kainuussa nähdään, että **digitaaliset palvelut ovat aina saatavilla kaikille, kaikkialla ja kaikilla laitteilla**. Sähköistä asiointia on kuitenkin tuettava **asiakasneuvonnalla**. Kainuun aineistossa todetaan, että digitalisaation näkökulmasta sotepalveluissa on otettu vasta pieniä askeleita (esim. lomakkeet), mistä on **pitkä matka kokonaan tai edes osittain sähköisiin palveluprosesseihin**. Esivalmistelussa on kiinnitetty huomiota myös valtakunnalliseen ICT-palvelukeskukseen ja sen toimintojen hyödyntämisestä maakunnan ICT-tvössä.*

Maakunnan toiminnan lähtökohta on asiakkaiden – maakunnan asukkaiden, yritysten ja sidosryhmien palvelutarve. Asiakkaille tarjottavat palvelut muodostuvat maakunnalle eri lainsäädännössä säädetyistä tehtävistä. Tavoitetilassa palvelut tarjotaan asiakkaan tilanteen mukaan ja monet asiat hoituvat automaattisesti ja asioimatta. Digitaaliset palvelut ovat aina saatavilla kaikille, kaikkialla ja kaikilla laitteilla. Sähköistä palvelua ja verkkoasiointia tuetaan

keskitetyllä asiakasneuvonnalla. Maakuntien tehtävä on erityisesti järjestää asiakasrajapinnassa tapahtuva käyntiasiointi.

Maakunnan palvelut tuotetaan eri palvelukanavissa. Palvelukanavina otetaan huomioon sähköinen palvelu, asiakasneuvonta ja käyntiasiointi. Valmistelussa määritetään palvelukanavien tavoitetila 1.1.2019 eli millä tavoin niiden tulee toimia ja olla käytettävissä tuona ajankohtana. Tuottavuuden parantamiseksi uutuuksien, digitaalisuuden ja yhteistyön mahdollisuudet on syytä käyttää suunnittelussa mahdollisimman täysimääräisesti hyväksi.

Kasvupalveluissa on suunniteltu, että henkilöasiakas käyttää personoitua oma-asioinnin verkkopalvelua ja sitä tukevaa asiakasneuvontaa ja verkkoasioinnin tukea. Asiakas tekee oma-asioinnissa digitaalisen palvelutarvearvion ja käyttää avoimia kasvupalveluja tai ohjautuu maakunnan harkinnanvaraisiin kasvupalveluihin. Yritysassiakas käyttää ensisijaisena palvelukanavana personoitua oma-asioinnin verkkopalvelua ja sitä tukevaa asiakasneuvontaa ja verkkoasioinnin tukea. Yritysassiakas tekee oma-asioinnissa digitaalisen palvelutarvearvion.

Kansallisten selvitysten mukaan erityisesti harvaan asutuilla alueilla tulisi kehittää sähköisiä palveluja. Maaseudulla on kuitenkin ikääntyneempi väestö ja ongelmia toimivissa tietoliikenneyhteyksissä, mikä vaikeuttaa digitaalisten palvelujen käyttöönottoa sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Huomionarvoista on, että digitalisaation näkökulmasta on sosiaali- ja terveydenhuollossa otettu vasta pieniä kehittämisaskeleita (esim. sähköisesti täytettävä lomake), mistä on pitkä matka kokonaan digitalisoituihin asiakasprosesseihin tai palveluketjuihin. Sote-ICT -kehittämissyhtiö tulee vastaamaan soten toimialakohtaisista ICT- ja digitalisointiratkaisuista sekä tietointegraatioon liittyvistä tehtävistä.

ICT-palvelukeskus tuottaa tietohallinto-, kehittämis-, integraatio- sekä tietojärjestelmä- ja tietotekniikkapalveluita maakunnille ja sen liikelaitoksille sekä valtion viranomaisille. ICT-palvelukeskuksen on tuotettava palveluita markkinoilla olevalle maakunnan SOTE-yhtiölle sekä muille valinnanvapauden piirissä oleville SOTE-yhtiöille maakuntalain mukaisesti.

Ratkaisut väliaikaishallinnon organisoitumisesta ja tukipalveluiden suuntaviivoista, mm. mahdolliset yhtiöittämiset, tulisi kuitenkin tehdä mahdollisimman pian, jotta jää riittävästi aikaa konkreettisille muutoksille mm. tietojärjestelmiin. Tukipalveluiden järjestämisen osalta on vielä epäselvää, miten esimerkiksi yhtiöittäminen ja/tai muut lakimuutokset mahdollisesti vaikuttavat muutoksiin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisessä (esim. kuljetuspalvelut, tietojärjestelmät).

Valtakunnallisesti talous-, henkilöstö- (TAHE), tietohallinto- (ICT) ja kiinteistöpalveluiden tuottaminen tulee muuttumaan maakuntalakiesityksen mukaisesti. Palveluiden tuottamiseen perustetaan valtakunnalliset palvelukeskukset. Maakunta ostaa TAHE-, ICT- ja kiinteistöpalvelut valtakunnallisilta palvelukeskuksilta, mihin maakunnalla on käyttövelvoite maakuntalakiesityksen mukaisesti. Valtakunnalliset palvelukeskukset tuottavat palvelut maakunnalle joko suoraan itse (MT Oy) tai tuottavat osan itse ja ostavat loput maakunnan in-house-yhtiöiltä ja muilta palveluntuottajilta (TAHE Oy, ICT-palvelukeskus). Maakunta ei voi itse tuottaa tukipalveluita. ICT-palvelukeskus tuottaa palvelut ICT-alihankintaverkon avulla, mihin kuuluvat myös kunta- ja kuntayhtymäomisteiset in-house-yhtiöt (esim. MAKU ICT Oy). MAKU ICT Oy voi tuottaa palveluita maakunnan kunnille ja palveluvelvoitteen mukaisesti SOTE-yhtiöille.

Valmisteluryhmä hyväksyi 17.11.16 muutosfoorumin työskentelytavat ja 6.2.17 sen toimeenpanosuunnitelman. Muutosfoorumi yhdistää työskentelyssään digitaalisuutta ja työpa-jatoimintaa sekä välittää vaikutteita työryhmävalmisteluun ja tukee uuden maakuntastrategi-an ja toimintamallien valmistelua. Kainuulaisten digitaaliseen kuulemiseen on käytetty valta-kunnallista Otakantaa.fi –palvelua

Kunnissa ja maakunnissa tulee jatkossa olemaan sekä kunnallisia että maakunnallisia toi-mielimiä. Näin ollen olisi järkevää, että maakunnallisia osallisuus- ja vaikuttamismahdolli-suuksia kehitettäisiin jo vuosien 2017–2018 aikana (esim. maakunnallinen nuorisovaltuusto, vammais- ja vanhusneuvostot). Lakisääteisten neuvostojen lisäksi olisi tärkeää kehittää ja jatkojalostaa digitalisaation mahdollistamia osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuuksia, joita on jo vähäisessä määrin pilotoitu maakuntavalmistelussa (esim. otakantaa.fi -palvelu).

f. Rahoitus

*Kainuussa huolena nähdään, **miten rahat tulevaisuudessa riittävät** kaikkiin maakun-nan toimintoihin. Epävarmuutta aiheuttaa myös **rahoituksen mahdollinen vuosikoh-tainen vaihtelu**, mikä heikentää strategisten suunnittelua. Kainuun väliaikaisen valmis-telutoimielimen rahoitus tulee olemaan noin 382 000 €, josta noin 72 000 € ICT-tukitoimiin ja loput 310 000 € valmistelutoimielimelle. Muutosjohtajien seurantakyselyn (maaliskuu 2017) perusteella Kainuun sote- ja maa-kuntauudistuksen esivalmisteluun on käytetty rahaa noin 170 000 €.*

Uuden organisaation rakentamisella on maakuntamuutoksen isossa kuvassa vain välinear-vo. Kainuussa uudistuksen keskeisenä tavoitteena on luoda asukas- ja asiakasnäkökulmista edellytykset sujuvasti palvelevalle ja elinvoimaa edistävälle uudelle maakunnalle. Julkisen sektorin kestävyysvajeen supistaminen vaatii samalla valtiörahoitteisiksi muuttuvilta maa-kunnilta lisää toiminta- ja kustannustehokkuutta.

Esivalmistelun kustannukset olivat vuonna 2016 Kainuun liiton kirjanpidossa 67 181 euroa. Kokonaiskustannukset vuonna 2017 (1.7.2017 saakka) ovat arviolta 100 000 euroa. Yh-teensä esivalmisteluun käytettiin rahaa suuruusluokkana noin 170 000 euroa. Tämän lisäksi tulevat eri organisaatioiden edustajien valmistelu- ja yhteistyöpanoksesta johtuvat kustan-nukset, jotka jäävät jokaisen tahon omalle vastuulle. Valtiovarainministeriö on maaliskuussa 2017 myöntänyt Kainuun esivalmistelukustannuksiin avustusta 30.999 euroa.

Valtiovarainministeriö on 3.5.2017 ilmoittanut, että Kainuun tuleva väliaikaisen valmistelu-toimielimen rahoitus on 310 116 euroa ja alueellisten ICT-tukitoimien rahoitus 72 431 euroa eli kokonaisrahoitus yhteensä 382 547 euroa.

Maakunnalla on oikeus ottaa hoidettavakseen sopimuksella kuntien sille siirtämiä tehtäviä, jos tehtävä liittyy maakunnan tehtävään, kattaa koko alueen ja kunnat osoittavat tehtävän hoidon edellyttämän rahoituksen. Maakunnalla ei siten olisi samanlaista yleistä toimialaa, kuten kunnilla, vaan sen mahdollisuudet ottaa päätöksensä perusteella tehtäviä hoidettavak-seen olisivat huomattavasti rajatun kuin kunnan. Maakuntahallinto voi ottaa tehtäviä hoidettavakseen vain silloin, kun sille osoitetaan rahoitus ja tehtävän hoito koskee koko maakunnan aluetta eli tehtävien antaminen perustuu maakunnan kaikkien kuntien kanssa tehtyyn sopimukseen.

Kainuussa on huolena, miten rahat riittävät kaikkiin toimintoihin. Myös pieniin mutta tärkei-siin asioihin, kuten kulttuurihistoriallisesti tärkeiden kohteiden hoito sekä vanhusten ja vam-maisten asuntojen perusparannus. Huolena on myös miten kehittäminen ja suunnitelmalli-

suus tukee rahoituksen vuosivaihtelua, tukeeko maakunta isoja rahoituksia esim. investointeihin. Huomionarvoista on maakuntien rahoituslakiin sisältyvä yhden prosentin rahoitusosuus, joka perustuu hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen. (maakuntien rahoituslakiluonnos, 11 §)

Kanta-Häme

Tähän yhteenvedoon on koottu Kanta-Hämeen maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvetona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Kanta-Hämeessä uudistuksen muutosvisiona on **Maakunta olemme me**. Näkökulmaa ollaan uudistuksessa kääntämässä tuotantolähtöisestä ajattelusta kohti asiakaskeskeiseen ajatteluun. Kanta-Hämeessä on uudistettu valmistelun organisoitumista kesäkuun jälkeen. **Rakennetta on väliaikaisen toimielimen toiveesta kevennetty** ja samalla on pyritty rakentamaan aiempaa tiiviimpää yhteyttä nykyisiin organisaatioihin. Tavoitteena on jatkovalmistelun aikana tuottaa **konkreettisia esityksiä** maakunnallisista toimintamalleista ja käytännöistä.*

Oma Hämeen muutosvisiona on: *Maakunta olemme me*. Tähän visioon kuuluu, että maakunta on *yhteinen ja palvelee* meitä, hämäläisiä. Maakunta valmistellaan *yhdessä meille*, nykyisille ja tuleville hämäläisille. *Maakunta olemme me*: hämäläiset asukkaat, työntekijät, päättäjät ja valmistelijat.

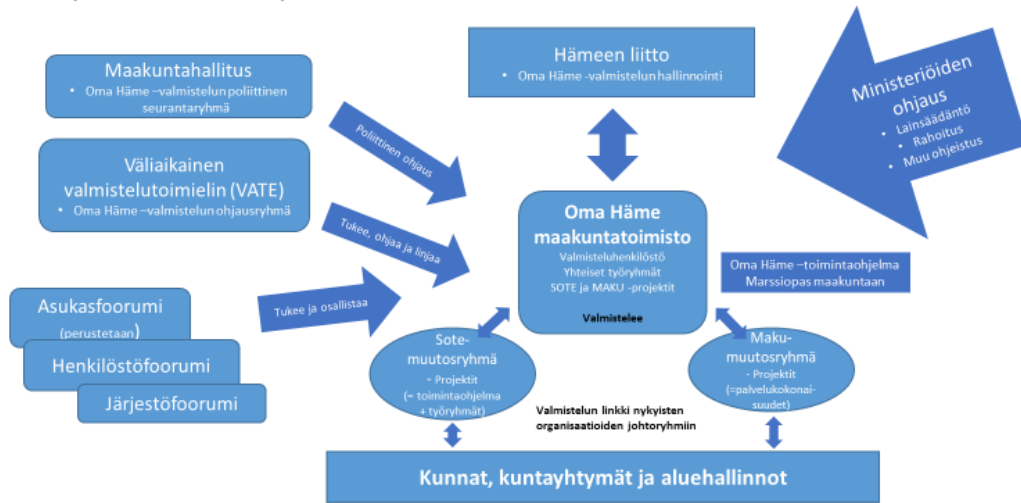
Tausta-ajatteluna on asiakkuus, asiakasarvon tuottaminen ja palveluliiketoiminta. Toisin sanoen tarkoituksena on siirtyä tuotantolähtöisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen ajatteluun. Näkökulmaero on selkeä.

Uusi aikataulu jättää aikaisempaa enemmän valmistelu-aikaa maakuntavaalien jälkeiselle ajalle ennen palvelujen järjestämistä vastuun siirtymistä maakunnalle vuoden 2020 alussa. Kanta-Hämeessä ajatellaan, että vuoden lisäaika ei merkitse ylimääräistä aikaa, vaan parempia toteutusmahdollisuuksia. Toisaalta tämä lisää johtamisen haastetta, sillä muutokset tulee saada aikaan verkostojohtamisen tilanteessa, jossa 11 kunnan ja neljän kuntayhtymän tulisi kyetä tekemään yhdensuuntaisia päätöksiä ja muutoksia sosiaali- ja terveystoimissa ennen kuin maakunnan johtamisjärjestelmä astuu voimaan.

Väliaikainen valmistelutoimielin (VATE) toimii valmistelun ohjausryhmänä ja uusi maakuntahallitus poliittisena seurantaryhmänä. Oma Häme -hankkeen ohjausryhmä lakkautuu VATE:n ja poliittisen seurantaryhmän jakaessa nykyisen ohjausryhmän roolin ja tehtävät. Nykyisen maakuntahallituksen ehdotetaan asettavan väliaikaisen valmistelutoimielimen seuraavassa kokouksessaan, vaikka sen virallinen toimikausi alkaa vasta 2018.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (kuva 1) on hahmoteltu Kanta-Hämeen sote- ja maakuntauudistuksen esivalmistelun organisointi kesäkuun loppuun 2018 saakka.

Oma Häme –valmistelu pidennetyn esivalmisteluvaiheen aikana (~ 1.7.2017-30.6.2018)



Kuva 2. Esivalmistelun jatkon organisointi (Kanta-Häme, Oma Häme ajankohtaiskatsaus 31.8.2017)

Pidennetyllä esivalmisteluvaiheella on heijastusvaikutuksia koko sote- ja maakuntaudistuksen valmistelun järjestäytymiseen ennen VATE:n varsinaisen toimikauden alkamista. Keskeiset muutokset ovat

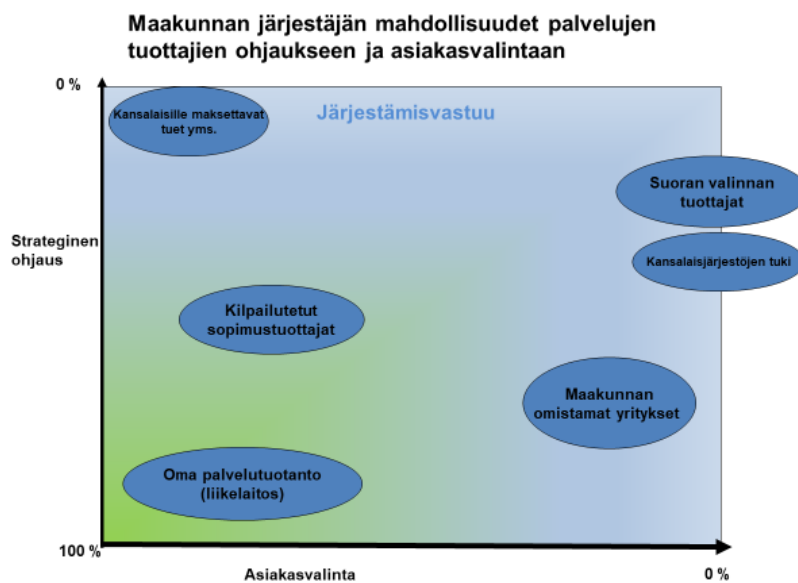
- VATE ja poliittinen seurantaryhmä korvaavat nykyisen ohjausryhmän
- VATE toimii maakunnan aloittamista valmistelevien työryhmien ohjausryhmänä ennen virallisen toimikauden alkamista
- Muutosryhmien roolia linkkinä nykyorganisaatioiden johtoryhmiin vahvistetaan
- Muutosryhmän kokoonpano päivitetään uuden rakenteen mukaiseksi
- Nykyiset sote-työryhmät ja sote-toimintaohjelma projektoidaan ja projektien ehdotukset muutoksiksi nykyorganisaatioiden toiminnassa tuodaan muutosryhmän ehdotuksina nykyorganisaatioille
- Sote- ja maku-muutosryhmät vastaavat projektien ohjauksesta ja seurannasta

Tavoitteena on vastata VATE:n linjaukseen mahdollisimman kevyestä ja tehokkaasta uudesta valmistelurakenteesta ja samalla riittävästä yhteydestä nykyisiin organisaatioihin. Luonnoksen mukaan VATE ohjaa valmistelun yhteisiä työryhmiä. Valmistelu projektoidaan aikaisempaa selkeämmin, ja projektit tuottavat sote-muutosryhmälle konkreettisia esityksiä maakunnallisista toimintamalleista ja käytännöistä.

b. Palvelujen järjestäminen

Kanta-Hämeessä on päätetty rakentaa syksyn aikana **työkalupakki** väliaikaisen toimielimen käyttöön. Samassa yhteydessä maakunnassa on varsin ansiokkaasti **hahmotettu maakunnan järjestäjäroolia** ja mahdollisuuksia vaikuttaa tuottajien ohjaukseen ja asiakasvalintaan. Lisäksi Kanta-Hämeessä on pyritty hahmottamaan muiden organisaatioiden resursseja ja palveluja, jotka on yhteen sovitettava maakunnan toiminnan kanssa.

Syksyn tavoitteena on muotoilla työkalupakki 7/2018 aloittavalle VATE:lle. Tähän kuuluvat arvot, strategiset painopisteet, johtamisen ja konserniohjauksen periaatteet sekä organisaatorakenteen raamit. Lisäksi maakunnassa on hahmoteltu maakunnan järjestämisvastuuta ja järjestäjän roolia. Alla olevassa kuvassa (kuva 2) on kuvattu, miten maakunta pystyy vaikuttamaan yhtäältä palvelujen tuottajien ohjaukseen ja toisaalta asiakasvalintaan.



Kuva 3. Järjestäjän mahdollisuudet tuottajien ohjaukseen ja asiakasvalintaan (Kanta-Häme, Oma Häme ajankohtaiskatsaus 31.8.2017)

Maakunnan strategia koostuu seuraavista osista:

- 1- Järjestäjän strategia (mm. ohjaus ja valvonta)
- 2- Liikelaitoksen palvelutuotannon strategia
- 3- Maakunnan vapaan valinnan toimijan/toimijoiden liiketoimintasuunnitelma
- 4- Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia ja palvelulupaus (paikalliset olosuhteet)
- 5- Maakuntakonsernin omistajaohjauksen periaatteet
- 6- Asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Osana järjestäjän strategiaa on myös esimerkiksi arvoverkon luominen ja ohjaus, jotka toimivat perustana maakunnan järjestämisvastuulla olevan kokonaisuuden organisoimiselle.

Järjestäjällä on rooli arvoverkon vetäjänä. Strategia nivoo yhteen arvoverkon toimijat. Tämä tapahtuu yhteisten arvojen, toimintatapojen ja pelisääntöjen kautta.

Hämeessä on tunnistettu, että merkittävin osa yksilön elämänpiirin resursseista on muuta kuin maakunnan palveluja. On linjattu, että nämä resurssit tulee tiedostaa suunniteltaessa maakunnan strategiaa.

c. Integraatio

*Kanta-Hämeessä palvelukokonaisuuksia on hahmoteltu asiakkaan näkökulmasta. Samalla on pyritty tunnistamaan **yhteyspintoja** maakunnan eri palvelujen ja muiden organisaatioiden palvelujen välillä. Syksyn 2017 ja alkuvuoden 2018 aikana **palveluintegraatiota** tullaan käsittelemään erityisesti sote-palvelujen ja maakuntapalvelujen yhdyspinnalla sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen välillä. Haastavaksi tilanne koetaan Hattulan kunnan ja Forssan seudun (Forssa, Humppila, Ypäjä) osalta johtuen aluesairaalaratkaisuista.*

Syksyn 2017 tavoitteena on yhteisen näkemyksen luominen seuraavien toimijoiden keskuuteen:

- Maakuntahallitus
- Muutosryhmät (= nykyorganisaatioiden edustus)
- VATE (epävirallinen väliaikainen valmistelutoimielin)
- Kunnat ja kuntayhtymät
- Pääsopijajärjestöt

Asiakkuuksien hallinnassa ymmärretään ihmisen tilanne kokonaisuutena. Toiminnanohjauksessa määritellään, mitä asiakkaalle tehdään (esim. resurssien allokaatio). Tuotannonohjauksessa taas määritellään, miten asiakkaan tarpeet toteutetaan. Palveluiden ja koko palveluverkon hallinnassa hallinnoidaan ja tuotteistetaan eri tuottajien ja segmenttien palvelut kokonaisuudeksi.

Asiakkuuksien johtaminen varmistaa asiakkaiden tarpeiden ja palvelutarjoaman kohtaamisen, palveluiden käytön seurannan sekä palveluiden kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden arvioimisen. Asiakas- ja asiakkuustiedonhallinta varmistaa asiakkaiden tietojen käsittelyn kokonaisuutena eri tietolähteitä hyödyntäen. Palveluohjaus tarkastelee asiakkuudenhallintaan enemmän operatiivisen toiminnan näkökulmasta. Tarvitaan rakenteita, jotka tukevat asiakkuuksien johtamista.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (kuva 3) on hahmoteltu jatkovalmistelun keskeiset sisällöt.

Valmistelumatriisi 9/2017-6/2018



Kuva 4. Valmistelun sisällöt (Kanta-Häme, Oma Häme ajankohtaiskatsaus 31.8.2017)

Hattula on valmistellut uuden tavan organisoida hankinnan kohteiksi kaavailtuja palveluja. Forssan seudun kunnissa (Forssa, Humppila, Ypäjä) on käsittelyssä esitys hankinnan keskeyttämiseksi. Oma Häme

-valmistelun tavoitteena on edelleen keskustella yhteistyömahdollisuuksista ja yhteisistä tuotantoratkaisuista Forssan seudun ja Hattulan kuntien kanssa sekä tukea sairaanhoitopiirin ja aluesairaaloitten välisiä työnjakoneuvotteluita.

Sote-integraation tavoitteista ja toteutusmallista on työstetty laaja taustapaperi ja matriisikuva palveluverkkoehdotuksen muodossa. Työskentelyä jatketaan sen pohjalta. Kanta-Hämeessä tulkitaan myös sote-integraation kokonaiskoordinaation olevan hyvällä pohjalla. Palveluohjauksen ja kuntoutuksen integroimista palveluketjuihin on pohdittu muun muassa kuntoutuksen ohjausryhmän toimesta, joka on koonnut laaja-alaisen kuntoutuksen eri osaluokkia koskevan kyselyn. Sosiaalipäivystyksen integroiminen terveydenhuoltoon on sujunut Kanta-Hämeen valmistelijoiden mukaan hyvin.

Vammaispalveluissa palveluvalikkoa pyritään harmonisoimaan sekä palveluprosesseja yhdenmukaistamaan. Myös mielenterveys- ja päihdepalvelut aiotaan yhdistää ja muotoilla yhteinen koulutus- ja työnohjaussuunnitelma toimintatapojen yhtenäistämisen tueksi.

d. Valinnanvapaus

*Kanta-Häme on hakenut valinnanvapauspilottiin. Kanta-Hämeessä arvioidaan, että jatkovalmistelun aikana on pyrittävä tunnistamaan **vaihtoehtoisia malleja**, joiden kautta markkinoiden muodostumista voitaisiin tukea eri palveluissa ja maakunnissa. Nykyisestä kokeilusta (Hämeenlinna) saatavilla olevat ennakkotiedot viittaavat siihen, että **valinnanvapaus näyttäisi yleisellä tasolla lisäävän sote-palvelujen käyttöä**. Maakunta haluaa olla jatkossakin **edelläkävijä** valinnanvapaudessa ja sen soveltamisessa.*

Kaikki Kanta-Hämeen kunnat ja sote-kuntayhtymät ottivat kesäkuussa 2017 alustavan myönteisen kannan sosiaali- ja terveyspalvelujen valinnanvapauspilottiin hakeutumiseen. Hankehakemus jätettiin ministeriöön 7.7.2017. Rahoitusta haettiin yhteensä 22,5 miljoonaa euroa. Mukaan pitää saada 80 prosenttia maakunnan väestöstä. Kuntien luottamushenkilöille järjestettiin infotilaisuudet pilotista elokuun alussa. Vastuukunnaksi pilotissa on ehdotettu

Hämeenlinnan kaupunkia, koska sillä on katsottu olevan jo olemassa olevan kokeilun pohjalta parhaat edellytykset hanketoimiston isännäksi.

Koska maan hallituksen valinnanvapauslakiesitys palautui valmisteluun, ministeriö päivittää pilotin hakukriteerejä ja ohjeita alkusyksyn aikana. Kuntien ja kuntayhtymien lopulliseen päätöksentekoon pilottiin osallistuminen menee arvion mukaan loka-marraskuussa. Pilotin henkilöstövaikutusten arviointi on käynnistetty. Kuntien ja kuntayhtymien edustajat toivoivat tiivistä tiedostua pilotin valmistelun etenemisestä myös jatkossa.

Pilotin kautta saatava merkittävä lisäresurssi olisi hyvä mahdollisuus kunnille ja koko uudistuksen valmistelulle. Kanta-Hämeessä on visioitu, että kun uudistetusta valinnanvapauslakiesityksestä lausutaan, voidaan ottaa kantaa siihen, että markkinoiden muodostumiselle pitäisi etsiä vaihtoehtoisia malleja. On kuitenkin esitetty, että julkisten palvelujen yhtiöittämiseen tulee suhtautua kriittisesti; pääomittaminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että valinnanvapauden piirissä olevia palveluja järjestävä toimija olisi maakunnassa yhtiömuotoinen vaan sitä, että toimijalla tulee olla riittävän vahva kassa ja maksuvalmius kapitaatorahoituksen oloissa.

Hämeenlinnan valinnanvapauskokeilusta tähän mennessä saadut tiedot vahvistavat hypoteesia, että valinnanvapaus yleisesti on yleisesti lisännyt sote-palvelujen käyttöä. Kokeilusta ei kuitenkaan kannata tehdä liian aikaisia johtopäätöksiä. Kanta-Hämeessä on tuotu esille, että vaikka valinnanvapauslakiin ei ole tulossa yhtiöittämisvelvollisuutta, valmisteluun tarvitaan asiantuntija, joka laatii liiketoimintasuunnitelman valinnanvapauden piirissä olevia palveluja järjestävälle toimijalle. On pohdittu, että mikäli valinnanvapaus joka tapauksessa tulee, asiassa kannattaisi olla edelläkävijä.

e. Digitalisaatio

*Digitalisaation osalta Kanta-Hämeessä ollaan muodostamassa tavoitetta vuoteen 2020. Jatkovalmistelussa linjataan, miten maakunta tulee hyödyntämään **Vimanan** palveluja. Haasteelliseksi koetaan, että **valinnanvapauden mukanaan tuomat tarpeet ICT-järjestelmille tulevat eteen nopeammin** kuin mitä Vimana ehtii asiaa valtakunnallisesti valmistella.*

ICT-työryhmille on annettu tehtäväksi muodostaa nykytilan pohjalta tavoitetta vuoteen 2020. Haasteena on saattaa ICT-ryhmälle tietoon toiminnallisten ryhmien tarpeet ja suunnitelmat. Oma Häme on saanut rahoitusta 241 120 €, jolla on palkattu henkilöstöä syksyllä. Syksyn rahoitushakua ollaan valmistelemaan.

Valtakunnallinen ICT-palvelukeskus Vimana Oy on perustettu. Sen tehtävänä on tuottaa tieto-, hallinto-, kehittämis-, integraatio- sekä tietojärjestelmä- ja tietotekniikkapalveluja. Vimana tuottaa myös näihin liittyviä kehittämispalveluja. Maakunnat ovat tekeillä olevan asetuksen määrittämässä laajuudessa velvoitettuja käyttämään palvelukeskuksen palveluja. Ongelmana on, että mm. vapaan valinnan ICT-tarpeet tulevat esille aiemmin kuin mitä Vimana ehtii valmistella.

Kanta-Hämeen valmistelijoiden mukaan tavoitearkkitehtuurin laatiminen on mahdollista sen jälkeen, kun valmisteluprojektit ovat saaneet työnsä päätökseen.

f. Rahoitus

Kanta-Hämeessä on tehty laskelmia siitä, mikä tulee tai tulisi olla maakunnan järjestämisvastuulle tulevien palvelujen budjetti. Jatkovalmistelun osalta rahoitus koostuu useammasta lähteestä (valtio), minkä lisäksi maakunta on varautunut hoitamaan tarvittavan omarahoitusosuuden. Muutosjohtajille toteutetussa seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Kanta-Hämeen esivalmisteluvaiheen rahoitukseksi ilmoitettiin noin 700 000 euroa.

Kanta-Hämeessä maakunnan käytettävissä olevat resurssit maakunnan järjestämisvastuulla olevissa palveluissa ovat noin 560 miljoonaa euroa. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen varataan noin 5,6 miljoonaa.

Vuoden 2017 valmistelurahoitus tulee monelta eri taholta. Ensi vuoden (2018) tilannetta pidetään Kanta-Hämeessä rahoituksen näkökulmasta katsottuna kohtuullisen hyvänä. Kanta-Häme on tähän asti saanut noin 5 % valtakunnallisesta rahoituksesta, joten maakunta saanee noin 2 milj. euroa valmisteluun. ICT-rahoitus sisältää sekä valtakunnalliset ICT-keskukset että maakunnallisen valmistelun. Valinnan vapauspiloteihin kohdennetaan 100 miljoonaa euroa.

Rahoituksen periaatteena on, että vastuu on valtiolla. Valtion rahoitusta vuodelle 2017 on myönnetty jo ICT-valmisteluun (141 000 euroa) sekä lisätalousarviosta yleisiin maakunnan perustamiseen liittyviin tehtäviin (255 000 euroa). Osassa valtion rahoitusta on omavastuuosuus. Tässä vaiheessa ajatuksena on, että Hämeen liitto hoitaa omarahoitusosuuden.

Keski-Pohjanmaa

Tähän yhteenvedoon on koottu Keski-Pohjanmaan maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvedona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Keski-Pohjanmaalla maakunnan perustamista on valmisteltu pohtimalla väliaikaisen toimielimen tehtäviä, käymällä aktiivista keskustelua ja pohdintaa **maakunnan tukipalveluista** ja niiden suhteesta valtakunnallisiin palvelukeskuksiin sekä selvittämällä henkilöstön siirtoa. Sote-palvelujen osalta Keski-Pohjanmaa otti etukenoa uuteen maakuntamalliin käynnistämällä maakunnan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä **Soiten** vuoden 2017 alusta.*

Tavoitetila: Keski-Pohjanmaalla rakennetaan uutta yhteistä maakuntaa, jossa monialaiset palvelut tarjotaan asiakkaalle kattavammin, joustavammin sekä saumattomammin.

Keski-Pohjanmaan maakuntavalmistelua on edeltänyt maakunnallisen, palvelut yhteen integroivan sote-palvelutuottajan muodostaminen. Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä Soite aloittanut 1.1.2017. Soiten muodostamisen yhteydessä totuttu jo muutosjohtamiseen ja vahvistettu maakunnan jäsenkuntien yhteistä luottamusta. Tämä on muodostanut hyvän pohjan maakuntavalmistelulle.

Liikkeenluovutusperiaatetta sovelletaan riippumatta siitä, missä järjestyksessä maakuntien organisaatioita perustetaan. Näin ollen henkilö voi siirtyä liikkeenluovutusperiaatteella kunnasta suoraan maakunnan julkisoikeudelliseen laitokseen eli maakunnan palvelulaitokseen tai yhtiöön. Mikäli palvelulaitokset tai yhtiöt perustetaan vasta maakuntien toiminnan jo alettua, siirtyy henkilö ensin maakuntaan ja sieltä palvelulaitoksen tai yhtiön palvelukseen.

Edellä mainittu tarkoittaa, että maakuntien väliaikaishallinnon ja kuntien välillä on selvitettävä kyseisten tehtävien tarkat henkilötyövuodet hyvissä ajoin ennen 31.12.2018. Tämän perusteella ao. maakunnan ja kuntien välillä sovitaan siitä, keiden henkilöiden osalta ehdotettu 3 momentin 50 %:n sääntö täyttyy siirtymisen edellytyksenä. Periaate tarkoittaa sitä, että henkilö siirtyy voimaantulon nojalla maakunnan palvelukseen, mikäli hänen tehtävistään vähintään 50 % on ollut sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tukitehtäviä.

Väliaikaishallinnon käynnistyessä muodostaan kuhunkin maakuntaan voimaantulon 16 §:n mukaiset maakuntien poikkihallinnolliset YT-elimet, joihin tulee työnantajan ja henkilöstön edustajia maakuntauudistuksessa mukana olevista virastoista. Maakuntien poikkihallinnollisen YT-elimien rooli suhteessa valtakunnalliseen poikkihallinnolliseen YT-elimeseen ja virastokohtaisiin YT-eliimiin tarvitsee vielä täsmentämistä. Ennen maakunnallisten poikkihallinnollisten YT-elimien perustamista tulee toiminnan yksityiskohdista, kuten edustajien määräästä, sopia pääsopijajärjestöjen ja maakuntien työnantajan kanssa.

Toiminnan suunnittelussa tulee huomioida perustettavan maakunnan sekä kuntien ja sidosryhmien välisen kumppanuuden ja tehtävien rajapinnat. Soiten osalta käytännössä kysymys yhtiön perustamisesta 6 kk aikaisemmin kuin muutoin

Valtioneuvosto on antanut 8.6.2017 valtuuden perustaa valtakunnallinen yhtiö (Vimana Oy, josta maakuntien omistus 90 %). Näyttää siltä, että yhtiö muodostetaan samalla periaatteella kuin TAHE-yhtiö.

Soite perustaa yhden monialaisen tukipalveluyhtiön. Toimialoina ovat ainakin talous- ja henkilöstöhallinto, ICT sekä ateriapalvelut. Toiminta käynnistyy 1.1.2018. Yhtiö siirtyy maakunnan omistukseen 1.1.2019. Alueen kunnille varataan mahdollisuus tulla omistajaksi. Kunnat päättävät itse, miltä osin ovat mukana. Valtakunnalliselle TAHE-yhtiölle (ja ICT-yhtiölle) varataan mahdollisuus tulla osaomistajaksi.

Jos Keski-Pohjanmaan maakunta ei päädy pilotiksi, KP Sote Oy perustetaan 1.7.2018, toiminta käynnistyy 1.1.2019. KP Kasvupalvelut Oy perustetaan 1.7.2018, toiminta käynnistyy 1.1.2019. Mahdollisesti hoidollisten tukipalvelujen yhtiöittäminen (Public ja Private-yhtiöt). Tukipalveluyhtiön toiminta jakautuu tarvittaessa Public- ja Private-osiin.

Soiten hallitus teki periaatepäätöksen yhtiöiden perustamisesta 19.6.2017. Perustamisasiakirjojen laatimisen yhteydessä on laadittava liiketoimintasuunnitelma, yhtiöjärjestys, perustamiskirja, osakassopimus ja henkilöstön siirtosopimus.

b. Palvelujen järjestäminen

*Palvelujen järjestämisen osalta Keski-Pohjanmaalla harjoitellaan **sotepalveluissa koko maakuntaa koskevaa tuotantoa** Soiten puitteissa. Jatkossa palvelujen järjestäjän tehtävän nähdään tuovan **uusia osaamisvaateita** maakuntaorganisaatioon. Esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa Keski-Pohjanmaalla on pohdittu järkevään järjestämistapaa mm. liikenneasioissa, vesi- ja ympäristöasioissa sekä eläinlääkäripalveluissa. **Elinvoiman vahvistamiseen** liittyvissä tehtävissä nähdään eniten yhteistä maakunnan ja kuntien tekemisissä. Esivalmistelun ensimmäisen vaiheen aikana tähän ei ole vielä tuotettu ratkaisuja, vaikka asia on maakunnassa tiedostettu. Järjestäjän ja tuottajan tehtävien eriyttämiseksi Keski-Pohjanmaalla halutaan käynnistää **markkinavuoropuhelu pikaisesti** ja ottaa yhdistykset ja muu kolmas sektori mukaan tasavertaisena tuottajakandidaattina.*

ELY-keskusten L-vastuualueiden tehtävien osalta on vielä avoimena LVM:ssä valmisteltava LIVE-yhtiön perustaminen. Valmistelussa ratkaistaan, kehittääkö tieverkkoa tulevaisuudessa maakunta, valtio vai valtionyhtiö. Jos ELY-L toiminnot siirretään maakuntiin, töiden järjestäminen on vielä avoinna. Selvitys on liikenneasioiden osalta tehty skenaariolla, että L-vastuualueen toiminnot siirtyvät itsehallintoalueille eli maakuntiin.

Joukkoliikenneryhmän tehtävänä on joukkoliikenteen sekä pääasiassa henkilökuljetusten järjestäminen EU:n palvelusopimusasetuksen sekä joukkoliikennelain nojalla sekä alueella tehdyn palvelutasopäätöksen sekä järjestämistapapäätöksen mukaisesti EPO ELY:n alueella. Joukkoliikenne on käsitteenä laaja, se pitää sisällään eri liikennemuotojen verkon kuten bussiliikenteen, taksiliikenteen, erilaiset kimppekuljetukset, kuljetusten yhdistelyt, matkaketit.

Joukkoliikenne käy suurta murroskautta, järjestämistapamuutos elää siirtymäkautta, joka päättyy 2019. Uusi Liikennekaari-lakiesitys on parhaillaan eduskunnan käsittelyssä. Se tulee tuomaan uusia, suuria muutoksia sekä sitä myötä myös haasteita kuljetussektorin hoitamiseen. Liikennekaaren kantavia tavoitteita on saada aikaan laajempia kokonaisuuksia ja mikäli joukkoliikenneasiat päätyvät jokaiseen yksittäiseen maakuntaan erikseen, aiheuttaa se EPO ELY:n alueella päinvastaisen lopputuloksen. Keski-Pohjanmaalla nykyinen alue ja kaantuisi siis kolmeen, joka järkevään toiminnan suunnittelun kannalta on todella hankalaa.

Maakuntaan siirtyvät ELY-keskuksesta vesihuollon edistämistehtävät, vesihuoltolain valvontaviranomaisen tehtävät sekä ainakin osa pohjavesitehtävistä. Toimintavarma ja kustannustehokas vesihuolto edellyttää yhteistyötä vesihuoltolaitosten välillä. Vesihuoltolaitosten toiminta-alueiden, kuntien tai maakuntienkaan rajat eivät toimivan vesihuollon järjestämisen kannalta saa olla yhteistyötä rajoittavia tekijöitä.

Lajisuojausta edistetään uhanalaisten lajien esiintymätietoja päivittämällä ja järjestämällä hoitoa sitä tarvitseville lajeille. Lisäksi maakunnat vastaavat perinnebiotooppien inventointien sekä hoitotoimien järjestämisestä arvokkaimmille tuen ulkopuolisille perinnebiotooppi-kohteille.

Alueella toimivat valtion ja kuntien viranomaiset osallistuvat vesien- ja merenhoitolain mukaiseen vesienhoidon järjestämiseen. Vesihuollon tehtäväkenttään kuuluvien edistämisen ja valvontatehtävien hoitaminen on perusteltua järjestää pohjalaismaakuntien yhteistyöllä riittävän erityisosaamisen ja tehokkaan toiminnan turvaamiseksi tehtäväkentän hoitamiseen. Vesihuollon kehittämistarpeet eivät noudattele maakuntien rajoja ja näkemys laajemman alueen vesihuollon tilanteesta antaa lisäarvoa vesihuoltotehtävien hoidolle.

Hyviä etnisiä suhteita ja kulttuurin välistä vuoropuhelua edistetään Pohjanmaan ETNO-toiminnalla. Pohjanmaan etnisten suhteiden neuvottelukunnan toiminnan järjestetään kolmen maakunnan alueella: kokoukset, budjetointi ja toiminnan suunnittelu, käytännön toiminnan järjestäminen yhteistyössä jäsenten kanssa.

Maakunnan ympäristöterveydenhuollon tehtävät ja resurssit vuoden 2019 suunnitelmaksi pohjautuvat vuoden 2016 tietoihin ja ennakkotietoihin elinkeinorakenteen, väestön ja toiminta-alueen kehittymisestä. Kruunupyyn kunta kuuluu 31.12.2018 asti Keski-Pohjanmaan ympäristöterveydenhuollon toimialueeseen. Vuoden 2019 alusta Kruunupyyn kunnan ympäristöterveydenhuolto siirtyy Pohjanmaan maakunnan järjestämisvastuulle.

Alkoholivalvonnan tarkastukset on mahdollista yhdistää terveysvalvonnan tarkastuksiin, jolloin ne voidaan tehdä alkoholitarkastaja-terveystarkastaja työparina. Samalla työskentely tehostuu, koska samaan kohteeseen voidaan tehdä useamman lainsäädännön mukaisia tarkastuksia samanaikaisesti. Tällä hetkellä selvitetään eri mahdollisuuksia hoitaa alkoholi-valvontaa Keski-Pohjanmaan alueella. Järjestämisvastuu tulee olemaan Keski-Pohjanmaan maakunnalla. Alkoholivalvonnan järjestämisen mahdollisuuksia ovat ostopalvelu Pohjanmaan maakunnalta kokonaan tai osittain tai alkoholihallinnon järjestäminen Keski-Pohjanmaan omana työnä. Alkoholihallinnon järjestäminen Keski-Pohjanmaan maakunnassa vaatii neuvotteluja Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan maakuntien välillä sekä yt-neuvotteluja henkilöstön kanssa.

Eläinlääkäripalvelut järjestetään ottamalla huomioon paikalliset olosuhteet ja elinkeinorakenne sekä voimassa oleva lainsäädäntö. Eläinlääkintään liittyvää lainsäädäntöä ollaan parhaillaan uudistamassa. Eläinlääkäripalveluita koskeva lainsäädäntö eriytetään valvontaa koskevasta lainsäädännöstä, joka kirjoitetaan substanssi-lainsäädäntöön. Eläinlääkäripalveluiden saatavuus pyritään turvaamaan koko maakunnan alueella niille kotieläimille, joille se on järjestettävä voimassa olevan lainsäädännön mukaan. Eläinlääkäreiden vastaanottotoimintaa ja siihen liittyvää puhelinpalvelua pyritään kehittämään asiakasystävällisempään suuntaan.

Kruunupyyn eläinlääkintä siirtyy Pohjanmaan maakunnan järjestettäväksi. Keski-Pohjanmaan maakunta ottaa hoitaakseen Kokkolan kaupunkiosan päivystyksen 1.1.2019 alkaen. Kokkolan kaupunkiosan eläinlääkäri osallistuu Perhonjokilaakson päivystyspiiriin. Päivystystä pyritään kehittämään siihen suuntaan, että eläimen omistaja saisi yhteyden

eläinlääkäriin mahdollisimman nopeasti riippumatta päivystysalueiden jaosta. Tämä voidaan toteuttaa puhelinpalveluja kehittämällä ja eläinlääkäreiden yhteistyötä parantamalla.

Vaalien valmistelun ohella valmistelualue valmistele tulevan maakunnan organisaatiota ja toimintaa. Väliaikaishallintoon tullaan rekrytoimaan työntekijöitä nykyisestä valtion aluehallinnosta, maakunnista ja kunnista. Väliaikaishallinnon aloittaessa toimintansa se tarvitsee myös henkilöstöä koskevat sopimukset mukaan lukien yhteistoimintaa koskevan sopimuksen. Yhteistoiminta tullaan järjestämään kunnallisen yhteistoimintasopimuksen pohjalta 1.7.2017 alkaen. Tällä on oma vaikutuksensa maakuntaliittojen esivalmistelun yhteydessä muodostamiin ryhmiin ja henkilöstöasioiden käsittelyyn.

Elinvoiman kehittämisen kokonaisuudessa kuntien, maakunnan ja erilaisten verkostojen roolit ja työnjako vuodesta 2019 eteenpäin on vielä tarkentamatta. Maakunta ja kunta molemmat ovat palveluiden järjestäjiä, ja näiden tekemisten koordinointi vaatii vielä työtä. Maakunnan päärooli on kuitenkin palveluiden järjestäjä. Kunnan päärooli on palveluiden tuottaja, joskin siihenkin on tulossa muutoksia.

Strategiset konsernipalvelut ovat järjestäjistä erillinen toimielin, joka järjestää palveluja koko konsernin tarpeisiin. Kun hankintapalvelut ovat osa keskushallintoa, mahdollistaa se strategisen hankintajohtamisen ja avustamisen maakunnan palvelujen järjestämistehtävässä.

Sote-järjestämisen vastuu ja konsernin palvelutuotannon organisoimisen ja kehittämisen vastuu on pystyttävä nopeasti eriyttämään. Mikä on järjestämistehtävän identiteetti suhteessa tuottamisen identiteettiin? Maakunnan asukkaille olennaisia ovat laadukkaat ja hyvät palvelut sekä budjetissa pysyminen ja lakisääteisten palveluiden tuottaminen. Järjestäjän ja tuottajan roolien sekoittaminen vaikeuttaa näiden tavoitteiden saavuttamista.

Tästä syystä markkinavuoropuhelu on aloitettava pikimmiten. Yksityisiä ja kolmannen sektorin toimijoita ei tule nähdä uhkana vaan mahdollisuutena. Markkinavuoropuhelu ja yhteinen palveluiden kehittäminen tuottajien kanssa monituottajamallissa on tapa varmistaa ehyet ja toimivat palveluketjut ja palveluiden tuotantomallien kehittyminen. Järjestämistehtävässä yhteistyö julkisoikeudelliseen liikelaitokseen (monopoli) on erilainen kuin omaan yhtiöön (markkinoilla, monituottajamalli). On huomioitava, että valinnanvapaus lisää osaltaan sote-järjestäjän tehtäviä. Nämä tehtäväkokonaisuudet ovat valmistelussa.

Järjestäjätahon eli maakuntaviraston organisoimisesta ja toimintaedellytyksistä on huolehdittu valmistelun aikana. Jatkossa on huolehdittava myös yhtiötettävän toiminnan ja liikelaitoksen toiminnan organisoimisen valmistelusta. Valmistelussa ei voi samanaikaisesti edustaa sekä järjestäjä- että tuottajan näkökulmaa ja myös julkisoikeudellisen liikelaitoksen valmistelun näkökulmaa poikkeaa markkinoilla olevan sote-yhtiön valmistelun näkökulmasta.

Maakuntastrategian on oltava riittävän yksityiskohtainen ja konkreettinen, jotta järjestäjän ja tuottajan roolit eriyttävässä maakuntarakenteessa ei synny demokratiavajetta ja jotta järjestäjä (maakuntavaltuusto) aidosti ohjaa palvelutuotantoa.

c. Integraatio

*Palvelujen ja tehtävien integraation osalta Keski-Pohjanmaalla harjoitellaan sosiaali- ja terveystalouden osalta tiivistynyttä yhteistyötä **Soite-kuntayhtymän** puitteissa. Kaikessa palvelujen kehittämisessä maakunnassa on omaksuttu ”ihminen keskiössä” -ajattelu, joka ohjaa mielekkäiden ja tarkoituksenmukaisten palvelukokonaisuuksien kehittämistä. Esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa Keski-Pohjanmaalla on tunnistettu integraatiotarpeita ja -mahdollisuuksia mm. ympäristötehtävissä (maakunta - LUOVA), liikennetehtävissä (maakunta - Liikennevirasto) sekä ympäristöterveydenhuollon, sote-tehtävien ja maatalouslomitus tehtävien kohdalla.*

ELY-keskusten Y-vastuualueiden nykyisten tehtävien osalta tehdään maakuntaudistuksen valmistelussa päätös, mitkä tehtäväkokonaisuudet siirtyvät maakuntiin ja mitkä valtion lupa-, ohjaus- ja valvontavirasto LUOVAan. LUOVA muodostetaan nykyisistä aluehallintovirastoista (AVI) ja ELY-keskusten valvontatehtävistä, joita ovat ympäristövalvonta- ja luonnonsuojelutehtävät sekä ympäristövaikutusten arvioinnin yhteysviranomaisen tehtävistä. Vesiasioiden jako maakuntien ja LUOVAn kesken voi vielä tarkentua.

Hydrologisessa seurannassa on käytössä paljon paikallisia havaitsijoita (mm. voimayhtiöt ja yksittäiset kansalaiset) ja vuonna 2017 osa vedenkorkeuden ja virtaaman seurannasta kilpailutetaan konsulttityöksi. Hydrologiseen seurantaan liittyy kiinteä havaintoasemaverkosto, jonka omistajuus koko maan osalta on vuonna 2016 keskitetty Etelä-Pohjanmaan ELY-keskukselle. Havaintoasemat laitteineen siirtyvät joko maakunnalle tai maakuntien yhteisesti omistamalle kiinteistöyhtiölle. Asia odottaa valtakunnallista linjausta. Velvoitetarkkailujen hyväksymiseen liittyvien tehtävien sijoittuminen odottaa myös valtakunnallista linjausta. Hydrologisten palvelujen ostot tehdään joko valtakunnallisina ja tai usean maakunnan yhteisinä kokonaisuuksina.

Tulvariskien hallinta edellyttää aina koko valuma-alueen kattavaa suunnittelua. Myös tulvan torjunnassa jokilaakson yhdistävä tiedonvälitys ja torjuntatyö ovat välttämättömiä. Resurssien riittävyyden vuoksi tarvitaan maakuntien välistä laajaa yhteistyötä sekä Suomen ympäristökeskuksen asiantuntijapalveluja. Tehtävän lainsäädännöllinen ohjaus kuuluu maa- ja metsätalousministeriölle.

Vesistötehtävien ja hankkeiden edistäminen koostuu koko valuma-alueen kattavasta edistämisestä. Tulvariskien hallintasuunnitelmat ja vesienhoidon toimenpideohjelmat on tehty valuma-alueittain, jolloin näitä tukevat edistämistehtävät edellyttävät maakuntien tiivistä yhteistyötä. Pilaantuneiden maa-alueiden kunnostusten edistämiseksi yhteistyötahoja ovat kunnat.

Maakuntaan ELY-keskuksesta siirtyvä tulvariskien hallinnan tehtävät perustuvat lakiin ja asetukseen tulva-riskien hallinnasta. Maakunnat laativat merkittävästä tulvariskistä kärsiville vesistöille kuuden vuoden välein laajassa yhteistyössä tulvariskien hallintasuunnitelmat.

Maakuntaan siirtyvät ELY-keskuksesta vesihuollon edistämistehtävät, vesihuoltolain valvontaviranomaisen tehtävät sekä ainakin osa pohjavesitehtävistä. Toimintavarma ja kustannustehokas vesihuolto edellyttää yhteistyötä vesihuoltolaitosten välillä. Vesihuoltolaitosten toiminta-alueiden, kuntien tai maakuntienkaan rajat eivät toimivan vesihuollon järjestämisen kannalta saa olla yhteistyötä rajoittavia tekijöitä.

Todennäköisesti vesivarojen käytön ja hoidon tehtävistä vähintään 3 htv ja mahdollisesti runsaat 16 htv siirtyy vuoden 2019 alusta maakuntien yhteiseen tilakeskukseen hoitamaan vesistöarakennusomaisuutta.

Merialuesuunnittelussa tarkastellaan eri käyttömuotojen, kuten energia-alan, meriliikenteen, kalastuksen ja vesiviljelyn, matkailun, virkistyskäytön sekä ympäristön ja luonnon säilyttäminen, suojelun ja parantamisen, tarpeita niitä yhteen sovittaen. Merialuesuunnitelma laaditaan aluevesille ja talousvyöhykkeelle. Merialuesuunnitelmat on sovittava yhteen.

Ympäristötiedon kokoamisen kannalta tarvitaan laajaa yhteistyötä mm. Suomen ympäristökeskuksen, LUKE:n, metsäkeskuksen, metsähallituksen ja tilastokeskuksen kanssa. Luonnonsuojelun henkilöresurssien jakaminen valtion lupa- ja valvontaviranomaisen ja maakunnan välillä edellyttää maakuntien ja valtion lupa- ja valvontaviranomaisen toimimista mahdollisimman yhtenäisenä kokonaisuutena ilman organisaatioiden välistä raja-aitaa, koska useat luonnonsuojelun päätehtävät ovat prosesseja, joissa on sekä edistämistehtäviä että oikeusharkintaisia tehtäviä tai työvaiheita. Jotta pohjalaismaakuntien alueella pystytään turvaamaan riittävä luonnonsuojeluosaaminen, edellyttää se näiden yhteistyötä koko luonnonsuojelun tehtäväkentän hoidossa.

Maakunnassa luontotyyppien ja lajien hoidon edistäminen sisältää myös suunnittelu-, hoito- ja ennallistamistehtäviä luonnonsuojelualueverkoston ulkopuolella yhteistyössä muiden tahojen (mm. maa- ja metsätalous) kanssa.

Maakunnan suunnittelussa otetaan huomioon valtakunnalliset tavoitteet sovittaen ne yhteen alueiden käyttöön liittyvien maakunnallisten ja paikallisten tavoitteiden kanssa. Aluevarauksia osoitetaan vain siltä osin ja sillä tarkkuudella kuin alueiden käyttöä koskevien valtakunnallisten tai maakunnallisten tavoitteiden kannalta taikka useamman kuin yhden kunnan alueiden käytön yhteen sovittamiseksi on tarpeen.

Maakuntakaava on Keski-Pohjanmaalla laadittu ajantasaistaen vaiheittain tiiviissä yhteistyössä kuntien kanssa. Kaavoituksessa ja rakentamisen edistämisessä on kyse erilaisten intressien yhteensovittamisesta siten, että kaavalle asetetut tavoitteet voidaan kuitenkin saavuttaa.

Keskeisenä tavoitteena on yhtenäistää ja edistää maakuntien toimintaa ojitusasioissa ja ojituksiin liittyvissä rahoitusasioissa sekä parantaa ja edistää ojitusyhteisön toimitsijoiden, konsulttien sekä yksittäisten kansalaisten tietoutta ojitusasioiden hoidossa (mm. laatimalla oppaita ja lomakkeita). Apuna tässä erikoistumistehtävässä toimii valtakunnallinen yhteistyöverkosto.

Yhteydet Liikenneviraston asiantuntijoihin/tietojärjestelmiin ovat vielä olemassa vaikkakin merkittävästi Tiehallintoajoista heikentyneinä. Maakuntaudistus näyttää heikentävän tätä yhteyttä entisestään paitsi tietojärjestelmien tasolla myös ohjauksen ja tietojen vaihdon näkökulmasta.

Liikenne ei pysähdy maakunnan rajalle, joten liikennejärjestelmätyn tulee olla maakuntarajoista riippumatonta. Yhteistyösuhteet lähimaakuntiin tulee olla siis vahvat. ELY-keskuksella on väyläasioissa historialliset yhteydet valtakunnantason suunnitteluun ja ohjaukseen, jolloin tienpitoasioissa asioita tarkastellaan valtion näkökulmasta. Liikenneviraston tulostavoitteet ja valtakunnalliset alueidenkäyttötavoitteet aidosti ohjaavat ELY-keskuksen toimintaa.

Kuntien ja kuntaryhmien kanssa tehdään paljon yhteistyötä, lähes jokaisen kunnan kanssa säännöllisesti. Yhteisiä joukkoliikenteen ja kuljetusten suunnittelu- ja kehittämishankkeita sekä yhteisiä liikennepalvelujen hankintoja jokaisen kolmen maakunnan alueella ja näitä hankkeita on myös yli maakuntarajojen. Myös liikenteiden hankinnat sijoittuvat jokaisen kolmen maakunnan alueelle.

Läänineläinlääkärien tähän asti tekemä täydentävien ehtojen valvonta ja eläinten rekisteröinnin ja merkitsemisen valvonta siirtyvät Keski-Pohjanmaan ympäristöterveydenhuollon tehtäväksi. Yhteistyötä nykyisen ELY-keskuksen valvojien ja valvontaa tekevien eläinlääkäreiden välillä tulisi maakunnassa tiivistää esim. yhteisten tarkastusten muodossa.

Keski-Pohjanmaan ympäristöterveydenhuollon hallintoon liittyvät tehtävät siirtyvät kokonaisuudessaan maakunnan hoidettavaksi. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallinto-viraston toimistosihteerin Keski-Pohjanmaan alueen suoritteisiin liittyvät tehtävät siirtyvät Keski-Pohjanmaan maakunnan tehtäväksi.

Ympäristöterveydenhuolto on luonteeltaan ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa, joten yhtymäkohdat sosiaali- ja terveydenhuoltoon ovat vahvat. Yhteistyössä terveydenhuollon kanssa selvitetään elintarvike- ja talousvesiperäisiä epidemioita sekä zoonoottisia epidemioita. Tämän hetkisessä lainsäädännössä on määritelty epidemiaselvitystyöryhmän kokoonpano. Yhteistyössä sosiaali- ja terveystieteiden kanssa hoidetaan myös vaikeita asumisterveys ja asuntojen siivottomuus ongelmia, usein näihin liittyy myös eläinsuojelu- ja lastensuojeluongelmia.

Eläintautiepidemioissa ja vaikeissa eläinsuojelutapauksissa on tarvetta eläinlääkäreitä avustavalle henkilökunnalle. Näissä avustavissa tehtävissä tarvitaan kuitenkin usein eläinten käsittelytaitoa, joten esim. maatalouslomittajat olisivat luonnollinen yhteistyötaho näissä tapauksissa.

Maatalouden lomituksen asiakkaat ovat kaikki myös eläinlääkintähuollon asiakkaita. Yhteistyötä eläinten terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseksi voidaan edelleen tehostaa esim. lomittajia kouluttamalla ja yhteisiä toimintatapoja kehittämällä. Suurepidemia tilanteissa saattaa olla tarvetta avustavan henkilökunnan käyttöön esim. näytteenotossa. Maatalouslomittajat eläinten hoidon ja käsittelyn ammattilaisina olisivat tässä huomattavasti parempi apu kuin pelastuslaitos. Samoin eläinsuojelulain pakkotoimien toimeenpanossa saatetaan tarvita lomittajien apua esim. hankittaessa eläimille väliaikaista hoitoa ennen teurasauton saapumista.

Pelastuslaitoksen ammattitaitoa voidaan kehittää eläinlääkäreiden antamalla eläinten käyttäytymiseen ja käsittelyyn liittyvällä koulutuksella. Onnettomuustilanteissa tiedonkulku pelastuslaitoksen ja päivystävän eläinlääkärin välillä tulisi olla mahdollisimman sujuvaa. Pelastuslaitos voi antaa virka-apua esim. eläinsuojelutapausten hoidossa. Erilaiset onnettomuustilanteet, joiden seurauksena saattaa olla terveyshaittaa alueen asukkaille ja muille toimijoille, hoidetaan yhdessä ympäristöterveydenhuollon ja pelastuslaitoksen kanssa. Yhteistyötä palotarkastajien ja terveystarkastajien välillä yhteistarkastusten muodossa kehitetään jatkossa säännölliseksi

Team Finland -verkoston tavoitteena on tukea kasvu- ja kansainvälistymishaluisten yritysten kasvua. Team Finland -palvelut kattavat kv-innovaatioyhteistyön sekä viennin-, matkailun ja investointien edistämisen. Palvelukokonaisuuksien rakentamisesta vastaavat ELY-keskuksen palveluksessa 1.1.2017 alkaen olevat maakuntakohtaiset Team Finland -kasvu- ja kansainvälistymiskoordinaattorit, joiden tehtävänä on sovittaa yhteen maakunnan yrityspalvelut ja kansallinen TF-palvelukokonaisuus. Yrityksiä neuvotaan, ja kasvu- ja kansainvälistymissuunnitelmien laadintaa rahoitetaan. Kansainvälistymissuunnitelman laatineille yrityksille voidaan tehdä Team Finland -palveluehdotus.

ELY-keskuksen tehtäviä ovat kotouttamisen alueellinen kehittäminen, yhteistyö, yhteensovittaminen ja seuranta. Pohjanmaan ELY-keskus hoitaa maahanmuuttajien kotouttamiseen ja laajamittaisen maahantulon alueelliseen yhteensovittamiseen, suunnitteluun, ohjaukseen

ja seurantaan liittyvät tehtävät myös Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen toimialueella. Kotoutumisen edistäminen vaatii monialaista sektorirajat ylittävää verkostoyhteistyötä. ELY-keskus koordinoi yhteistyötä alueellisella tasolla ja toimii linkkinä ministeriöiden, maahanmuuttoviraston ja paikallisten toimijoiden välillä (verkostokokoukset, informaatio-ohjaus).

ELY-keskuksen tehtäviin kuuluu myös varautuminen laajamittaiseen maahantuloon. Tätä varten laaditaan valmiussuunnitelma, suunnitellaan verkostoyhteistyö ja järjestetään laajamittaisen maahantulon alueellisen yhteistyöryhmän toiminta Pohjanmaan valmiustoimikunnan yhteydessä. Tehtävään kuuluu myös tilannekuvan ylläpito yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa ja vastaanottotilojen kartoitus.

Maakunnan ja kuntien yhteistyömahdollisuutena on yhteispalveluiden ja maakunnan palveluverkoston luominen:

- Maakunnalla on toimi- ja työskentelypisteet jokaisessa kunnassa määritellyllä laajuudella
- Maakunnan palvelupisteiden kautta asiakas saa tarvittaessa palvelunsa yhden luukun kautta
- Maakunnan palvelupisteiden ja kuntien yhteispalvelupisteiden yhteinen kehittäminen ja synergia

Kysymyksenä on, onko maakunnassa tahtotilaa maakunnan ja kuntien yhteisiin tukipalveluihin. Yhteiset tukipalvelut, esimerkiksi ruokahuolto, kunnan kanssa ovat mahdollisia, mutta perustettavan yhtiön täytyy olla yhteinen in house -yhtiö. Myös maakunnan hankintarenkaan yhteishankintayksikön toiminta on varmistettava. Tässä mielessä paras on, jos hankintapalvelut sijoitetaan maakuntaviraston keskushallintoon esimerkiksi talouspalvelujen yhteyteen. Keskushallintomallilla voidaan myös varmistaa maakunnallisen hankintayhteistyön jatkuvuus sopimusperusteisena. Maakunnan hankintapalvelujen osalta on oleellista, että asiantuntijoita voidaan hyödyntää mahdollisimman rajoituksitta (mm. lainsäädäntö ja inhouse-rajoitukset) koko konsernin laajuudessa

Valmistelussa on hahmoteltu Soiten integroidun palvelujärjestelmän jakamista liikelaitokseen ja yhtiöön seuraavalla tavalla: Liikelaitos vastaa terveyden ja sairaanhoidon toimialueesta, hoidon ja hoivan toimialueesta sekä perheiden palveluiden toimialueesta. KP Sote Oy puolestaan vastaa sote-keskuksesta, suoran valinnan suunhoidon tehtävistä ja asiakasasetelipalveluista.

Lähtökohtana on, että maakunnan palvelujen toimivuus on oltava selkeää, asiakaslähtöisyys ja toimivat palveluprosessit ovat keskiössä ja maakunnan palvelut täytyy turvata koko maakunnan alueella. Alueen yrityksille on tarjota entistä laajempia ja kokonaisvaltaisempia kasvupalveluita ja yritysten kehittämisspalveluita omasta maakunnasta.

Uutta maakuntaa ja sen monialaisia palveluita rakennetaan hyvinvoinnin ja kasvun näkökulmasta yhteisistä lähtökohdista. Keski-Pohjanmaalla vahvuutena ovat ihmiset, ja yhteisen tekemisen meininki, sekä pienenä maakuntana kyky reagoida joustavasti ja nopeasti tilanteisiin. Nyt maakunnassa nähdään ainutlaatuinen mahdollisuus yhdistää monialainen asiantuntijuus ja tarjota asukkaille sekä yrityksille palveluita kattavammin, joustavammin ja saumattomammin. Maakunnassa työ jatkuu Soite-kuntayhtymässä synnytetyn ideologian pohjalta "ihminen keskiössä", joka laajenee uudessa maakunnassa kattamaan kaikki maakunnan tehtäväalueet.

Maakunnassa asiantuntijuuksia yhdistetään toimiviksi palveluketjuiksi asiakaslähtöisellä tavalla, jossa sekä sosiaali- että terveydenhuollon, turvallisuuden ja pelastustoimen, kasvu- palveluiden, alueiden kehittämispalveluiden, maaseutupalveluiden, ympäristöterveydenhuollon, että lomituspalveluiden yksiköt toimivat tiiviissä moniammatillisessa yhteistyössä. Poliittinen ja demokraattinen osallistuvuus on tärkeää, maakuntauudistusta tehdään yhteisin voimin ja laajassa yhteistyössä avoimen kuulemisen ja osallistamisen periaatteella, järjestöt laajasti mukana

Yhteistyö, me-henki, kokonaisuus, selkeys. Ne ovat avaintekijöitä viestittäessä maakuntauudistuksen ulkopuolisille tahoille, jotka tekevät kanssamme yhteistyötä päivittäin. On pysyttävä viestimään muutoksesta rakentavassa hengessä, yhteistyökumppaneiden rooli ja merkitys kasvavat tulevaisuudessa ja uuden maakuntaorganisaation aloittaessa toimintaa. He ovat keskeinen osa uudistusta. Mitä muutos aiheuttaa alueellamme? Teemmekö jatkosakin yhteistyötä? Olemmeko tulevaisuudessa kilpailijoita? Miten meidät huomioidaan uudistustyössä?

d. Valinnanvapaus

*Keski-Pohjanmaalla Soite-kuntayhtymä on päättänyt hakea **valinnanvapauden pilottiin**. Pilotin käytännön toteutusta varten hallinnollinen rakenne ja työryhmät on pohdittu. Valinnanvapauden myötä maakunnassa on jonkin verran pohdittu palveluverkon kehittämistä ja sitä, **missä määrin maakuntavaltuusto aidosti pystyy määrittelemään palveluverkkoa**, kun asiakkaat samanaikaisesti valinnoillaan muovaavat palvelujen rakennetta ja tarjontaa.*

Soiten hallitus on päättänyt ma 19.6. hakea valinnanvapauden pilottiin. Valinnanvapauspilotin hallinnollinen rakenne ja työryhmät on hahmoteltu. Myös pilottivaiheen tehtävät ja aikataulutus on mietitty valmiiksi.

Voimaanpanolain 43§ siirtymäaika jatkuu vuoden 2020 loppuun, mutta valinnanvapautta koskevissa linjauksissa sote-yhtiön osalta ei ole siirtymäaikaa. Asiakassetelillä tuotettavat palvelut on yhtiötettävä vuoden 2020 loppuun mennessä. Sote-yhtiön organisaatiomalli on vielä mietinnässä. Miten valinnanvapauslainsäädännön mukaiset yhtiötettävät palvelut siirretään Soite-kuntayhtymämallista perustettavaan sote-yhtiöön?

Jatkossa uutta on se, että kansalaiset valinnoillaan määrittävät yhtiön koon ja menestyksen sote-aloilla. Onkin kysytty, kumpi määrittelee palveluverkon, maakuntavaltuusto strategiassa vai kansalaiset tehdessään valinnanvapauslain mukaisia valintoja? Kun asiakkaan valinnanvapaus toteutuu, hyvä asiakaspalvelu on entistä tärkeämpää.

e. Digitalisaatio

*Keski-Pohjanmaalla nähdään, että tulevaisuudessa **sähköiset palvelut ja digitaalisuus palveluprosesseissa tulevat yleistymään**. Esivalmistelun aikana maakunnassa on tunnistettu noin 3 000 erilaista tietojärjestelmää, joita käytetään tehtävien hoitamisessa. Maakunnassa on tunnistettu **kriittisiä tekijöitä** ICT-uudistusten näkökulmasta. Näitä ovat mm. tietojärjestelmän puuttuminen asiakkuuden hallinnasta, oman ICT-tukipalveluyhtiön puute sekä vähäiset henkilöresurssit ICT-asioiden hoitamiseen. Lisäksi maakunnassa on linjattu, että **uudistus tulisi tehdä vaiheittain, jotta potilasturvallisuus tai asiakkaan toimeentulo eivät vaarannu** ICT-järjestelmien takia.*

Seurantatoimen hoitamisen ja paikkatietojärjestelmien hyödyntämisen näkökulmasta Suomen ympäristökeskus on merkittävä yhteistyökumppani ja tuki. Luonnonsuojelutehtävien

hoidon kannalta on keskeisen tärkeää nykyisten tietojärjestelmien keskeytyksetön käyttö myös maakunnissa. Luonnonsuojelun toteuttamisen edellytyksenä on, että Metsähallituksen ja ELY-keskusten yhteisesti käytössä oleva luonnonsuojelualueiden tietojärjestelmä ULJAS on käytössä myös maakunnissa. Järjestelmää tarvitaan myös kaavoituksen ja hankkeiden ohjauksessa, sillä se sisältää myös muuta suojelualueita koskevaa luontotietoa. Myös SY-KE:n ylläpitämät tietorekisterit ja muut aineistopalvelut ovat keskeinen luonnonsuojelun työkalu.

Palveluprosessin ICT-mallinnusväline on tällä hetkellä vielä kysymysmerkki. On suunniteltu, että Soite perustaa yhden monialaisen tukipalveluyhtiön, jonka toimialana on ainakin talous- ja henkilöstöhallinto-, ICT- sekä ateriapalvelut. Valtakunnalliselle TAHE-yhtiölle ja ICT-yhtiölle varataan mahdollisuus tulla osaomistajaksi. ICT-palveluita pidetäänkin yhtenä keskeisenä tukipalveluna.

Keski-Pohjanmaalla on suunniteltu joko yhtä monialaista tukipalveluyhtiötä tai useampia tukipalveluyhtiöitä, joista yksi keskittyisi ICT-asioihin. Yhden monialayhtiön mallia pidetään ensisijaisena. Konsernin tietohallinnon kokonaisuuden kehittäminen ja harkittavaksi ICT:n siirto kehittämissuunnitelmaan.

On myös suunniteltu kokoavan tietovaraston, johdon tietojärjestelmän kokoamista. Tällä on yhteys ICT-kokonaisuuteen, ja se edellyttää rajapintaa tuottavien yksiköiden tietojärjestelmiin. Tietojärjestelmien määrien ja sisällön kartoitus käynnistetty (noin 3 000 eri tietojärjestelmää). Tämä on kokonaisarkkitehtuurityön (KA) pohjatietoa siitä kuinka nykytilassa toimitaan. On myös hahmoteltu järjestäjän mahdollisesti tarvitsemia tietojärjestelmiä.

Tällä hetkellä suuria muutoshasteita ovat muun muassa:

- Tietojärjestelmä asiakkuuden hallintaan puuttuu. Myös kansallisen ratkaisun odotetaan toteutuvan pahoin myöhässä.
- Maakunnalla ei ole tällä hetkellä omaa ICT-tukipalveluyhtiötä, johon ICT-palvelukeskus voisi tukeutua kansallisten ratkaisujen toteuttamisessa.
- Nykyisten organisaatioiden oman ICT-henkilöstön resurssit ovat vähäiset, kun puhutaan määrästä ja osaamisesta.

ICT-työn peruseriaatteita Keski-Pohjanmaalla:

- Jos potilaan/asiakkaan saama palvelu huononee tai potilas-/asiakasturvallisuus vaarantuu, ei vaadittavaa ICT muutosta tulisi tehdä.
- Jos muutos vaarantaa työntekijän toimeentulon (palkanmaksu vaarantuu ICT muutosten vuoksi) ei muutosta tulisi tehdä. Tulee varautua joustaviin siirtymisiin tai siirtymiseen on tehtävä vaiheittain ja toimivuus testattava riittävästi (resursseja tarvitaan maakunnasta ja ohjelmistotoimittajilta). Pitää muistaa, että myös muut maakunnat tekevät samaa muutosta ja kaikki käyttävät osin samoja ohjelmistotoimittajia.

Kaiken kaikkiaan palveluja uudistetaan digitaalisiksi, asiakaslähtöisiksi ja kustannustehokkaiksi, eli sähköiset palvelut lisääntyvät. Sote-palveluja on tarjolla verkossa ympärivuorokauden. Tällaisia voivat olla esimerkiksi chat-palvelun ja sähköinen ajanvarausjärjestelmä. Asiakaslähtöiset ja digitaaliset palvelut helpottavat asioimista ja yksinkertaistavat palveluntarjontaa. Kasvupalveluissa ja työllisyyspalveluissa pyritään muotoilemaan netistä saatava palveluvalikoima niin sanotusti yhden luukuun periaatteella.

f. Rahoitus

*Rahoitus ratkaisee maakunnan mahdollisuudet hoitaa järjestäjätehtäviä. **Neuvottelut rahoituskehyksestä** maakunnan ja valtion välillä ohjaavat maakuntastrategiaa. Esivalmistelun ensimmäisen vaiheen aikana yksityiskohtaisinta tarkastelua on Keski-Pohjanmaalla tehty ELY-keskuksen **L-vastuualueen osalta**, missä nykyinen ELY kattaa kolme pohjalaismaakuntaa. Muutosjohtajien seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Keski-Pohjanmaa ilmoitti esivalmistelun ensimmäisen vaiheen kokonaisrahoitukseksi 350 000 €.*

Maakuntastrategia on rakennettava rahoitusraamin ja maakunnan kantokyvyn mukaiseksi – maakuntastrategia muodostaa talousarvion ja toimintasuunnitelman rungon. Nykyisen tiedon mukaan maakunnan vuoden 2019 rahoituksen kehysneuvottelu käydään helmikuussa 2018, mikä muodostaa haasteen maakunta- ja sote-strategian valmistelulle. Väliaikaishallinto käy kehysneuvottelua edeltävät neuvottelut ministeriöiden johdolla. Strategiatyön kustannukset katetaan valtion esivalmisteluvaiheeseen ja väliaikaishallintoon myönnettyistä vuoden 2017 määrärahoista.

Vesihuollon rahoitustuesta on luovuttu vuoden 2017 alusta lähtien. Saariston ympäristöhoitoavustukset jaetaan maakuntiin. Muut määrärahat säilyvät erillismäärärahoina ja jaetaan LUOVAalle, joka tekee maakuntien kanssa yhteistyötä. Ympäristöterveydenhuollon toimintaa maakunnassa kehitetään ja suunnitellaan ottaen huomioon voimassa oleva lainsäädäntö ja keskusvirastoilta tuleva ohjeistus. Rahoituspohjan epävarmuus ja ympäristöterveydenhuoltoon kohdistuvat säästötavoitteet otetaan huomioon suunnittelussa.

Tienpito ELY-keskuksessa on maantielain vaatimusten mukaan ylläpitää maantieverkkoa liikennettä tyydyttävässä kunnossa. Perus-ELYn (EPO) tehtävänä on ohjata Liikenneviraston määrärahat niin, että parhaiten täytettäisiin maantielain, Liikenneviraston toimintalinjojen, aluehallinnolle asetetut tavoitteiden ja alueen tarpeiden vaatimukset. Etelä-Pohjanmaan ELY:n vastuulla oleva alue käsittää kolme maakuntaa, yhteensä 8600 km maanteitä. Väyläomaisuuden arvo on 1500 M €. Käytettävissä oleva perusväylänpidon määräraha ei riitä maantieverkon kunnan ylläpitämiseen, eikä alueen tarpeiden täyttämiseen. Investoinneista on jo vuosikausia rahoittaneet osan kunnat. Vuosina 2016–2019 on käytössä korjausvelkarahoitus ja lisärahoitus, joilla pystytään pysäyttämään kolmeksi vuodeksi korjausvelan kasvu. Perusväylänpidon määrärahat ovat vielä arvaus, mutta suuruusluokka on 42–44 M €. Lisäksi määrärahaa maanteiden ja rata-alueiden lunastuksiin ja korvauksiin annetaan arviolta muutama milj. euroa. Yksityistiemääräraha on vaihdellut 0,3–1,0 milj. euron välillä kolmen maakunnan alueella. Tänä vuonna oli käytettävissä 0,7 milj. euroa. Seuraavat kolme vuotta taso on noin 1,3 M €, minkä jälkeen rahoitus pudonnee tasoon alle 0,3 M €.

Alla olevaan taulukkoon on koottu Keski-Pohjanmaan suunniteltu rahoitus vuoden 2017 loppuun.

	Kansallinen	Keski-Pohjanmaa
Maakunnan kehittämisasiä 1.9.2016-30.6.2017		50.000
VM: Esivalmisteluvaihe 1.9.2016-30.6.2017 (70%)	800.000	30.600
VM: ICT-avustus esivalmisteluvaiheeseen 1.1.2017-31.12.2017 (90%)	2.000.000	112.500
VM: LTA2017 yleinen valmistelu 1.1.-31.12.2017 (90%)	6.000.000	247.674
VM: LTA2017 ICT-lisätuki 1.7.-31.12.2017 (90%)	(5.000.000)	(200.000)
VM: TA2017 perusrahoitus ja ICT-tuki (90%)	(11.000.000)	(379.117)
YHTEENSÄ: Maksettu/päätökset	8.800.000	440.774
YHTEENSÄ: Kokonaisrahoitus valtion budjetista	24.800.000	1.019.891

Keski-Suomi

Tähän yhteenvedoon on koottu Keski-Suomen maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvedona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Keski-Suomessa maakunnan perustamiseen liittyvät toimet ovat edenneet kohtalaisen hyvin. Heinäkuussa tullut **uusi hallituksen linjaus** koskien aikataulua erityisesti laki-valmistelua **on kuitenkin otettu ristiriitaisesti vastaan**. Osalle se on tuonut helpotusta, osalle lisäpontta epäilyihin koko uudistusta koskien. Tuleva Keski-Suomen maakunta on noin henkilöstöltään noin 10 000 htv ja tulee pyörittämään noin 1 miljardin euron budjetia. Uuden maakunnan perustamisen näkökulmasta eniten huolta aiheuttavat tällä hetkellä **tietojärjestelmät ja niiden integraatio**.*

Perustuslakivaliokunnan lausunnon mukaan suoran valinnan sote-palvelujen yhtiöittäminen on edelleen vaihtoehtojen joukossa. Tämän vaikutus kasvupalveluihin, konsernirakentamiseen ja tukipalvelujen organisointiin on epäselvä.

Maakuntien aloituksen siirtäminen myöhempään ajankohtaan (1.1.2020) on aiheuttanut Keski-Suomessa sekä työmotivaation laskua että huojennusta. Tämän on tunnistettu herättävän erilaisia spekulatioita ulkoistusratkaisuista sekä vaaleista. On myös pidetty mahdollisena, että aikataulu synnyttää uusia jännitteitä ELY-keskusten ja LUOVA-viraston välille.

Uuden maakunnan muodostajat:

KUNTA

- Kuntien ja yhteistoiminta-alueiden sosiaali- ja terveystoiminta sekä kuntouttava työtoiminta (5998 htv)
- Jyväskylän, Keuruun, Laukaan ja Viitasaaren ympäristöterveydenhuolto (64 htv)
- Keuruun, Laukaan, Pihtiputaan ja Saarijärven maaseutuhallinto (19 htv)
- Keuruun ja Sysmän lomituspalvelut (173 htv)

MAAKUNTA

- Keski-Suomen sairaanhoitopiiri (3287 htv)
- Keski-Suomen pelastuslaitos (335 htv)
- Keski-Suomen liitto (31 htv)

VALTIO

- Keski-Suomen ELY-keskus (160 htv)

- Keski-Suomen TE-toimisto (144 htv)
- Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto (5 htv)

Keski-Suomen maakunta (1 mrd e, 10 000 htv)

Esivalmistelun koetaan antavan hyvän perustan uuden maakunnan valmistelulle. Yli 230 asiantuntijaa on osallistunut 12 työryhmään. Tämän lisäksi myös erilaisiin pop up -ryhmiin on osallistunut ihmisiä. Työryhmät ovat tuottaneet loppuraportit. Esivalmistelu on tapahtunut lakiluonnosten perusteella asiakkaiden ja palveluiden näkökulmasta.

Sote-palveluissa Keski-Suomi on tällä hetkellä organisaatorakenteeltaan hajanainen, mutta toiminnaltaan varsin tehokas. Maakuntapalveluissa on eheä lähtötilanne. ICT-järjestelmät ovat suurin urakka, sillä maakunnassa on vain vähän keskitettyjä ratkaisuja. Asiakas- ja potilastietojärjestelmän kilpailutus on juuri käynnistynyt. Valtakunnallisten palvelukeskusten rooli ja suhde maakuntiin on selkeytymässä. Epäluottamusta on kuitenkin edelleen ilmassa.

Valmistelu on organisoitu Keski-Suomessa seuraavalla tavalla:

- *Maakuntavaltuusto ja maakuntahallitus.* Ryhmän tehtävänä on poliittinen ohjaus ja sparraus.
- *Johtoryhmä.* Ryhmän tehtävänä on valmistelun johtaminen ja organisointi.
- *Projektitoimisto.* Toimiston tehtävänä on operatiivinen valmistelu ja tukitehtävät.
- *Yhteistoimintaelin.* Yhteistoimintaelimen tehtävänä on ennakoiva yhteistoiminta.
- *Viestintäryhmä.*
- *Yhteistyöryhmät, asiantuntija- ja pop up -ryhmät.* Ryhmien tehtävänä on henkilöstön, asiakkaiden ja kumppaneiden asiantuntemus.
- *Kuntajohtajien kokous.* Kokouksen tehtävänä on kuntien ja maakunnan yhteistyö ja työnjako.
- *Muut foorumit.* Järjestöareena, tulevaisuusryhmä, valmiustoimikunta jne.

Valmistelun perustana 1.8.2017 alkaen toimii Keski-Suomen liiton koordinoima ja VM:n osarahoittama valmistelu- ja projektin rahoituksesta ja muista juridisista päätöksistä vastaa Keski-Suomen liitto hallintosääntönsä mukaisesti. Rahoitus on 350 000 € ajalle 1.7.–30.9.2017, tuki 90 %. Jatkoaikaa ja lisärahoitusta loppuvuodesta.

Jotta nykytoiminta ja uudistus eivät eriydy pitkän valmistelun aikana, hyödynnetään olemassa olevia toimielimiä, työryhmiä ja foorumeja. Myös asiakkaat ja henkilöstö ovat valmistelussa tiivisti mukana koko ajan. Valmisteluvaiheen tavoitteena Keski-Suomessa on muutoksen sujuvoittaminen sitä vaiheistamalla sekä toiminnan ja osaamisen kehittäminen kohti uutta.

Valmisteluvaiheen osaprojektien teemat ovat seuraavat: Konserni, Järjestäjän tehtävät, Palvelutuotanto, Tukipalvelut, Tietohallinto ja ICT-järjestelmät sekä Muutosjohtaminen ja -valmennus.

b. Palvelujen järjestäminen

Palvelujen järjestämisen osalta Keski-Suomessa on **hahmoteltu konsernirakennetta**, jonka kokonaiskuvaa kuitenkin hämärtää mahdollisesti yhtiötettävän toiminnan osuus. Palvelujen järjestämistä tullaan syksyn 2017 ja tulevan vuodenvaihteen aikana selvittämään **määrittelemällä palveluja, määrittelemällä tuottajien hyväksymiseen, ohjaamiseen ja valvontaan liittyviä kriteerejä ja käytäntöjä, pohtimalla asiakasohjausta ja asiakkuuksien hallintaa sekä tekemällä talousarviosuunnittelua** vuoden 2019 osalta. Toimintaa on hahmotettu **strategiakellon** avulla.

Keski-Suomessa on tehty esivalmistelun pohjalta alustava hahmotelma konsernirakenteesta (kuva 1):



Kuva 5. Hahmotelma tulevasta konsernirakenteesta (Keski-Suomi, tilannekatsaus 15.9.2017)

Järjestämistehtävien osalta on selvitettävä kuntien ja maakunnan yhteistyökäytäntöjä. Myös nykytila-analyysi ja indikaattorit ovat tärkeitä asioita järjestämisen tehtäviä hahmoteltaessa. On vielä terävöitettävä, mitä järjestämisen periaatteet ja tavoitteet tarkoittavat sekä määriteltävä järjestäjän varsinainen tehtävä ja rooli. Myös järjestäjän organisaatio ja resursointi, yhteistoiminta-alueen/alueiden toiminta ja sopimukset sekä konsernipalveluihin liittyvät järjestäjän tehtävät ovat vielä auki.

Palveluiden määrittely

- Määrittelysapluunat 9/17
- Valmistelun vastuuttaminen 9/17
- Järjestämissuunnitelma 1. versio 9/17 – 3/18
- Palvelukuvaukset 1. versio 9/17 - 3/18

Tuottajien hyväksymiskriteereiden ja tuottajien hyväksymiseen, ohjaamiseen ja valvontaan liittyvien käytäntöjen määrittely

- Sääntökirjan yleinen osa 10/17 – 01/19
- Sääntökirjan palvelukohtaiset osiot 1-3/19

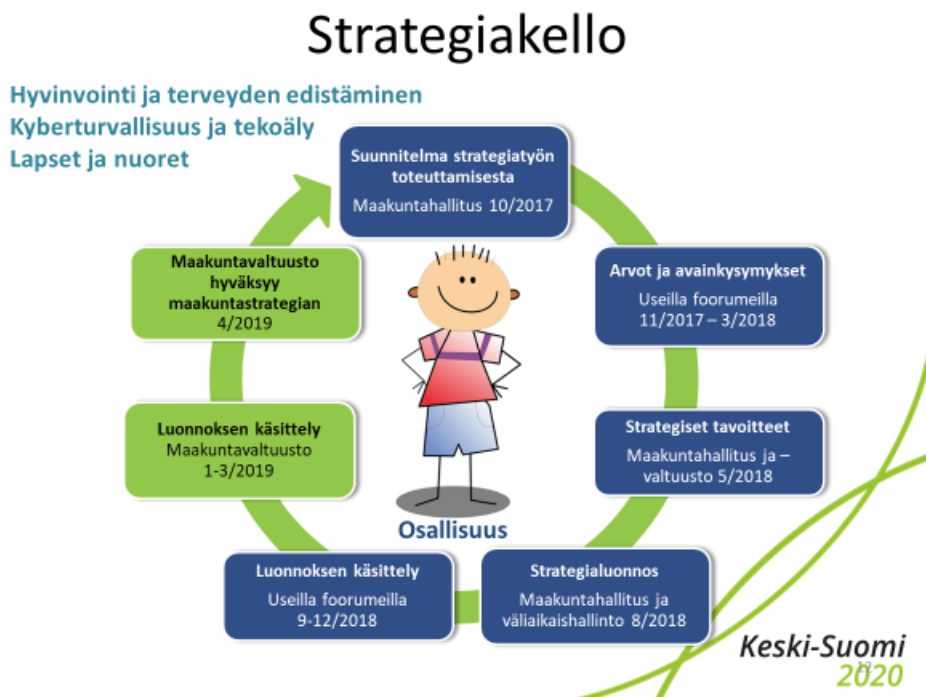
Asiakkuuksien hallinta ja asiakas/palveluohjaus

- Asiakkaiden ja asiakasryhmien määrittely
- Asiakas- ja palveluohjaus
- Palvelutarpeen arviointi ja myöntäminen

Suunnitelmien toimeenpano organisaatioiden 2019 talousarvioihin ja toimintasuunnitelmiin

- Palvelurakennetavoitteet
- Myöntämiskriteerit ja asiakasmaksut
- Valinnanvapauskokeilu ja -pilotti
- Palvelurakennetavoitteet, myöntämiskriteerit, asiakasmaksut
- Asiakassetelisääntökirjat
- Maakunnallinen Kaapo

Keski-Suomessa strategian muodostamista on hahmotettu strategiakellon avulla (kuva 2):



Kuva 6. Strategiakello (Keski-Suomi, tilannekatsaus 15.9.2017)

c. Integraatio

*Integraation osalta Keski-Suomessa keskustelu limittyi maakunnan perustamiseen ja palvelujen järjestämiseen. Integraatiota on pyritty **havainnollistamaan** maakunnassa kuvaamalla tilannetta nyt ja tulevaisuudessa muutamien **esimerkkien avulla**. Integraatiokeskustelu liittyy pääosin maakunnan tulevien tehtävien sisäiseen näkökulmaan, mutta maakunnassa on pohdittu integraatiota myös eri palvelujen välillä.*

Valmisteluvaiheen tavoitteena Keski-Suomessa on yhteisen kehittämistahdon muodostaminen.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (kuva 3) on havainnollistettu palveluissa tapahtuvaa integraatiota, case-esimerkkinä maatilapalvelut.



Kuva 7. Esimerkkinä maatilapalvelut (Keski-Suomi, tilannekatsaus 15.9.2017)

d. Valinnanvapaus

Keski-Suomessa on käynnissä valinnanvapauskokeilu. Maakuntaan on suunniteltu huolellisesti myös uutta pilottia. Pohdinnoissa on käsitelty erityisesti palvelumarkkinan kehittymistä keskuskaupungissa ja maaseudulla, erityisesti palvelujen saatavuuden näkökulmasta. Lisäksi pohdinnat ovat kohdistuneet kuntien omistamiin sote-kiinteistöihin.

Keski-Suomessa on ollut menossa valinnanvapauskokeilu. Asukkaita, joilla on ollut mahdollisuus osallistua kokeiluun, on noin 62 000. Kokeilussa asiakas voi vaihtaa palveluntuottajaa 6 kuukauden välein. Raportointivaiheessa palveluntuottajaa vaihtaneita on ollut noin 1,5 %. 11 % valinneista on käyttänyt palveluja. Vaihdon suurin syy on ollut lääkäriajan saatavuus, sen jälkeen hoitopaikan sijainti ja hoidon laatu. Vaihtajissa ei ole paljon palvelu käyttäviä missään tietyssä palvelussa. 73 vaihtajista on ikäryhmästä 7–64. Palveluntuottaja saa korvausta vuodessa yhdestä asiakkaasta 92,87–460,43 euroa.

Maakunnassa on tehty hahmotelma mahdollisesta uudesta Keski-Suomen pilotista, jossa koko maakunta lähtisi valinnanvapauspilottiin mukaan. Kunnat ja yhteistoiminta-alueet sitoutuvat nykyisinä järjestäjinä antamaan kansalaisille valinnanvapauden ja järjestelemään tuotantoa yhteisesti sovitun mukaisesti. Perustetaan maakunnallinen tuotantoyhtiö 2018. Yhtiö tuottaisi sote-keskus-, suun hoidon- ja asiakassetelipalveluja.

Kunnat/yhteistoiminta-alueet siirtävät nykyisen tuotantonsa joko maakunnan yhtiöön tai vaihtoehtoisesti kilpailuttamalleen (tai yhdessä kilpailutettaville) palveluntuottajille. Pienissä kunnissa voisi olla intressejä ja kannattavaa yrittää keskittää suoran valinnan ja asiakassetelipalvelut samalle yhtiölle (maakunnan määrittelemillä yhtenäisillä hinnoilla ja kriteereillä). Tällä ratkaisulla olisi varmaankin mahdollista helpottaa lähipalveluiden säilymistä ja jopa vahvistumista myös pienten kuntien alueelle. Samalla kunnat voisivat yrittää siirtää kiinteistöihin liittyviä riskejä yrityksille.

Maakunta hakisi tarvittaessa yhdessä kuntien kanssa rajoittamislain mukaista poikkeamislupaa kuntien tiloja koskeviin ratkaisuihin/sopimuksiin ja kuntien palvelutuotannon järjestelyihin/ulkoistuksiin. Keskisuurissa ja suurissa kunnissa/kaupungeissa riittää markkinoita useille toimijoille niin, että suoran valinnan palvelut ja asiakassetelipalvelut voivat olla saman kunnan alueella usean eri tuottajan tuottamia, markkinoille mahtuu sekä maakunnan yhtiö että useita yksityisiä tuottajia. Näissä kunnissa ei ole myöskään pienten kuntien kaltaista huolta lähipalvelujen etäännyttämisestä.

Suoran valinnan palvelut (ja asiakassetelipalvelut) määritellään yhtenäisesti koko maakunnan alueella ja otetaan käyttöön koko maakunnan alueella pilotin alkaessa, erilaisista tuotannon järjestelyistä riippumatta. Tuottajille (maakunnan yhtiölle ja yksityisille) maksetaan suoran valinnan palveluista yhtenäisin perustein määräytyvän kapitaatiohinnoittelun (ja asiakaspalveluista asiakassetelihinnan mukaisesti yhtenäisesti koko maakunnan alueella. Kuntien nykyiset ostopalvelusopimukset yritetään neuvotella tuottajien kanssa uusiksi niin, että ne saadaan soviteltua em. yhtenäiseen käytäntöön (mm. Jämsä, Kinnula, kuntien nykyiset aspa- ja kotihoitopuikkarit, ostopalvelusopimukset, palvelusetelit jne.).

Valinnanvapauden toteutustapa on tarkoitus linjata syksyllä 2017 ja pohtia tarkemmin valinnanvapauden pilotointia. Nämä asiat ovat johtoryhmässä sekä maakuntahallituksessa ja -valtuustossa linjattavia asioita.

e. Digitalisaatio

*Keski-Suomessa on määritelty tarkkaan maakunnan tietojärjestelmätarpeet. Maakunnassa on käynnissä hankinnan ennakoilmoitus, jolla pyritään yhdessä Kuntahankintojen kanssa tekemään **maakunnallisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän puitehankinta**, johon muutkin maakunnat voisivat halutessaan liittyä. Valmistelua jatketaan maakunnassa määrittelemällä mm. kuntien tietojärjestelmäsiirrot ja niiden edellyttämä työmäärä sekä sopimusten siirrot.*

ICT-järjestelmien osalta Keski-Suomessa on linjattu, että eri toimijoiden käyttöön tarvitaan:

- *Talousjärjestelmät* (käyttöomaisuus, kirjanpito, ostoreskontra, myyntireskontra, maksuliikennejärjestelmä, matkalaskujärjestelmä, budjetoitijärjestelmä)
- *HR-järjestelmät* (HR-master, palkanlaskentajärjestelmä, koulutusjärjestelmä, rekrytointijärjestelmä, muut HR-järjestelmät: osaamisen hallinta, itsepalveluportaali)

- *Tiedonhallinta* (intranet, sähköiset lomakkeet, dokumenttipohjat, sisällönhallintajärjestelmät, arkistointi ja asianhallinta)
- *Käyttövaltuushallinta* (identiteetinhallintajärjestelmä, Active Directory)
- *Infra* (tietoliikenne, palomuurit, konesalit, käyttöpalveluympäristöt)
- *CRM-järjestelmät* (asiakkuuden hallintajärjestelmät, asiakaspalvelujärjestelmät)
- *Asiakas- ja potilastietojärjestelmät*
- *Toimistosovellukset* (sähköposti, kalenteri, Skype/muut pikaviestimet, Office-työkalut)
- *Asiakaspalvelu* (puhelinvaihejärjestelmät, puhelinnumeroavaruuDET)
- *www-sivustot ja viestintätekniset ratkaisut*
- *Päätelaitteet* (työasemat, mobiililaitteet, tulostimet)

Maakunnallisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän kilpailutuksen ennakoilmoitus on julkaistu julkisten hankintojen ilmoituskanavassa Hilmassa. Hankinta toteutetaan puitejärjestelyinä, jossa Kuntahankinnat toimii yhteishankintayksikkönä. Hankinta toteutetaan Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa, joka on sitoutunut hankintaan. Puitejärjestely mahdollistaa sen, että sopimukseen voi liittyä myös muita sairaanhoitopiirejä ja kuntia.

Keski-Suomen uusisairaala Nova -hankkeen ja koko järjestelmähankinnan tarkoituksena on parantaa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa, palveluja ja integroitavuutta. Hankkeen yhtenä osana toteutetaan kansainvälisesti korkeatasoisen asiakas- ja potilastietojärjestelmän hankinta ja käyttöönotto. Tavoitteena on, että hankintailmoitus julkaistaan kesän 2017 aikana ja asiakas- ja potilastietojärjestelmän toimittaja valitaan Q2/2018 loppuun mennessä.

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri jatkaa yhteistyötä UNA-hankkeen kanssa. Yhteistyötä Jyväskylän kaupungin kanssa jatketaan ODA (Omat digiajan hyvinvointipalvelut) -hankkeessa. ODA-projektia toteuttaa 14 julkisen toimijan yhteenliittymä. Sen tulevaisuuden hallintamalli on vielä sopimatta.

Jatkovalmistelussa noudatetaan maakuntien ict-suunnittelu varten valmisteltuja kansallisia ohjeita. Keski-Suomen maakunnassa käynnistetään välittömästi hanke, joka laatii tarvittavan perustietotekniikan nykytilakuvaukseen ja tavoitetilan toteutukseen tähtäävän hanke-suunnitelman. Tavoitteena on laatia kuvaus maakunnan minimissään tarvitsemista ICT-palveluista ja miten niiden käyttöönotto toteutetaan 1.7.-31.12.2018 aikana. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on selvittänyt nykyisten ict-sopimustensa sisältöjä. Vastaava sopimusten koostaminen tehdään kaikkiin maakunnan kuntiin ja kuntayhtymiin sairaanhoitopiiriin laatimilla kyselypohjilla. Kansallisten kyselyjen tulokset 2016 ovat liian epätarkkoja, joten niitä joudutaan tarkentamaan.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tarvitsemien konesali- ja perustietotekniikkapalveluiden tuottaminen on siirtynyt 1.3.2017 Medi-IT Oy:ltä Istekki Oy:lle. Medi-IT Oy jatkaa edelleen sovellustuki-palveluiden tuottajana.

Hankkeen tavoitteena on kartoittaa ICMT-toimintaympäristön nykytila sekä suunnitella Keski-Suomen ICMT-toimintaympäristön ja tietojärjestelmien kehittämiskohteiden tavoitetilan

kokonaiskuva ja tuottaa suunnitelma hankekohteiden priorisoinnista, toteutusjärjestyksestä, vaiheistuksesta, etenemissuunnitelmasta ja aikataulutuksesta sekä kehittämiskohteiden työmääräarvio siltä osin kuin se tässä vaiheessa on mahdollista. Hankkeen lopputuloksena tuotetaan maakunnallisen ICMT-toimintaympäristön nykytilan kuvaus, tavoitetilan suunnitelma ja muutoksen toteutuksen vaiheistettu etenemissuunnitelma sekä resurssitarve kustannusarvioineen. Hankkeessa ei toteuteta varsinaisia ratkaisuja, vaan ne toteutetaan erillisissä kehitys- ja käyttöönottoprojekteissa huomioiden kansallisen ja maakuntien välisen sekä yhteistoiminta-alueen ICT-valmistelun tuotokset ja velvoitteet.

Huolimatta Keski-Suomen sairaanhoitopiirin omistajuudesta yhtiöön ja sen in house - asemasta yhteistyö ja hankkeet toteutetaan normaalina tarjouspyyntö-tarjous-sopimusketjuna. Näin varmistetaan tarjottavien palvelujen hintakilpailukyky ja toimittajan riittävä resursointi muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Hankkeet rahoitetaan ja resursoidaan Keski-Suomen liiton käytössä olevilla ict-muutostuen määrärahoilla erikseen sovittavalla tavalla mm. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa. Keski-Suomen shp aloittaa työskentelyn väliaikaisessa projektitoimistossa kesällä 2017.

Jyväskylän kaupunki on yhdessä Keski-Suomen Sote- ja maakuntauudistuksen valmistelutyöryhmien kanssa selvittänyt talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen tulevia tuottamistapoja. Yhteistyötä on tehty myös valtakunnalliseen maakuntien TAHE-valmisteluun. Tarkasteltavana ovat erityisesti olleet nykyisten organisaatioiden pohjalle muodostetut toimintamallit, oma palvelutuotantoyhtiö tai tuotannon järjestäminen yhteistyössä jo toimivan osakeyhtiön kanssa. Kaupunginjohtajan asettaman selvitystyöryhmän raportti valmistuu vuoden 2017 loppuun mennessä. Tehtävillä ratkaisulla on merkittävä vaikutus käyttöön otettaviin talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin.

Kunnilla ja kuntayhtymillä on edessä merkittävä työmäärä tietojärjestelmien siirtoon ja sopimusten läpikäyntiin liittyvissä tehtävissä. Eri toimijoiden on varmistettava riittävä resursointi näihin tehtäviin ja samalla huolehdittava toiminnan jatkuvuudesta luovuttavissa organisaatioissa. Kuntien on organisoitava uudelleen ict-tukipalvelut osan henkilökunnasta siirtyessä maakunnan palvelukseen.

Keski-Suomen maakunnan ict-valmisteluun vaikuttaa useiden kansallisten, yhteistoiminta-alueen ja maakunnan valmisteluryhmien toiminta ja hankkeet. KYS erva-alueen tietohallinto-toimikunta sekä Itä- ja Keski-Suomen sote ICT-kehitystyöryhmien toiminta on yhdistetty. Jatkossa työryhmä valmistelee ja toteuttaa maakuntien työsuunnitelman mukaisesti yhteistoiminta-alueen yhteisiä valmisteluasioita ja ICT-hankkeita.

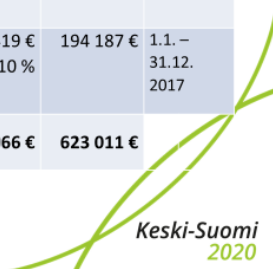
f. Rahoitus

Valtiovarainministeriö on myöntänyt Keski-Suomen esivalmisteluun yhteensä 544 000 €. Maakunta on hakenut valmistelurahoitusta yhteensä noin 1 000 000 €. Muutosjohtajien seurantakyselyn (maaliskuu 2017) perusteella maakunnan kokonaisresurssi uudistuksen valmisteluun on 354 000 €, josta valtaosa ilmoitettiin kohdistuvan ostopalveluihin.

Maakuntien ilmoittamien tietojen perusteella tietohallinto- ja ICT-muutoksen valmistelun ja toimeenpanon kokonaiskustannukset vuodelle 2018 olisivat n. 195 miljoonaa euroa (35,6 euroa / asukas) josta Keski-Suomen osuus 4 milj. €. Määrärahoista ei ole tehty päätöksiä. Alla olevissa kuvissa on hahmotettu maakunnalle myönnetty rahoitus (kuva 4) ja maakunnan hakema rahoitus (kuva 5).

Myönnetty rahoitus

VM:n päätökset	Tuki	Omarahoitus	Yhteensä	Ajalle
Esivalmisteluavustus 27.3.2017	55 177 € 70 %	23 647 € 30 %	78 824 €	1.8.2016 – 30.6.2017
Maakuntien perustamisen lisärahoitus 5.7.2017	315 000 € 90 %	35 000 € 10 %	350 000 €	1.7.2017 – 30.9.2017
ICT-valmistelun tuki esivalmisteluun 29.5.2017	174 768 € 90 %	19 419 € 10 %	194 187 €	1.1. – 31.12. 2017
YHTEENSÄ	544 945 €	78 066 €	623 011 €	



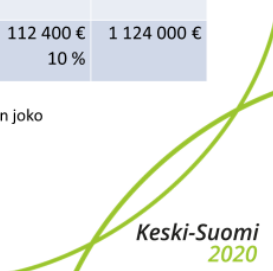
Kuva 8. Esivalmisteluun myönnetty rahoitus (Keski-Suomi, tilannekatsaus 15.9.2017)

Haettava rahoitus

Mitä ja mistä	Tuki	Omarahoitus	Yhteensä
Valmistelurahoitus, VM	350 000 - 950 000 € 90 %*	50 000 – 105 000 € 10 %*	400 000 - 1 055 000 € *
Muutosvalmennus, KEVA	50 000 € 50 %	50 000 € 50 %	100 000 €
ICT-valmistelu, VM	1 011 600 € 90 %	112 400 € 10 %	1 124 000 €

* Rahoituksessa hyväksyttävästä aikataulusta riippuen joko
31.12.2017 tai 31.5.2018 saakka

Sote-koordinaattorin rahoitus 2019?



Kuva 9. Haettava rahoitus. (Keski-Suomi, tilannekatsaus 15.9.2017)

Kymerlaakso

Tähän yhteenvetoon on koottu Kymerlaakson maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvetona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Kymerlaaksossa on tehty päätöksiä, miten eri tehtävät siirtyvät uuteen maakuntaan vuosina 2019 ja 2020. Kaikki sote-palvelut ollaan siirtämässä Kymerlaakson sote-kuntayhtymään 1.1.2019 ja edelleen perustettavaan maakuntaan 1.1.2020. Samassa yhteydessä Kymerlaakson liitto siirtyy uuteen maakuntaorganisaatioon. Kymerlaakson uusi maakunta korostaa tulevassa toiminnassaan **asiakslähtöisyyttä**.*

Kymerlaakson Sote-kuntayhtymä: Kaikki sote-palvelut siirretään perustettavaan kuntayhtymään 1.1.2019 alkaen. Uuden Sote-kuntayhtymän toiminnot siirretään maakuntaan 1.1.2020 alkaen. Järjestäjä ja konsernipalvelut menevät maakuntaan ja sote-palvelut maakunnan liikelaitokseen. Kymerlaakson liitto siirtyy maakuntaan 1.1.2020 alkaen. Tehtävät perustuvat aluekehittämislakiin sekä maankäyttö- ja rakennuslakiin. Kuntien SOTE-TAHE siirtymisen aikataulu on vielä epäselvä. Alueen kuntien valitut tehtävät muuttuvat kuntayhtymäksi 1.1.2019 ja siirtyvät osaksi maakuntaa 1.1.2020. Kuntien ympäristöterveydenhuolto aloittaa ja Kymerlaakson Pelastuslaitos aloittavat 1.1.2020.

Kymerlaakson muutosvisio 2023: Kymerlaaksolaiset saavat nopeasti ja joustavasti tarvitsemansa palvelut, jotka tuotetaan ennakoivuus huomioiden. Kymerlaaksolaisten hyvinvoinnin ja elinvoiman tukena on joustava palvelurakenne ja -verkko sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö. Kymerlaaksolainen vaikuttaa palveluihinsa ja valitsee niistä tarvitsemansa. Toimintatavat edistävät asukkaiden ja asiakkaiden osallisuutta. Kymerlaaksossa kohdataan, kokeillaan ennakkoluulottomasti ja johdetaan tiedolla. Palvelut ovat vaikuttavia ja kustannustehokkaita. Kymerlaaksolaisille on saatavilla laiteriippumattomasti ja turvallisesti kattavat ja kuhunkin tilanteeseen soveltuvat palvelut. Monet asiat hoituvat asioimatta ja automaattisesti. Työntekijällä on käytössä toimivat, aikaan ja paikkaan sitomattomat työvälineet.

Asiakslähtöisyyden tulee korostua voimakkaasti toiminnassa ja toimintaa ohjaavissa visioissa ja tavoitteissa. Toiminnan tulee perustua asiakkaiden tarpeisiin ja yhteiskunnan odotuksiin ja asiakkaille tulee tarjota toimivia ja turvallisia tie- ja liikennepalveluita kansalaisten liikkumisen ja elinkeinoelämän kuljetusten tarpeisiin.

b. Palvelujen järjestäminen

*Palvelujen järjestämistehtävää ajatellen Kymenlaaksossa on **tunnistettu järjestäjän tärkeimmät tehtävät**. Lisäksi valmistelussa on kiinnitetty huomiota siihen, että järjestäjällä tulee olla **riittävästi osaamista ja ymmärrystä palvelumarkkinan toimivuudesta** sekä siitä, millainen palveluverkko maakuntaan tulevaisuudessa tarvitaan. Haasteelliseksi koetaan kasvupalvelujen järjestämisessä **markkinapuutteen toteaminen**. Jos määrittely tapahtuu mekanistisesti tai muuten maakunnan järjestämisvallan ulkopuolella, on suuri **vaara alueiden eriarvoiselle kehitykselle**. Kriittisenä nähdään se, että **asiakkuudenhallinnan on säilyttävä maakunnassa järjestäjällä**. Tämä koskee erityisesti kasvupalveluja. Kasvupalvelujen alla on vielä epäselvää, mikä tulee olemaan jako järjestämis- ja tuottamistehtäviin koskien nykyisiä TE-toimistojen, asiakasrajapinnassa tapahtuvia, palveluja.*

Uudistuksen toteutuminen edellyttää riittävästi resursoitun sekä osaavan järjestämistoiminnon. Järjestäjän keskeisiä tehtäviä olisivat 1) määrittellä kriteerit, joilla tuottajat pääsevät tuottamaan palveluita, 2) tilata palvelut palveluntuottajilta asetettuja kriteereitä vastaavina ja hinnaltaan hyväksyttävänä, sekä 3) valvoa ostajana palvelun laatua. Jos kriteerit täyttäviä palveluiden tuottajia ei ole, maakunnan täytyisi tuottaa palvelut omana tuotantona. On tärkeää, että maakunnassa on järjestämispuolen osaava joukko, joka ymmärtää miten palvelumarkkinat jatkossa toimivat ja millainen palvelurakenne maakuntaan pitää muodostaa. Maakunnan järjestämisvastuuseen kuuluu lisäksi vastuu kasvupalvelujen yhteensovittamisesta 19§:n mukaisesti kokonaisuudeksi sekä toiminnan yhteensovittaminen kunnan, valtion ja maakunnan muiden palvelujen kanssa.

Maakuntien tulee toteuttaa varsinaisiin hankintoihin liittyvät markkinavuoropuhelut, jotta vuoropuhelussa päästään konkreettisiin maakuntakohtaisiin tarpeisiin ja toteutustapoihin. Markkinavuoropuhelua tulisi jatkaa myös keskitetysti siten, että maakuntien kasvupalvelujen ostamisen suunnitelmat koottaisiin yhteen ja näistä käytäisiin avoin verkkokonsultaatio yhdessä palveluntarjoajien kanssa.

Maakunnan kasvupalvelujen järjestämistehtävän kannalta markkinapuutteen toteamismekanismi on yksi keskeisimmistä kysymyksistä. Mikäli markkinapuutteen määrittely tapahtuu mekanistisesti tai muutoin maakunnan järjestämistoimivallan ulkopuolella, voi se johtaa alueiden väliseen eriarvoistumiseen asukkaiden ja asiakkaiden palveluissa. Samalla seurauksena voi olla paikallisten toimijoiden markkinoiden romahtaminen ja kehittymisedellytysten menettäminen. Tarvitaan tarpeeksi pitkä siirtymäaika toimintojen sopeuttamiseksi markkinalähtöisiksi

Järjestämistoimintoihin kuuluvat muun muassa yritystoimintaan liittyvien avustusten maksupäätösten tekeminen (yli 10.000 euroa), määrärahojen osoittaminen eri tukimuodoille, määrärahopäätösten perusteiden määrittäminen sekä määrärahan käyttöä koskevien tarkastusten järjestäminen. Järjestämistoimintoihin kuuluvat myös palvelujen viranomaistehtävät, palvelutarpeiden kartoitus, palvelujen hankintaan ja määrärahoihin liittyvät tehtävät. Järjestämisvastuuseen liittyy vastuu siitä, että maakunnassa on tarjolla rekrytointi ja osaamispalveluja (lakiehdotus rekrytointi- ja osaamispalveluista). Maahanmuuttajien osaamisen kehittämisestä ja kotoutumiskoulutuksesta säädettäisiin tarkemmin laissa kotoutumisen edistämistä. Maakunta vastaa siitä, että kotoutumissuunnitelmaan oikeutetulle henkilölle laaditaan kotoutumissuunnitelma. Laissa säädetään maakunnallisiin kasvupalveluihin liittyvistä viranomaistehtävistä, joita ei voida siirtää yksityisten hoidettavaksi.

Kasvupalvelujen logiikka vaatii päätöksiä ja arvovalintoja siitä millaisia työvoima- ja elinkeinopalveluja maakunnassa halutaan jatkossa järjestää, minkä jälkeen voidaan lähteä käy-

mään markkinavuoropuhelua ja miettimään palvelumuotoiluja tarkemmin. Tarkoitus on ostaa markkinoilta vaikuttavuutta, mikä vaatii niin tuottaja- kuin järjestäjäorganisaatiotakin uudenlaista osaamista ja uudenlaista liiketoimintalogiikkaa. Kasvupalvelu on työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan eli nykyisten ELY-keskuksen yrityspalvelujen ja TE-toimiston tuottamien tehtävien järjestämisestä maakunnassa. Kasvupalveluiden lähtökohtana on asiakkaan tarpeet ja hyvä asiointikokemus. Asiakkaalla on oikeus valita haluamansa palveluntuottaja maakunnan järjestämisvastuunsa mukaisesti nimettyjen palveluntuottajien joukosta kuitenkin niin, että asiakkaalla ei ole niihin subjektiivista oikeutta.

Kasvupalvelulaissa määritellään maakuntien järjestämisvastuu, palvelukokonaisuudet, kansallisesti ja EU rakennerahastoista rahoitettavien ohjelmien ja hankkeiden hallinnointi- ja rahoitustoiminta sekä alueiden kehittämisen järjestelmä. Kasvupalvelut on järjestettävä ja tuotettava sisällöltään, laajuudeltaan ja laadultaan sellaisina kuin asiakkaiden tarve edellyttää. Maakunnallisten kasvupalvelujen asiakkaalla on oikeus valita maakunnan järjestämisvastuun mukaisesti nimeämä palveluntuottaja. Lakiehdotus rekryointi- ja osaamispalveluista sekä kotouttamislaista tarkentaa maakunnan järjestämisvelvollisuutta niiden tuottamisessa.

Asiakkuudenhallinta on oltava maakunnassa järjestäjällä. Asiakasryhmät valtakunnallisiin kasvupalveluihin (TF) maakunnissa ovat potentiaaliset kasvuun ja kansainvälistymiseen tähtäävät yritykset, jotka eivät vielä ole TF-palveluiden parissa tai eivät ole olleet yli 5 vuoden. Asiakassegmenteistä ne kuuluvat kotimarkkina-, kv-, kasvu- ja born global-yrityksiin.

Maakunnan sisäiset yrityspalveluprosessit kattavat asiakassegmentit alkavista yrityksistä kansainvälistyviin ja resurssina palveluiden järjestämiseksi ovat kaikki maakunnan yritysasiantuntijat (TF-, elinkeino-, maaseudun yritysasiantuntijat). Maakunnan palveluina ovat neuvonta, sparraus ja ohjaus laajempiin palvelukokonaisuuksiin (esim. TF-palveluehdotus) sekä rahoitus (esim. kehittämisavustus, maaseuturahoitus, kehpa), joiden prosessit ovat valtuuksien hajauttamisen takia nykymallilla sekavia. Uudessa mallissa resurssit, toimijoiden roolitukset ja valtuudet pitää sopia siten, että yritysten ohjaus, sparraus ja neuvonta järjestetään maakuntatasolla asiakastarpeen määrittäessä yhteistyörajapinnat.

Maakunnalle siirtyä ELY-keskuksista, TE-toimistoista ja maakuntaliitoista suuri määrä erilaisia verkostotehtäviä, joilla on edistetty ja kehitetty aluetta. Avoin kysymys on, ovatko nämä tehtävät osa järjestämistehtävää, aluekehitystehtävää vai mahdollisesti maakunnan strategista tehtävää. Asia ratkennee tulevan maakunnan organisaatorakennetta pohdittaessa. Maakunta tekee päätöksen rahoituksen suuntaamisesta ja tarjottavista palveluista. Tähän suunnattu rahoitus TEM:stä on ns. yleiskatteellista. Maakunta tulee käymään säännöllisesti valtioneuvoston ja kuntien kanssa neuvotteluja rahoituksen suuntaamisesta ja palvelujen järjestämisestä.

Maakunnalla on vastuu koordinoida palveluja asiakasnäkökulmasta siten että palvelupolku olisi mahdollisimman selkeä ja mutkaton, palvelut eivät olisi päällekkäisiä tai toistensa kanssa kilpailevia ja että tarpeelliset palvelut järjestetään. Maakunta vastaa siitä, että palvelut tuotetaan asiakkaalle kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Esivalmistelun tarkoituksena on ollut tuottaa materiaalia päätösten pohjaksi siitä, millaisia kasvupalveluja maakunnassa tarvitaan ja miten ne kannattaa tuottaa.

Maakunnallisten palvelujen järjestäminen ja tuottaminen tulee eriyttää niin, että palvelujen järjestäjä on aina maakunta. Järjestäjällä on vastuu palvelujen tarpeen, määrän ja laadun määrittämisestä. Järjestäjä päättää myös tuotantotavasta, varmistaa kustannusvaikuttavuuden ja vastaa palvelujen yhdenvertaisuudesta saatavuudesta. Maakunnan järjestämisvas-

tuuseen kuuluvat myös palvelujen kehittäminen ja maakunnan omavalvonnan organisoiminen, johon liittyen maakunnan tulee tehdä omavalvontaohjelma.

TE-toimisto poikkeaa merkittävästi ELY-keskuksesta siinä, että lähes kaikki TE-toimiston tehtävät ovat palvelun tuottamista asiakasrajapinnassa. Selkeää jakoa järjestämis- ja tuottamistehtävien välillä ei ole tehty ja monet TE-toimiston tehtävistä (esim. puhelinpalvelut, yrityskäynnit, työllistämissuunnittelu) voidaan tulkita molempiin ryhmiin kuuluviksi näkökulmasta riippuen. TE-toimiston asiantuntija- ja asiakaspalvelutehtävissä merkittävimpiä ovat asiakkaan työmarkkinakyvyn ja -tilanteen alkukartoitus sekä suunnitelmien teko yhdessä asiakkaan kanssa työllistymisestä, aktivoineista ja kotouttamisesta. Tavoitteena on aina henkilöasiakkaan työllistymisen edistäminen ja työtä tarjoavan asiakkaan osaavan työvoiman saaminen. Näiden tehtävien osalta ei vielä ole selvää jakoa järjestämis- ja tuottamistehtäviin. Asiakkaan palvelutarpeen arviointi sisältää järjestämisroolin, koska maakunnan tulee selvittää asiakkaan palvelutarpeet pystyäkseen järjestämään palvelutarpeiden mukaisia palveluja.

Asiakkaan palvelutarpeen arvioinnin osalta käydään vielä ministeriötasollakin keskustelua siitä, onko se järjestämis- vai tuotantotehtävä. Ainakin alkuvaiheessa tämä tehtävä on hyvä pitää maakunnan omana tehtävänä eikä kilpailuttaa sitä markkinatoimijoille. Näin varmistetaan asiakastarvetiedon ja ennakkoinnin tarvitseman tiedon saaminen, rahojen seuranta sekä asiakasprosessin reitityksen lähteminen oikeille urille. Merkitystä on myös sillä, että tiettyjen henkilöasiakasryhmien osalta varmistetaan, että he ohjautuvat varmasti johonkin palveluun. Hallitusohjelman tuomien määräysten mukaan erityisen tärkeää on työnhakija-asiakkaiden aktivointi ja patistaminen työllistymisen polulle.

Tulevaisuudessa on tavoitteena järjestää merialuesuunnitelmien laatiminen siten, että eri viranomaisten yhteistyöllä sekä sidosryhmien ja muiden asianosaisten osallistumisella suunnitelmien valmisteluun saadaan vaikuttavuutta ja eri tahot sitoutumaan suunnitelmiin ja niiden toteuttamiseen omassa toiminnassaan. Merialuesuunnitelmilla ei ole oikeusvaikutuksia eikä sitovaa vaikutusta muun lainsäädännön mukaisiin lupa- tai muihin menettelyihin.

Tulevaisuudessa maakunnan vesistöseurannan järjestämismahdollisuudet ovat joko osallistua valtakunnalliseen kilpailutukseen tai järjestää hankinta itsenäisesti. Valtakunnallisesta laajasta kilpailutuksesta on saatu merkittäviä kustannussäästöjä.

Näiden tehtävien järjestämisvastuuseen maakunnassa liittyy vielä epävarmuutta:

- Rakennussuojeluasiat, rakennussuojelupäätökset
- Muinaismuistolakiin liittyvät päätösaasiat, muinaismuistojen kajoamisluvat
- Joukkoliikennejärjestelmä

Maakuntalakiesityksessä todetaan myös, että kuntien yhteisellä päätöksellä voidaan maakunnan hoidettavaksi siirtää rakennusvalvonnan ja ympäristötoimen järjestämisen tehtäviä. Mikäli kunnat päättävät siirtää näitä tehtäviä maakuntaan, aiheuttaa se merkittäviä muutoksia ja avaa entistä tiiviimmän yhteistyömahdollisuuden alueidenkäytön suunnittelun sekä rakennusvalvonnan ja ympäristötoimen välille. Toisaalta tehtävien siirto maakuntaan aiheuttaisi uusien toimintatapojen muodostamista niin maakunnassa kuin kunnissa. Asiakkaan näkökulmasta näiden tehtävien siirto maakunnalle olisi täysin uusi tilanne.

Maakunnan omaan varautumiseen sisältyy sen järjestämis- ja tuottamisvastuulla olevien tehtävien ja toimintojen varautumisesta huolehtiminen, muun muassa valmiussuunnittelu,

materiaalinen varautuminen, henkilöstön koulutus sekä muut toimintakyvyn turvaamiseksi tarvittavat etukäteisvalmistelut, sekä niiden sisäinen yhteensovittaminen monialaisessa maakuntakonsernissa siten, että myös varautuminen tulisi ohjatuksi yhtenä kokonaisuutena.

Tämän lisäksi maakunnan tehtäväksi säädetään varautumisen yhteensovittaminen alueellaan. Yhteensovittamisella tarkoitettaisiin yhteistyötä, jonka käytännön toteutumisesta vastaa maakunta. Toimialakohtaiseen varautumisen alueelliseen yhteensovittamiseen sisältyisi asianomaisen toimialan eri toimijoiden varautumisen yhteensovittaminen sekä erityislainsäädännössä eri viranomaisille säädetyt tehtävät toimialakohtaisessa varautumisessa, esimerkiksi pelastustoimen viranomaiset johtavat eri toimijoiden pelastustoimintaan osallistumista koskevaa suunnittelua ja huolehtivat pelastustoimintaan liittyvän poikkeusolojen toiminnan ja suunnitelmien yhteensovittamisesta. Tarvittavasta toimialakohtaisen varautumisen edellyttämän yhteistoiminnan järjestämisestä vastaisivat toimialan toimivaltaiset viranomaiset. Toimialakohtaisesta varautumisesta säädetään kunkin toimialan omassa lainsäädännössä.

Valmius- ja turvallisuusfoorumin toiminta on kehittynyt niin, että se on tehnyt Kymenlaakson valmiuskortit ja Kymenlaakson riskiarvion. Valmius- ja turvallisuusfoorumi on hyvä pohja jatkaa varautumisen maakuntalain edellyttämää yhteensovittamista Kymenlaaksossa. Foorumin kokoonpanoa tulee muuttaa maakuntalain mukaiseksi ja tällöin siitä tulee maakuntavetoinen. Foorumin toimintana on jo nykyisin tuotettu Kymenlaakson riskiarvio, joka on tulevaan maakuntalakiin esitetty velvoite järjestää alueellisesti merkittävien riskien poikkiallisen arviointityö.

Varautumisella merkittävin rajapinta toimialoilla on pelastuspalveluihin. Pelastuslaitoksella on koulutettu henkilöstö häiriötilanteisiin ja valmius ennakoivan tilannekuvan tuottamiseen 24/7. Myös maakunnan alueen valmius- ja häiriötilanneharjoitusten järjestämiseen pelastuslaitoksella on olemassa valmius ja toimivat yhteistyökäytännöt.

c. Integraatio

*Palvelujen ja palvelukokonaisuuksien **integraatiota** on Kymenlaaksossa käsitelty varsinkin perusteellisesti. Huolena nähdään, ettei alkuperäinen lakiehdotus alueiden kehittämistä ja kasvupalveluista riittävällä tavalla huomio asiakasohjauksen merkitystä palvelujen ja palveluketjujen toimivuudelle. Niin ikään toiminnan johtamisen näkökulmasta kriittistä on tietojohtaminen ja siinä määritellyt vastuut ja roolit. Kymenlaakson erityispiirteinä kasvupalveluja koskien voidaan todeta **vahvat seudulliset elinkeino-yhtiöt**, joille käytännön asiakastyötä voitaisiin mahdollisesti ulkoistaa.*

*Lisäksi Kymenlaaksossa on esivalmistelun aikana käsitelty teemoja, joissa joko tehdään tällä hetkellä **yhteistyötä yli maakuntarajojen** tai joiden kohdalla tällainen olisi suotavaa myös uudessa rakenteessa. Tällaisia teemoja ovat mm. merialuesuunnittelu, kalatalousrahaston asiat, rakennerrahastoasiat sekä luonnonsuojelutehtävät ja alueidenkäytön suunnittelu.*

Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson tarpeisiin on laadittu yhteinen kasvupalvelun esivalmisteluraportti. Tiimissä ovat olleet mukana TE-toimistosta Juha Kouvo ja Tuija Luodelahti, ELY-keskuksesta Satu Mäkelä, Tea Raatikainen ja Juha Linden, Etelä-Karjalan liitosta Satu Sikanen sekä Kymenlaakson liitosta Toni Vanhala. Tiimin koollekutsujana toimi Satu Mäkelä. Raportin sisältö on yhdistelty kummankin maakunnan toivomien aiheiden mukaan.

Työmarkkinoiden ja työelämän muutos on nopeaa ja erilaisen tiedon hyödyntäminen haastavaa. TE-palvelujen valtakunnallisten työnvälityksen pilottien kokemukset palvelujen tuotannosta ovat osoittaneet asiakasohjauksen olevan erityisen kriittinen tekijän palvelun onnis-

tumiselle. Lakiesitys ei riittävästi huomioi asiakasohjauksen merkitystä palvelujen ja palveluketjujen toimivuudelle. Asiakkaiden palvelutarpeen arviointi tulisi olla maakunnan järjestäjätoiminnon tai liikelaitoksen vastuulla, jotta asiakasohjaus ja palvelujen integraatio voisivat toteutua. Tältä osin lain perusteluissa ei ole riittävästi huomioitu kokemusperäistä ja käytössä olevaa tietoa erilaisten asiakasryhmien kyvystä itseohjautuvasti ratkaista palvelutarpeitaan.

Kasvupalvelu on työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan eli nykyisten ELY-keskuksen yrityspalvelujen ja TE-toimiston tuottamien tehtävien järjestämistä maakunnassa. Lain tavoite on yhdistää alueiden kehittämisen ja kasvupolitiikan tavoitteet laaja-alaiseksi kokonaisuudeksi, jonka elementtejä ovat alueiden kehittäminen, kestävä taloudellinen kasvu, osaamisen, sosiaalisen osallisuuden ja kotoutumisen edistäminen sekä työllisyyden, työllistymisen ja yritystoiminnan edellytysten edistäminen. Kasvupalvelut ovat valtakunnallisia ja maakunnallisia ja ne tulee toteuttaa yhteen sovitettuina ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina yhdessä kuntien elinvoimapalvelujen kanssa. Kasvupalvelulaissa määritellään maakuntien järjestämistä vastuu, palvelukokonaisuudet, kansallisesti ja EU rakennerahastoista rahoitettavien ohjelmien ja hankkeiden hallinnointi- ja rahoitustoiminta sekä alueiden kehittämisen järjestelmä. Kasvupalvelut on järjestettävä ja tuotettava sisällöltään, laajuudeltaan ja laadultaan sellaisina kuin asiakkaiden tarve edellyttää. Palvelut tuotetaan yhteen sovitettuina tarkoituksenmukaisina toimivina palvelukokonaisuuksina sekä väestön ja yritysten tarpeet huomioon ottaen hyödyntäen mahdollisuuksien mukaan sähköistä asiointia.

Innovaatioiden ja osaamiskeskittymien kehittymiselle edellytysten luonti alkaa kunta- ja maakuntatasolta, jolloin alueellinen palvelukokonaisuuskonsepti toteutuu yhteistyössä yksityisten, kuntien, maakunnallisen ja valtiollisten kasvupalveluorganisaatioiden sekä koulutus/tutkimusorganisaatioiden kesken. Maakunnan rooli ekosysteemien synnyttämisessä ja tukemisessa on muun muassa Invest in -toimien edistäminen sekä toimintaympäristöhankkeiden kautta ko. valmiuksien rahoittaminen.

Palveluiden tulee muodostaa palvelukokonaisuuksia, jotka on rakennettu palvelutarpeiden pohjalta. Palvelukokonaisuus voi olla myös koko palveluprosessi. Asiakkaiden omia vaikutusmahdollisuuksia voidaan lisätä käyttäen eri vaikutuskanavia kuten asiakaspalautetta (=käyttäjäkokemukset), palveluiden laadun tehokasta valvontaa sekä asiakasraateja, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa muun muassa palveluiden sisältöön. Palveluntuottajina voivat olla julkinen, yksityinen tai kolmas sektori. Lain perusteella vastuu asiakasprosessista on siirtymässä (enemmän) asiakkaalle itselleen.

Lakiluonnoksen 23 §:n mukaan palveluntuottaja veloitetaan tallentamaan asiakastiedot järjestelmiin. Selvyyden ja kokonaisvaltaisen palveluketjun varmistamiseksi tulisi määritellä, mitä asiakastiedolla tarkoitetaan. Samoin asiakastietojen luottamuksellisuus ja yksityisyyden suoja tulee ottaa huomioon. Voidaanko asiakastietoja esimerkiksi myydä tai luovuttaa kolmannelle taholle ja millä edellytyksillä.

Johtamisen näkökulmasta on tärkeää kuvata, miten ja keiden välillä tieto liikkuu eri tasoilla. Maakunnan tietojohdamisen roolit ja vastuut tulee kuvata jo valmisteluvaiheessa. Jatkossa tulee kiinnittää huomiota maakuntarakenteen sisällä siihen, miten tietojohdaminen linkittyy koko organisaation toimintaan. Valmisteluvaiheessa erityisen tärkeää on muutosjohtajan rooli sekä elinkeinojohtajan, työllisyys- ja yrittäjyyspäällikön, TE-toimiston johtajan, palvelupäälliköiden ja muiden avainhenkilöiden välinen tiedon jakaminen ja käsittely sekä henkilöstön osallistaminen.

Kasvupalveluihin ja niitä tukeviin toimintoihin on mahdollisuus löytää uusia tulokulmia, lisää vaikuttavuutta ja yhteensovitusmahdollisuuksia esimerkiksi ESR-, EAKR- ja maaseuturahaston tehtäviä kokoamalla rahoitus- ja maksatusyksiköihin.

Kymenlaaksossa on tavoitteena yhden luukun periaate yrityspalveluissa. Toiminta voitaisiin ulkoistaa paikalliselle ja jo nyt asiakasrajapinnassa koko ajan toimivalle elinkeinoyhtiölle. Elinkeinoyhtiöllä on ylivoimainen alueensa asiakastuntemus ja siten jatkuva vuorovaikutus yrityksiin ja yrittäjiin.

Organisatorisesti kannattaa maakunnassa miettiä, voisiko yrityksille suunnatut palvelut koota yhteen (Kasvupalvelut, OKM:n rahoituspalvelut, Maaseutuohjelman yrityspalvelut, rekrytointi- ja osaamispalvelujen yrityksille suunnatut osiot jne.), jolloin asiakaspalveluprosessi sujuisi mahdollisimman joustavasti riippumatta palvelun tai prosessin omistajaohjauksesta. Syytä on myös rakentaa kuntien kanssa tiivis yhteistyö joko sopimusmallilla tai muutoin. Näin pystytään parhaiten välittämään ja vastaanottamaan tietoa palveluista ja asiakasrajapinnasta ja varmistamaan se, ettei tuoteta päällekkäisiä tai pirstaleisia palveluja. On syytä myös miettiä, millainen osa kasvupalveluista voidaan tuottaa kokeiluina tai pilotoineina hankerahoituksella eri kumppanien kanssa.

Mahdollisuudeksi voidaan katsoa, että vesistöjen käyttötehtäviä ja lupien hallintaa keskitetään maakuntien välillä tai toteutetaan yhteistyötä sovittujen menettelytapojen mukaan siten, että tehtäväaluetta johdetaan yhdestä paikasta. Jos maakuntien kesken ei saada yhteistyötä aikaan, voi vesistökokonaisuuksittain toteutettu säännöstelyjen hoito hajota, jolloin kellään ei ole vesitilanne kokonaisuutena hallinnassa. Kaakkois-Suomen ELY-keskus on hoitanut vesistöjen käyttötehtäviä ja rajavesistötehtäviä sekä Kymijoen vesistöalueen että Vuoksen vesistöalueen osalta yhteistyössä muiden ELY-keskusten kanssa. Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen henkilöstöllä on näissä tehtävissä valmius jatkaa toimintaa siten, että tehtäviä hoidetaan laajemmalla alueella kuin Kymenlaakso.

Mahdollisuuksia parempaan tuloksellisuuteen uudessa maakuntakokonaisuudessa uudistettujen ohjausmallien johdosta on. Esteenä voi olla, jos nykyisiä resursseja joudutaan vähentämään. Myös tämän tehtävän osalta tulee huomioida maakunnallinen ja ylimaakunnallinen yhteistyö. Erityisesti vesitalouden ja kalatalouden kunnostusresurssien yhdistämien voi lisätä tehoa rakennettujen vesien hoidossa.

Vesien ja merenhoidon palvelukokonaisuuteen liittyy myös merialuesuunnittelu. Vesienhoitoalueiden rajaukset eivät noudata hallinnollisia vaan vesistöaluekokonaisuuksien rajoja, joten samalla vesienhoitoalueella tehdään nykytilassa yhteistyötä useiden ELY-keskusten kanssa. Merialuesuunnittelu on alueidenkäytön suunnittelujärjestelmästä erillinen suunnittelumuoto. Merialuesuunnitelmat ovat yleispiirteisiä, aluevedet ja talousvyöhykkeen kokonaisuutena kattavia suunnitelmia, joissa tarkastellaan eri toimintojen tarpeita laaja-alaisesti ne yhteen sovittaen. Näitä ovat erityisesti energia-alat, meriliikenne, kalastus ja vesiviljely, matkailu, virkistyskäyttö sekä ympäristön säilyttäminen, suojelu ja parantaminen.

Merialuesuunnittelun tavoitteena on varautua merialueen pitkän aikavälin käyttötarpeisiin tarkastelemalla eri toimintoja kokonaisvaltaisesti laajalla merialueella ja yleispiirteisellä tasolla siten, että pyritään sovittamaan yhteen eri toimintojen tarpeet ja ratkaisemaan mahdolliset ristiriidat. Suunnitelmien tavoitteena on löytää synergiaetuja eri alojen kesken, lisätä tietoa suunnitteluprosessin myötä ja edistää sinistä kasvua.

Vesienhoitosuunnitelma kootaan toimenpideohjelmien tietojen pohjalta ja vesienhoitosuunnitelmien laadinnasta on vastannut tähän saakka koordinoiva ELY-keskus (Kymijoen-Suomenlahden vesienhoitoalue/Uudenmaan ELY ja Vuoksen vesienhoitoalue/Etelä-Savon

ELY, Merialue/Varsinais-Suomen ELY), johon koordinaatio on erikseen resursoitu. Vesien- ja merenhoidon suunnitteluprosessissa on edelleen tarvetta tiiviille yhteistyölle vesienhoito-alueilla. Yhteistyö on välttämätöntä resurssien tehokkaan käytön ja suunnittelun vesistö-aluekokonaisuuden tarkastelun kannalta.

Vesistöseurannan ja vesienhoidon tehtäväkokonaisuus muodostuu useista erilaista osamista edellyttävistä osatehtävistä. Tehtävien hoitaminen edellyttää monipuolista vesistö- ja meriasiantuntemusta erityisesti biologiselta mutta myös tekniseltä puolelta. Vaatimuksia voi syntyä myös asiakkailta päin ja niihin täytyy pystyä vastaamaan. Tässäkin yhteistyö maakuntien välillä nousee avainasemaan. Jonkin maakunnan tulisi kehittää erikoisosaamista vesistöjen käytön ja lupien hallinnan tehtäväalueella, jota muut maakunnat voisivat hyödyntää.

Rakennettujen vesistöjen kunnostusta ja hoitoa on tehty Kymenlaaksossa yhteistyössä kalataloustehtäviä hoitavien henkilöiden kanssa (nykyisin VARELY). Hankkeiden valintaa ja priorisointia on tehty vesien hoitosuunnitteluun ja kalatiestrategiaan liittyen, joten kunnostuslinjauksiin ovat voineet vaikuttaa myös muut yhteistyötahot.

Alueidenkäytön suunnittelun osalta ei merkittäviä muutostarpeita ole eikä alueidenkäytön suunnittelutehtävien siirtäminen maakuntaan aiheuta suuria sopeutumistoimia. Uudistuksen myötä voidaan maakunnan alueidenkäytön suunnittelusta luoda entistä vahvempi ja uusia synergiaetuja hyödyntävä kokonaisuus. Asiakasnäkökulmasta alueidenkäytön suunnitteluun liittyvien palveluiden keskittäminen yhdelle toimijalle tuo mahdollisuuksia entistä laadukkaampien ja nopeampien palveluiden tuottamiseen, mikäli resurssit maakunnassa ovat riittävät.

Alueidenkäytön tehtäväkokonaisuus vaikuttaa suoraan alueen elinvoimaisuuteen ja ympäristön laatuun. Suunnittelulla luodaan maankäyttö- ja rakennuslain mukaisesti edellytykset hyvälle elinympäristölle ja edistetään ekologisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävä kehitystä. Alueidenkäytön suunnittelu luo kivijalan maakunnan elinvoiman kehittämiseksi ja vetovoimalle. Maakuntalain mukaan maakunnan tehtävänä on vesien ja merensuojelu, vesien ja merenhoidon järjestäminen ja toteuttaminen, vesihuolto sekä merialuesuunnittelu. Kokonaisuuden tarkkailun kytkeminen alueiden käytön suunnitteluun on välttämätöntä.

Pelastuslaitos on tällä hetkellä toiminnallisesti selkeä kokonaisuus eikä sen toiminnalle ole nähtävillä muita merkittäviä muutoksia kuin osin maakuntauudistuksesta seuraava litin kunnan irrottautuminen niin Kymenlaakson maakunnasta kuin myös Kymenlaakson pelastuslaitoksesta Pelastuslaitoksen organisaatiota tarkastellaan vuoden 2018 aikana, kun selviää ensihoidon osuus pelastuslaitoksen kokonaispalveluntuotannosta.

On hyvä muistaa, että varsinainen palvelumuotoilu voidaan/kannattaa käynnistää vasta kun valtakunnallinen kehitystyö ja sisältölait saadaan valmiiksi. Siihen kannattaa sitouttaa asiakkaita, sidosryhmiä, henkilöstöä ja palveluntuottajia. Asiakastarpeita voidaan kerätä suoraan, mutta erityisesti kannattaa hyödyntää ELY-keskusten ja maakuntaliittojen ennakointiosamista. Markkinavuoropuhelu ja kuntien/kehitysyritysten/soten kanssa käytävä keskustelu on jo osin aloitettu, mutta sitä tulee jatkaa tiiviinä. Luottamusta, tiedon jakamista ja yhteistä ymmärrystä on kasvatettava kaikkien tasojen ja toimijoiden kanssa.

Kymenlaaksossa toivotaan maakuntien aloittavan neuvottelut mahdollisten yhteistoiminta-alueiden sopimisesta seuraavissa teemoissa.

- Rakennerahastoasiat

- Valtakunnallisten ESR-hankkeiden hallinnointitehtävät
- EURES-tehtävät
- Työntekijän ja elinkeinonharjoittajan oleskelulupa-asioiden hoito
- Pohjoiskalotin koulutussäätiöasiat

Valmisteluaineistossa todettiin, että maantielain uudistus myöhemmin keväällä 2017 tulee tarkentamaan mallia. Silloin selvinnee, miten tarkalle tasolle ohjausmalli maantielaisissa vie-dään, esimerkiksi kirjataan sinne maakuntatasoisesti yhteistyörakenteet ja säilyykö nykyi-nen hankinta-alue rakenne ja miten järjestetään nykyiset keskitetyt tehtävät. Lakiluonnok-seen ja hallituksen esityksen perusteluteksteihin kirjattuja tehtäviä hoitaa nykyisellään pää-osin Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen liikenne ja infrastruktuurivastuualue.

Tehtävien hoito on nykyisin järjestetty yhtenäisenä palveluna kahden tai viiden maakunnan alueella. Viiden maakunnan alueella toimitaan tiestön kunnossapidon ja investointihankkei-den toteutustehtävissä. Lisäksi tieliikennetelematiikkatehtäviä hoidetaan KASELY:stä koko maan alueella keskitettynä tehtävänä. Yhteistyö Venäjän federatiivisen tiehallinnon, Lenin-gradin alueen tiekomitean ja liikennealan yhteistyöelin Direksian kanssa on säännöllistä. Yhteistyöllä edistetään erityisesti EU-tasoisien ohjelmien toteuttamista molemmin puolin valtakunnan rajaa.

Kansainvälistä jopa maailmanlaajuista yhteistyötä tehdään tällä hetkellä tiesää- ja älyliiken-nepalveluissa, joiden ylläpito on vastuutettu Kaakkois-Suomen liikennetelematiikkayksikölle.

Alueellisten kalatalouden yhteistyöryhmien vetäminen on määrätty ELY-keskukselle. Yhteis-työryhmien tavoitteena on avustaa alueen kalatalousasioiden hoitamisessa, näkemysten yhteensovittamisessa sekä tutkimustiedon hyödyntämisessä. Yhteistyöryhmä koostuu kala-talousalueiden, kalatalous- ja ympäristöjärjestöjen, tutkimuksen, hallinnon, maakuntien liitto-jen edustajista. Kymenlaakson alueella toimii Kaakkois-Suomen alueellinen kalatalouden yhteistyöryhmä, joka kattaa myös Etelä-Karjalan maakunnan.

Uuteen kalastuslakiin perustuvien kalatalousalueiden rajapäättökset tehdään vuonna 2017. ELY-keskus määrittää päätöksillään rajat yhteistyöryhmien esitysten pohjalta. Kalatalous-alueiden toiminnan käynnistyttyä valvotaan toiminnan laillisuutta ja hyväksytään niiden laa-timat käyttö- ja hoitosuunnitelmat, jotka toimivat keskeisinä ohjeina ja määräyksinä kala-vesien hoidossa.

Peruskuivatus- ja ojitustehtävien hoitovelvollisuus tulee vesilain sisällöstä. Ojitus-toimituksiin liittyy paljon viranomaistehtäviä, jotka eivät ole varsinaisia lupa-asioita, joita aluehallintovi-rastot hoitavat. Tilanne ELY-keskuksissa on jo tähän mennessä muodostunut resurssien puutteen vuoksi sellaiseksi, että tehtäviä hoidetaan vain määrättyissä ELY-keskuksissa. Maakuntien tulee todennäköisesti järjestää ojitusasioiden hoitaminen yhteistyössä. Nykyisis-tä lähtökohdista tarkastellen ei voida pitää järkevänä, jos jokainen maakunta yrittää hoitaa ojitusasiat omilla resursseillaan. Tehtävien onnistunut hoito edellyttää myös sitä, että valtion ja maakunnan yhteistyö on saumatonta ojitusasioissa. Yhteistoimintaa tarvitaan myös toi-mintamallien kehittämisessä sekä arkistotietojen sähköistämisessä. Arkistotietojen sähköis-täminen on tulevana vuosina välttämätöntä ja se antaa mahdollisuuksia kehittää ojitus- ja peruskuivatustoiminnan sisältöä edelleen.

Luonnonsuojelun edistämistehtävien osoittaminen uudelle maakunnalle mahdollistaa niiden käsittelyn tiiviissä yhteistyössä alueidenkäytön suunnittelun kanssa. Nykytilanteessa ELY-

keskus hoitaa luonnonsuojelutehtäviä sekä Kymenlaakson että Etelä-Karjalan alueiden osalta. Maakuntaan siirron yhteydessä tulee varmistua riittävästä luonnonsuojelun resursseista. Lisäksi tulee varmistua saumattomasta yhteistyöstä tulevan LUOVA-viraston ja muiden maakuntien kanssa.

Luomalla maakuntatasolle uusi laaja-alaisen osaamisen toimija voidaan kehittää palveluiden kustannustehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta. Tämä edellyttää, että alueidenkäytön suunnittelun henkilö- ja osaamisresurssit on mitoitettu tarkoituksenmukaisesti siten, että on mahdollista luoda tehokas ja joustava poikkitieteellinen osaamiskeskittymä, joka toimii yhteistyössä lähialueen muiden toimijoiden kanssa.

MRL 19 § mukaan maakunnan liiton tehtävänä on merialuesuunnittelu, joka on maakunta-kaavasta erillinen suunnittelumuoto, joka laaditaan ylimaakunnallisessa yhteistyössä. Maakuntakaavoitus ja merialuesuunnittelun työkenttä liittyvät kiinteästi toisiinsa. Maakuntalain mukaan maakunnan tehtävänä on vesien ja merensuojelu, vesien ja merenhoidon järjestäminen ja toteuttaminen, vesihuolto sekä merialuesuunnittelu. Kokonaisuuden tarkkailun kytkeminen alueiden käytön suunnitteluun on välttämätöntä. Lähempi yhteys pelastuslaitoksen ja aluesuunnittelun sekä ympäristöterveydenhuollon tehtäviin on tulvariskien hallintatehtävien osalta hyödyllistä ja entistä tiiviimpi yhteistyö maakunnan sisällä on selvä hyöty.

Maakunnan omaan varautumiseen sisältyy sen järjestämis- ja tuottamisvastuulla olevien tehtävien ja toimintojen varautumisesta huolehtiminen, muun muassa valmiussuunnittelu, materiaallinen varautuminen, henkilöstön koulutus sekä muut toimintakyvyn turvaamiseksi tarvittavat etukäteisvalmistelut, sekä niiden sisäinen yhteensovittaminen monialaisessa maakuntakonsernissa siten, että myös varautuminen tulisi ohjatuksi yhtenä kokonaisuutena.

Tämän lisäksi maakunnan tehtäväksi säädetään varautumisen yhteensovittaminen alueellaan. Yhteensovittamisella tarkoitettaisiin yhteistyötä, jonka käytännön toteutumisesta vastaa maakunta. Toimialakohtaiseen varautumisen alueelliseen yhteensovittamiseen sisältyisi asianomaisen toimialan eri toimijoiden varautumisen yhteensovittaminen sekä erityislainsäädännössä eri viranomaisille säädetyt tehtävät toimialakohtaisessa varautumisessa, esimerkiksi pelastustoimen viranomaiset johtavat eri toimijoiden pelastustoimintaan osallistumista koskevaa suunnittelua ja huolehtivat pelastustoimintaan liittyvän poikkeusolojen toiminnan ja suunnitelmien yhteensovittamisesta. Tarvittavasta toimialakohtaisen varautumisen edellyttämän yhteistoiminnan järjestämisestä vastaisivat toimialan toimivaltaiset viranomaiset. Toimialakohtaisesta varautumisesta säädetään kunkin toimialan omassa lainsäädännössä. Konserniohjeessa tulisi olla määräykset maakuntakonsernin valmiussuunnittelusta, varautumisesta ja konsernin sisäisen varautumisen yhteensovittamisesta.

Varautumisen yhteensovittaminen on Kymenlaaksossa ollut jo useamman vuoden Valmius- ja turvallisuusfoorumien koordinoimaa toimintaa. Foorumissa on jokaisella kunnalla edustaja ja Kymenlaaksossa toimivat viranomaistahot ovat myös kaikki edustettuja. Avilta ja Elyltä on myös edustajat foorumissa. Kuntajohtaja on toiminut foorumissa puheenjohtajana ja sihteerinä pelastuslaitoksen edustaja.

Maakuntaan liittyvien toimijoiden varautumiskulttuurin erilaisuus on huomioitava. Lisäksi kuntakonsernin varautuminen ja sen yhteensovittaminen maakuntaudistuksessa on erikseen huomioitava.

Tulevan maakunnan toimijoista pelastustoimi, ensihoito, terveystoimi ja sosiaalitoimi tarvitsevat tiettyjä pävytyspalveluja. Näiden toimijoiden tulee selvittää mahdollisuudet tuottaa pävytyspalveluja yhteistyössä tai ainakin samaa infraa hyödyntäen. Pelastustoimella on ollut kiinteä yhteys ensihoidon palveluihin jo yli sadan vuoden ajalta ja tätä yhteistyötä kan-

nattaa kehittää edelleen. Sekä pelastustoimi että ensihoito ovat molemmat valmiutta ylläpitäviä, kuntalaisia äkillisissä, ennalta arvaamattomissa tilanteissa palvelevia toimialoja, joiden yhteensovittamisessa löytyy molempia toimialoja palvelevia synergiaetuja.

d. Valinnanvapaus

*Kymenlaaksossa ollaan jossain määrin **skeptisiä**, onnistutaanko uudistuksessa yhdistämään tavoite palvelujen saavutettavuudesta yhden luukun -periaatteella ja soveltamalla samanaikaisesti valinnanvapautta. Pohdinta koskee erityisesti kasvupalveluja. Valinnanvapauden kohdalla nähdään tärkeäksi **relevantin tiedon kerääminen**, hallinta ja muokkaaminen, millä pystytään mm. kuvaamaan palvelujen laatua ja vertailemaan palveluntarjoajia keskenään. Kymenlaakson **sote-kuntayhtymä tulee pilotoimaan valinnanvapautta 1.7.2018 alkaen.***

Vaikka tavoitteena on ollut jo pitkään yhden luukun periaate, nyt esitetyssä muodossa lainsäädäntö on viemässä kehitystä todennäköisesti päinvastaiseen suuntaan eli entistä hajanaisempaan kokonaisuuteen: valtakunnalliset kasvupalvelut keskitetyksi tuotettuina, maakunnalliset kasvupalvelut yksityissektorin palveluntuottajineen ja valinnanvapauksineen, MMM:n hallinnonalan yrityspalvelut maakuntatasolla keskitettyinä, kuntasektorin yrityspalvelut, yleisten kehittämishankkeiden kautta välitetyt yrityspalvelut ja niin edelleen. Yksistään tiedonsiirto näiden kaikkien välillä on ennakoitavissa lievästi sanottuna haastavaksi.

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta keskeistä on tieto asiakaskokemuksesta, kustannustehokkuudesta ja vaikuttavuudesta/tuloksellisuudesta. Valinnanvapauden toteuttaminen edellyttää sitä, että asiakkailla ja palveluntuottajilla on käytettävissään relevanttia tietoa maakunnan järjestämistä vastuulla tuotettavista palveluista ja niiden laadusta. Maakunnan järjestämistä vastuuseen kuuluu myös palveluntuottajilta kerättävä vertailutieto ja vertailusta oppiminen. Kilpailullisella tuotantomallilla ja asiakkaiden valinnanvapaudella pyritään vahvistamaan palvelujen vaikuttavuutta, synnytetään uusia palveluinnovaatioita ja luodaan uutta palvelumarkkinaa.

Kymenlaakson Sote-kuntayhtymä pilotoi valinnanvapautta Careassa 1.7.2018 alkaen.

e. Digitalisaatio

*Kymenlaaksossa palvelujen digitalisaatioon **suhtaudutaan luontevana ja välttämättömänä kehityssuuntana**, jotta uudistuksen tavoitteet saavutetaan. Esivalmistelussa on käsitelty mm. TE-palvelujen digitalisointia ja työmarkkinatoria sekä tulevien kasvupalvelujen digitaalisesti toteutettaviin osioihin. Maakunnassa nähdään, että **uudistuksen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää** sääntelyn purkamista, digitaalisten palvelujen kehitysloikkaa ja asiakkuuksien hallinnan parantumista.*

Julkisten yrityspalvelutoimijoiden yhteisen yritysasiakkaiden asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM-järjestelmä) pilotointi on käynnistynyt 1.3.2017.

Merkittävien ja suurimpien asiakasryhmien ja heidän palvelujensa (asiointi, prosessit) tarjoaminen pyritään digitalisoimaan uudessa maakuntamallissa.

Niin sanottu digilaki tulee ottamaan kantaa maakuntien kasvupalvelujen tietojärjestelmiin ja mahdollisesti sieltä tulee reunaehdotuksia palvelumuotoiluun, jotta palvelut olisivat mahdollisimman laajasti digitalisoitavissa. Arvioidaan, että digilakiluonnos valmistuisi loppuvuodesta 2017.

TE-palvelujen digitalisointi on yksi hallituksen kärkihankkeista. Tavoitteena on työmarkkinoiden kohtaanto-ongelman helpottaminen digitalisoinnin keinoin. TE-palvelut yhdistyvät 2019 maakuntauudistuksen myötä kasvupalveluihin, joita tullaan tuottamaan monitoimijaympäristössä. Digitaalinen kasvupalvelutuotanto edellyttää yhteistä tietoa ja siihen kytkeytyvää digitaalista asiankäsittelyä ja prosessin hallintaa.

Kasvupalveluja järjestettäessä on pyrittävä mahdollisimman monimuotoiseen sekä digitaalisen palvelutarjonnan ja sähköisen asiointin mahdollistaviin toimintamalleihin. Periaatteena on yhden luukun periaate ja reaaliaikainen tieto. Tieto ilmoitetaan vain kerran, tieto seuraa asiakasta ja tiedot ovat niitä tarvitsevien käytössä. Ensisijainen palvelukanava on digitaalinen verkkopalvelu ja toissijainen palvelukanava henkilökohtainen asiointi puhelimitse, kuvalisena etäpalveluna tai käyntiasiointina. Yritysasiakkaiden palveluille ei aseteta kiinteää toimipaikkaa koskevia vaatimuksia. Maahanmuuttajien osalta digitaalisten palveluiden täysimääräisessä hyödyntämisessä olisi varmistettava riittävän kattava kielivalikoima oma-asiointin tukena. Osa kotoutujista tarvitsee tukea ja henkilökohtaista palvelua digitaalisten palveluiden käytössä varsinkin maahanmuuton alkuvaiheessa.

TEM ja KEHA käynnistivät syksyllä 2016 TE-palveluiden uudistamishankkeen (TE-Digi). Hanke toteutetaan vuosina 2016–2019. Hankkeen lyhyen aikavälin tavoitteena ovat sujuvampi ja työttömyyden pitkittymistä ennaltaehkäisevä asiakasohjaus sekä selkeämmät verkkopalvelut, jotka tukevat työnhakijoiden oma-aloitteisuutta. Pidemmällä aikavälillä TE-palvelut tulevat muodostamaan ekosysteemin, joka perustuu kaikkien toimijoiden käytössä olevaan yhteiseen tietoon ja tiedonvaihtoon.

TE-ekosysteemin ytimessä ovat Työmarkkinatori sekä kumppanuuksiin ja yhteistyöhön perustuva toimintamalli. Työmarkkinatori avataan 2018, pilotointi käynnistyi 14.3.2017. Kyseessä on digitaalinen rekrytointialustakonsepti, joka yhdistää julkiset ja yksityiset palveluntarjoajat. Työmarkkinatori toimii työn hakemisen ja rekrytoinnin kohtaamispaikkana ja tietolähteenä mahdollistaen työnhakijoiden, yrittäjien ja työnantajien, opiskelijoiden, oppilaitosten, työnvälittäjien sekä rekrytointiyritysten kohtaamisen.

Asiakkaiden osallistumismahdollisuus ja myös osallistaminen edellyttää toimivia välineitä, jotka ovat saavutettavissa, jolloin asiakkaiden yhdenvertaisuus toteutuu. Voidaanko huolehtia kuntien kanssa yhdessä, että asukkailla on riittävät digitaaliset valmiudet ja asukkailla esimerkiksi kirjastojen tai vastaavien julkisten tilojen laitteiden käyttömahdollisuus digiasiointiin?

Maakunnan toimivuuden kannalta on haasteellista, että siellä tullaan toimimaan kolmella eri mallilla: sote-malli, kasvupalvelu ja muut maku-palvelut. Kasvupalvelu-uudistuksen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sääntelyn purkamista, digitaalisten palvelujen kehitysloikkaa ja asiakkuuksien hallinnan parantamista. Asiakkuuksien hallinnan parantaminen edellyttää taas palveluohjauksen tehostamista ja koordinointia.

Tie - ja liikennealojen seurannan tiedot ovat muiden prosessien tukena ja taustatiedon tuottajana. Tiestö- ja paikkatietoaineistoja ja niihin liittyviä tietojärjestelmiä pidetään yllä ja päivitetään jatkuvana toimintana.

Pinta- ja pohjavesien tilan arviointi tapahtuu valtakunnallisen, vesien- ja merenhoitolakiin perustuvan, ohjeistuksen mukaisesti ja työssä hyödynnetään valtakunnallisista tietojärjestelmistä saatua seurantatietoa. Tietojärjestelmiä tulisi uudistaa helppokäyttöisemmäksi, mutta yksittäisen maakunnan tai viranomaisen ei ole järkevää pitää yllä tai kehittää ko. Suomen ympäristökeskuksen hallinnoimia ja kehittämiä järjestelmiä. Vesienhoidossa on tärkeää, että maakunta saa käyttöönsä eri valvontaviranomaisten tietojärjestelmiin kerätyt

seurantatiedot. Valtakunnallisten tietojärjestelmien kehittämiseen tulisi osoittaa varoja valtiolta tai yhteisesti kaikilta maakunnilta. Tietojärjestelmissä tulee olla avoimia rajapintoja asukkaille, yrityksille, kunnille ja ympäristöalan konsulteille ja sitä kautta raportoidaan tiedot vesienhoidosta myös EU:n suuntaan eli aineistojen tulee olla yhtenäiset.

f. Rahoitus

*Kymenlaaksossa ollaan jossain määrin huolissaan **yleiskatteellisen rahoituksen kohdentamisesta** maakunnan sisällä. Vaarana nähdään, että aluekehittämisen ja kasvupalvelujen kokonaisuudet jäävät sote-palvelujen kasvavien tarpeiden jalkoihin. Esivalmistelun toisessa vaiheessa Kymenlaaksossa on käytössä noin 261 000 € ja vuodelle 2018 on haettu yhteensä 4,2 miljoonaa euroa. Lisäksi maakunnassa pyritään hyödyntämään **pienemmät, erillisrahoitukset** mahdollisimman tehokkaasti valmistelua täydentäen.*

Muutosjohtajille suunnatun kyselyn (maaliskuu 2017) mukaan Kymenlaaksossa on käytetty sote- ja maakuntauudistuksen esivalmisteluun n. 560 000 €. Lisäksi uudistuksen valmisteluun on hyödynnetty STM:n kautta rahoitettuja erillisprojekteja.

Kymenlaaksoon on myönnetty rahoitusta ICT-suunnitteluun ajalle 1.1.–31.12.2017 130 921 €. Esivalmisteluun 1.7.2017 alkaen on myönnetty 261 842 €, joka käytetään muutostoimiston ylläpitoon. Vuodelle 2018 on haettu rahoitusta sote- ja maakuntauudistuksen valmisteluun 4,2 miljoonaa euroa. Vuodelle 2018 on valmisteilla ICT-järjestelmien rahoitushaku, jossa on kyseessä useiden miljoonien hankinnat.

Aluekehityksen ja kasvupalvelujen rahoitusmalli on edelleen osittain avoin. Kasvupalvelutullaan rahoittamaan pääosin yleiskatteellisella rahoituksella (pl. rakennerahastovarot). Keskeistä maakunnan käyntiinlähdössä on se, että rahoitusosuudet maakunnissa eivät tulisi ainakaan ensimmäisen vuonna ratkaisevasti muuttamaan nykymääristä. Näin varmistetaan asiakkaiden palvelun jatkuvuus, joka muuten voisi vaarantua.

Huomioitavaa on, että Itä- ja Pohjois-Suomessa rahoitusta voidaan paikata melko suurilla EAKR- ja ESR-rahoituspotteilla. Aiemmin tätä on pystytty valtakunnallisesti kompensoimaan siten, että Etelä- ja Länsi-Suomen alueille on suunnattu vastaavasti enemmän niin sanottua kansallista rahoitusta. Nyt vaikuttaa siltä, että yritysrahoituksen kansallinen rahoitusosuus tulee hiipumaan liki olemattomiin. Tämä voi olla Etelä- ja Länsi-Suomelle edunvalvontakysymys.

Muutosvaiheessa on jo käynnistetty erilaisia pilotteja TEM:n ja KEHA:n rahoituksilla, joilla kokeillaan maakunta-uudistukseen ja kasvupalvelujen järjestämiseen liittyviä uusia toimintamalleja. TE-palveluilla on käynnissä useita erilaisia kasvupalvelu-uudistukseen tähtäviä pilotoiteja. ELY-keskuksessa käynnistyy innovaatiokumppanuuteen ja älykkääseen ostamiseen liittyvä kehittämissanke ja Ratkaisukeskeiset yrityspalvelut -hanke. Yhdessä sidosryhmien kanssa järjestetään työpajoja, maakuntamessuja ja markkinavuoropuhelutilaisuuksia, joissa tutustumisen lisäksi opitaan yhdessä uusia toimintatapoja yli organisaatorajojen.

Kasvupalveluissa on huomioitava, että kaikille asiakasryhmille on suunnattava tasapuoliset palvelut. Rahoitus on yleiskatteellista. Miten tämä huomioidaan maakunnan päätöksenteossa? Haasteena on se, että rahan määrä aloitusvaiheessa ei vielä ole vahvistunut, mutta trendi on todennäköisesti jatkossa laskeva. Tämä asettaa tehokkuusvaatimuksia palveluiden tuotannolle, jotteivat niiden laatu ja määrä ratkaisevasti alene. Tähän tavoitteeseen pääsemiseen auttaa tiedonkulun varmistaminen asiakastiedon, asiakastarpeiden ja rahanseurannan kysymyksissä. Myös yhteistyö kuntien kanssa on jatkossa tärkeää.

Rakennettujen vesistöjen rakentamistoimenpiteet on aikoinaan tehty lähes kokonaisuudessaan valtion toimesta, jolloin rahoitusvaatimukset ja toimenpidevastuut kohdistuvat vahvemmin julkiselle sektorille, tulevaisuudessa valtion sijaan maakunnalle. Rakennettujen vesistöjen kunnostusselvityksiin, suunnitteluun ja toteutukseen tulee varata riittävä määrä määrärahoja. Nykyinen yhteistyötapa on ollut tehokasta, mutta esimerkiksi organisatiomuutoksilla sitä voidaan edelleen kehittää. Yhtenä keinona olisi kalataloustehtävien ohjauksellinen lähentäminen vesien hoidon ja rakennettujen vesistöjen kunnostuksen kanssa.

Lappi

Tähän yhteenvedoon on koottu Lapin maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvedona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

On vielä erikseen korostettava, että **Lapin esivalmistelun aikana tuottama ja julkisesti jakama aineisto on erittäin laaja ja seikkaperäinen**. Siksi tähän maakuntakohtaiseen koontiin on nostettu asioita osin luettelomaisesti, millä on pyritty tuomaan esiin sitä kaikkea moninaisuutta, joita näiden kuden näkökulman alla on pohdittu.

a. Maakunnan perustaminen

*Lapin maakunnassa esivalmistelua jatketaan Lapin liiton alaisuudessa, kunnes uusi lainsäädäntö saadaan voimaan ja uusi maakunta perustetaan. Lapissa jatketaan valmistelua suunnilleen **samoissa työryhmissä** kuin esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa. Uudistuksen tueksi on lisäksi perustettu **väliaikainen yhteistoimintaelin** vuoden 2018 loppuun. Erityistä organisoitumista on pohdittu lisäksi niissä tehtävissä, jotka ovat tulevaisuudessa maakunnan ja kuntien yhdyspinnalla (mm. elinikäinen oppiminen, HY-TE-työ, tukipalvelut).*

Lapin liiton hallitus on tehnyt päätöksen, että väliaikaisen toimielimen toiminta ja valmistelu-työ käynnistetään Lapin liiton alaisuudessa siihen saakka, kun lait saadaan voimaan ja uusi maakunta perustetaan. Poliittisen seurantaryhmän perustamista on käsitelty maakuntauudistuksen esivalmistelun ohjausryhmässä, joka on nähnyt tärkeäksi poliittisen seurantaryhmän nimeämisen väliaikaisen valmistelutoimielimen tueksi. Edustuksellista yhteistoimintaa varten väliaikaishallinnon vaiheeseen perustetaan väliaikainen yhteistoimintaelin, johon tulee osallistajat kaikista kuntien pääsopijajärjestöistä 2 + 2 + 2 - periaatteella.

Pääsopijajärjestöjen kesken on sovittu, että ne käyvät tarpeen mukaiset keskinäiset neuvottelut sekä nimeävät edustajat maakuntien valmisteluorganisaatioille 30.6.2017 mennessä. Yhteistoimintaelin aloittaa toimintansa virallisesti sen jälkeen, kun uusi maakunta on perustettu ja väliaikainen valmistelutoimielin on sen asettanut.

Henkilöstön siirtoa valmisteleva työryhmä esittää työsuunnitelmassaan, että Lapin maakunnan väliaikaishallinnonvaiheeseen liittyen perustettavaan väliaikaiseen yhteistoimintaelimeen nimettäisiin kuuden henkilöstöjärjestön edustajan sijasta kahdeksan edustajaa. Tämä mahdollistaisi, että kuntien pääsopijajärjestöjen lisäksi mahdollistettaisiin valtion henkilöstön ja palomiesliiton henkilöstön edustus huomioiden valtiolta ja pelastuslaitokselta tulevan henkilöstön määrä.

Maakuntauudistuksen esivalmisteluvaiheen ohjausryhmä esittää väliaikaishallinnon vaiheeseen perustettavan seuraavat:

1. Strategisen tason valmisteluun

a. strategia- ja konsernityöryhmä

b. viestintä ja osallisuus

2. Sote-tehtävien ja palvelujen valmisteluun

3. Maakunnan pl. sote-tehtävien ja palvelujen valmisteluun

a. elinvoima- ja elinkeinot

b. luonnonvarat ja ympäristö

c. varautuminen ja turvallisuus

Lisäksi esityksenä on, että kevään 2017 aikana perustetut tukipalvelutehtäviä valmistelevat työryhmät jatkavat työskentelyään:

- yleis- ja taloushallintoa valmisteleva työryhmä "TAHE"
- henkilöstön siirtoa ja palkkahallintoa valmisteleva työryhmä
- tieto- ja viestintäpalveluja sekä tietohallintoa valmisteleva työryhmä
- kiinteistöjen ja omaisuuden siirtoa sekä sote-tukipalveluita valmisteleva työryhmä

Uusien työryhmien osalta väliaikaisen valmistelutoimielimen tulee ottaa kantaa siihen, miten työryhmät kootaan ja mikä on niiden toimeksianto. Alustavana esityksenä on, että työryhmät tukevat valmistelua ja niiden keskeisenä fokuksena on hakea eri tehtäviin liittyviä synergiaetuja sekä valmistella kansallisen palveluarkkitehtuurin mukaisia palveluketjuja sekä niihin liittyviä työnjakokysymyksiä eri toimijoiden kesken.

Väliaikaishallinnon vaiheessa on tarpeen arvioida keväällä perustettujen tukipalvelutyöryhmien kokoonpanoa sekä tehdä niihin tarpeen mukaisia täydennyksiä ainakin siltä osin, että ao. substanssin valmistelusta vastaavat henkilöt osallistuvat työryhmien työskentelyyn.

Konsernirakenteen ja strategioiden tueksi on esitetty työryhmän perustamista, joka toimisi suunnittelijan valmistelun tukena ja sinne olisi koottu konsernirakenteen ja strategioiden valmistelussa tarvittavaa asiantuntemusta riittävän kattavasti.

Kansallinen ICT-palvelukeskuksen rooli täsmentyy yhtiön perustamisen jälkeen ja palvelukeskuksen valmisteluorganisaatiota voidaan hyödyntää maakuntakohtaisessa suunnittelussa. Lähinnä kyse on tuesta ja ohjeistuksista palvelujen järjestämiseen, kovin suurta resurssipanosta sieltä ei ole odotettavissa.

ICT-valmistelussa painopisteenä on maakunnan perustamisvaiheen järjestelyiden turvaaminen sekä olemassa olevan kansallisen ja alueellisen kehittämistyön hyödyntäminen. Ensimmäisenä huomion kohteena ovat maakunnan tarvitsemat tietojärjestelmät, myöhemmässä vaiheessa kehittämistyö ulotetaan palveluketjujen edellyttämiin asiakastietojärjestelmiin, jotka mahdollistavat tiedon liikkumisen asiakkuuden mukana myös muille toimijoille.

Väliaikaishallinnon vaiheessa valmistellaan yhdessä maakuntien valmistelusta vastaavien elinten, kuntien, kuntayhtymien ja palveluntuottajien kanssa palvelukeskusten perustamista sekä maakunnallista tuotantoyhtiön valintaa.

Huomioiden, että maakuntien väliaikaishallinto tulee tekemään maakuntaa sitovia henkilöstöä koskevia päätöksiä ja sopimuksia, myös sen edellytetään noudattavan ja käynnistävän yhteistoimintalain mukaisen yhteistoimintaelimen toiminta sekä ottaa vastuu asioiden käsit-

telystä lain hengen mukaisesti. Väliaikaishallinnon vaiheeseen perustetaan väliaikainen yhteistoimintaelin, jonka toimikausi on 1.7.- 31.12.2018.

Yhteisissä keskusteluissa on ensisijaiseksi nähty vaihtoehto, jossa maakunta valitsee oman tuotantoyhtiön talous- ja henkilöstöhallintoon sekä ICT-tukipalveluihin ja tarjoaa kunnille mahdollisuutta tulla mukaan yhteistyöhön. SOTE-tukipalveluissa ensisijaiseksi on nähty maakunnan ja kuntien yhteisen yhtiön perustaminen säilyttäen niin pitkälle kuin mahdollista nykyinen palvelutuotantorakenne sekä hyvät toimintatavat esimerkiksi lähiruokaan liittyen.

Väliaikaishallinnon vaiheessa on tarpeen käynnistää mahdollisen tukipalveluyhtiön perustamista koskevat esiselvitystyö sekä tehdä sen pohjalta ratkaisu mahdollisen yhtiön perustamisesta ja käynnistää liiketoimintasuunnitelman laatiminen, mikäli päädytään yhteiseen yhtiöön.

Tasa-arvotyö tarvitsee pysyvät rakenteet ja siksi uusille organisaatioille on heti alussa perustaa tasa-arvotyöryhmä, jossa on edustus organisaation eri substanssiosaamisen alueilta. Organisaation on laadittava myös tasa-arvosuunnitelma siitä, miten tasa-arvoa edistetään organisaation toiminnassa. Henkilöstön siirtoa ja henkilöstöpolitiikkaan valmisteleva työryhmä onkin esittänyt omassa työsuunnitelmassaan tasa-arvosuunnitelman laatimisen valmistelua.

Osa maakuntakaavoituksessa käytettävästä valtion tietotaidosta siirtyy maakuntaan, joka laatii itse maakuntakaavat ja osa asiantuntemuksesta jää valtiolle ja siirtyy perustettavaan uuteen virastoon. Maakuntakaavoituksen asiantuntijusverkostot tulee muodostaa muutoksen jälkeen uudestaan. Maakuntahallintouudistuksessa YVA- ja SOVA-tehtävät ovat jäämässä valtiolle ja siirtymässä perustettavaan uuteen virastoon.

Maakunnilla ja perustettavalla valtion lupa- ja ohjausviranomaisella olisi tietyissä yleisen edun valvontatehtävissä rinnakkainen toimivalta samoin kuin eräissä asioiden vireillepanotehtävissä ja myös lausuntotehtävissä.

Lappiin tulisi perustaa valmisteleva työryhmä, joka työstää hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ja ehkäisevän päihdetyön rakenteita, työnjakoa ja yhteistyötä eteenpäin kunnissa ja maakunnassa ja niiden yhtymäpinnalla. Työryhmässä tulee olla näkemystä kunnista/seutukunnista, maakunnalliselta ja sairaanhoitopiiritasolta sekä järjestöistä ja saamelaisien edustus.

Terveydenhuoltolaki velvoittaa kuntia seuraamaan kuntalaistensa hyvinvoinnin kehitystä ja erityistarpeita. Nämä tulee kirjata hyvinvointikertomukseen, joka luo perustan tulevalle palvelutuotannolle ja resurssien kohdentamiselle. Saamelaisien palvelutarpeita ja niihin vastaamista tulisi jatkossa tarkastella näkyvämmiin osana kuntien hyvinvointistrategista toimintaa ja suunnitella palvelujen toteutus kulttuuri-itsehallinnon mukaisesti yhteistyössä Saamelaiskäräjien kanssa. Suunnittelun tueksi tarvitaan myös systemaattista seurantaa.

Lisäksi elinikäisen oppimisen ympärille on perustettu tärkeitä yhteistyöfoorumeita. Elinikäisen oppimisen johtoryhmä ohjaa toimintaa ylimmällä tasolla, elinikäisen oppimisen ja ohjauksen yhteistyöryhmä toimii yhteistoiminnan sovittajana ja keskustelufoorumina. Neljässä alueellisessa tieto-, neuvonta- ja ohjaustoiminnan (TNO) ryhmissä koordinoidaan ja yhteen sovitetaan käytännön työtä alueilla ja maakunnallinen TNO-koordinaatioryhmä puolestaan yhteen sovittaa alueellisten ryhmien työtä ja toimii linkkinä ELO-yhteistyöryhmään ja johtoryhmään.

b. Palvelujen järjestäminen

Lapissa pidetään tärkeänä, että maakunta pystyy järjestämään asukkailleen sellaiset palvelut, jotka ovat **helposti saatavilla ja yhdenvertaisia, asiakaslähtöisesti rakennettuja ja kestäviä sekä hyvin toteutettuja ja laadukkaita**. Tätä järjestäjän velvollisuutta ajatellen Lapissa on pohdittu mm. järjestäjän vastuuta kokonaisuuden hallinnasta ja kehittämisestä. **Maakuntastrategiassa** tulee ottaa kantaa pitkän aikavälin tavoitteisiin ja linjata palvelujen järjestämistä ja tuottamista. Järjestäjän tulevassa tehtävässä korostuu entisestään **tietoon perustuva johtaminen**.

Esivalmistelussa on todettu, että maakunnan kuntien kesken on **huomattavia eroja palvelutarpeen arvioinnissa ja palvelujen järjestämisen tavoissa**. Tämä tulee edellyttämään **palvelujärjestelmän sopeuttamista** kohti valtakunnallisia suosituksia. Eri-tyisiä piirteitä Lapissa ovat sote-järjestämislakiluonnoksessa mainittu **saamenkielisten palvelujen** valtakunnallinen kehittämisvastuu sekä **eläinlääkäripalvelujen saatavuus**, minkä järjestymistä yksityisen sektorin toimesta ei pidetä realistisena johtuen mm. poronhoitotyön sesonkiluonteesta ja harvasta asutuksesta.

Sujuva lappilainen arki ja arktinen elinvoima maakunnassa edellyttävät järkevästi järjestettyjä julkisia palveluja, osaamista ja ammattitaitoa, aktiivista asiakkuutta, avointa ja rohkeaa kehittämisotetta sekä hyvää johtamista.

Järkevästi järjestetyt palvelut ja yhdenvertaisia, ne ovat asiakaslähtöisesti rakennettuja ja kestäviä sekä hyvin toteutettuja ja laadukkaita.

Huomioiden uudistuksen laajuus ja valmistelun aikataulu, maakunnassa on tarpeen käynnistää konsernirakenteen valmistelu heti syksyllä 2017. Osana sitä tulee arvioidavaksi, miten maakunta järjestää kaikkien 26 tehtäväalueen päätöksenteon ja hallinnon.

Eduskunnassa käsitellyssä olevien hallitusten esitysten mukaan maakunnan kädet ovat monin tavoin sidotut:

- järjestäminen ja tuottaminen tulee erottaa toisistaan
- sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaissa on näiden palveluiden organisointiin liittyviä säännöksiä
 - o viiden yhteistyöalueen yhteistyösopimuksesta
 - o laajan ympärivuorokautisen päivystyksen palveluista, jotka ovat maakunnan vastuulla
 - o velvollisuus koota palveluja suurempiin kokonaisuuksiin ja valtioneuvoston asetuksenantovaltuudesta, mitä palveluja se koskee ja mihin maakuntiin ne kootaan
 - o velvollisuus erottaa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen ja palvelujen tuottaminen yhden liikelaitoksen tehtäväksi

Järjestäjä vastaa strategisista linjauksista, edunvalvonnasta suhteessa valtioon, maakuntien sekä lakisääteisten että vapaaehtoisen yhteistoiminnan tavoitteista ja sisällöistä, tehtävien ja palvelutuotannon organisoinnista sekä niiden kilpailukyvyistä, tutkimuksen ja kehittämisen toteuttamisesta, ohjauksesta, valvonnasta ja mukaan lukien talouden seuranta. Järjestäjä toimii virkavastuulla. Tehtävän laajuus huomioiden sen valmistelu vaatii paljon valmistelua, monialaista osaamista ja riittävää jäsennellyä tietopohjaa.

Palvelukokonaisuudet ovat organisaatiotason asioita ja ne määritellään väestöryhmittäin. Määrittelyllä voi olla vaikutusta siihen, miten palvelut järjestetään. Tuottajilla on velvollisuus noudattaa järjestäjän määrittelemiä palvelukokonaisuuksia. Järjestäjä kuvaa, mitkä palvelut kuuluvat kokonaisuuteen ja niiden sisällön ja vastuut sekä yhteistyövelvoitteet palveluntuottajien kesken.

Valmistelussa on tarpeen lähteä hahmottamaan tätä kokonaisuutta järjestäjän näkökulmasta ja luoda edellytykset kokonaisuuden hallinnalle. Julkisissa organisaatioissa on hyvää osaamista palvelujen tuotannosta, mutta maakuntahallinnon näkökulmasta uutta ovat järjestämiseen kuuluvat tehtävät sekä palvelutuotannon yhtiöittäminen.

Maakuntastrategiassa luodaan maakunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet. Strategiassa edellytetään otettavan huomioon mm. palveluiden tuottamista ja järjestämistä koskevat strategiset linjaukset, maakunnan tehtävien palvelutavoitteet sekä alueiden käytön, elinympäristön laadun ja alueen elinkeinojen kehittäminen. Palvelujen järjestämistä ja tuottamista on tarpeen valmistella yhtä aikaisesti ja vuorovaikutteisesti maakuntastrategian kanssa

Maakuntastrategian lisäksi maakuntavaltuusto laatii ja hyväksyy myös palvelustrategian ja palvelulupauksen, joiden painopiste on maakunnan sosiaali- ja terveystaloudessa. Palvelustrategiassa otetaan kantaa sosiaali- ja terveystalouden järjestämiseen, palvelurakentamiseen, palvelujen tasoon sekä laatuun.

Maakunta järjestäjän roolissa tarvitsee uudenlaista tietoon pohjautuvaa johtamista ja kykyä seurata uudistuksen toteutumista, jotta se voi ohjata palveluitaan vaikuttavaan ja kustannustehokkaaseen suuntaan. Valtuustolle kuuluu myös väestön hyvinvoinnin ja terveyden kehityksen, järjestämänsä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden laadun ja vaikuttavuuden, kustannusten ja tuottavuuden sekä asiakkaiden palvelujen yhteensovittamisen toteutumisen seuranta.

Esivalmisteluvaiheessa on tarkennettu nykytilaa, hahmotettu järjestämisvastuuta sekä jatkettu toimintamallien ja palvelujen kehittämistä sekä yhdenmukaistamista sekä arvioitu integraation tarpeita, maakuntaan siirtyvien sote-tehtävien ja palvelujen osalta.

Väliaikaishallinnon vaiheeseen siirryttäessä on tarpeen vielä jäsentää ja kirkastaa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu. Väliaikaishallinnon vaiheessa on tarpeen jatkaa valmistelua ja toimenpiteitä, joilla paitsi kirkastetaan järjestämisvastuun kokonaiskuvaa alueen lähtökohdista myös jatkaa valmistelua:

- palveluiden, palvelurakenteen / palveluverkon määrittelemiseksi palvelustrategian ja palvelulupauksen täsmentymiseksi
- palveluohjaukseen liittyvän mallin rakentumiseksi
- hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteiden ja rakenteiden kytkemiseksi kokonaisuuteen
- palveluketjujen ja palvelukokonaisuuksien rakentamiseksi

Palvelutarpeen arviointia on tehty Lapin maakunnan ja kuntien väestötasolla. Palvelutarpeen arvioinnissa on myös kartoitettu nykyisen palvelujärjestelmän tilanne, minkä yhteydessä on selvinnyt, että tällä hetkellä Lapin kuntien välillä on suuria eroja palvelutarpeen arvi-

oinnissa ja palvelujen järjestämisen tavoissa. Tarkoituksena on myös sopeuttaa nykyistä palvelujärjestelmää kohti valtakunnallisia suosituksia.

Valmistellaan suunnitelma, miten maakunta varmistaa, että sen järjestämisvastuulle kuuluvia palveluja tuottavalla liikelaitoksella sekä palveluja tuottavilla yrityksillä, yhteisöillä ja säätiöillä on riittävät ammatilliset, toiminnalliset ja taloudelliset edellytykset huolehtia palveluiden tuottamisesta.

Maakuntaan siirtyvät kuntayhtymät ovat voineet hoitaa myös muita tehtäviä kuin tulevalle maakunnalle kuuluu. Esivalmisteluvaiheen aikana tällaisia tilanteita ei ole tullut esille, mutta siirryttäessä väliaikaishallinnon vaiheeseen on tarpeen varmistua, hoitaako maakuntaan siirrettävä kuntayhtymä myös muita tehtäviä kuin maakunnan järjestämisvastuulle siirtyviä.

Kunta siirtää maakunnalle sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseen liittyvät sopimukset 1.1.2019 alkaen. Mikäli sopimus liittyy myös kunnalle jääviin tehtäviin eikä sitä ole mahdollista siirtää tai jakaa, kunnan ja maakunnan tulee sopia, miten sopimukseen sisältyvät jaetaan kunnan ja maakunnan kesken sopimuksen voimassaoloaikana.

Maakunnalle siirtyvät kunnan omistamat, sellaisen osakeyhtiön osakkeet, jotka kunta omistaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämistä tai tuottamista varten. Maakunnan vastuulle siirtyvät myös mahdolliset kunnan antamat takaussitoumukset kyseisen yhtiön puolesta.

Huomioiden hallituksen esityksestä tulevat edellytykset sekä niihin liittyvät aikataulut, Lapisissa on laadittu työsuunnitelma siitä, miten asioita on tarkoitus lähteä valmistelemaan. Lisäksi työsuunnitelmaan on kirjattu muut valmistelevat toimenpiteet esimerkiksi liittyen maakunnan hallinnon järjestämiseen.

Maakunnilla on vastuu suunnitella ja organisoida hallintonsa ja siihen liittyvät menettelyt siirtymävaiheessa ennen kuin se voi vastaanottaa järjestämisvastuulle kuuluvat tehtävät. Tiedonhallinnan ja ICT:n osalta tämä tarkoittaa tietohallinnolle kuuluvien julkisten hallinto-tehtävien sekä hallinnon järjestämiseen liittyvien tosiasiallisten tehtävien suunnittelua, niiden toteutuksen organisointia ja resursointia sekä näihin liittyvien menettelyjen virallistamista maakunnan päätöksentekomenettelyn mukaisesti.

Maakunnan tietohallinnolle kuuluvien tehtävien toteuttaminen sekä tietohallinnon rooli palvelutoimintaa tukevien ja toteuttavien tieto- ja viestintätekniisten ratkaisujen järjestäjänä edellyttää varsin yksityiskohtaista tietopohjaa lähtötilanteesta. Tämän muodostamiseksi sekä kunnille, kuntayhtymille ja väliaikaishallinnolle voimaannapolaisissa ehdotettujen selvitys- ja kartoitustehtävien toteuttamiseksi, on esivalmisteluvaiheessa käynnistetty nykyisten tietovarantojen ja tietojärjestelmien sekä niihin liittyvien sopimusten ja tuotantojärjestelyiden kartoittaminen, jota jatketaan väliaikaishallinnon vaiheeseen siirryttäessä.

Lyhyellä aikavälillä (v. 2017–2019) Lapin maakunnan ICT-tuotannon järjestäminen perustuu olemassa olevien rakenteiden ja toimintamallien hyödyntämiselle. Kansallinen ICT-palvelukeskuksen rooli täsmentyy yhtiön perustamisen jälkeen ja palvelukeskuksen valmisteluorganisaatiota voidaan hyödyntää maakuntakohtaisessa suunnittelussa. Lähinnä kyse on tuesta ja ohjeistuksista palvelujen järjestämiseen, kovin suurta resurssipanosta sieltä ei ole odotettavissa.

Maakunnan ICT-palvelujen tuotantoperiaatteena on hallittu hajautus. Pääosa palveluista voi ja kannattaa hoitaa maakunnallisesti keskitetysti, mutta tietyt palvelut tarvitsevat lähipalveluja. ICT-tukipalvelut tulee siis mahdollisuuksien mukaan hajauttaa maakuntaan. Palvelujen

järjestämisessä hyödynnetään globaaleja markkinoita ja valtakunnallisesti kilpailutettuja sopimuksia.

Pidemmillä aikavälillä maakunnan ICT-palvelut perustuvat suuremmissa määrin kansallisen ICT-palvelukeskuksen järjestämiin palveluihin, kun perustietotekniikka- ja toimialariippumattomat järjestelmät konsolidoidaan puitejärjestelyin valtakunnallisesti harvempiin sopimuksiin. Näiden palvelujen tuottamisessa hyödynnetään maakunnan omaa ICT-yhtiötä, josta kansallisella palvelukeskuksella on osaomistus. Toimintamalli palvelujen tuottamisessa koskee paitsi ICT-palvelukeskukselta ostovelvoitteen piiriin kuuluvien palveluja, myös uusia kilpailutettuja tai kansallisen sote-kehitysyhtiön rakentamia palveluja.

Lapissa esivalmisteluvaiheessa on kartoitettu kunnista ja kuntayhtymistä nykytilanne sekä järjestetty työpaja, jossa on yhdessä mietitty vaihtoehtoisia ratkaisuja tukipalveluiden järjestämiseksi huomioiden lainsäädännöstä tulevat edellytykset sekä valtakunnallisten palvelukeskusten toiminta-ajatus. Erityisesti agendalle ovat nousseet talous- ja henkilöstöpalvelut, ICT palvelut sekä ateriapalvelut.

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislakiluonnoksen mukaan Lapin maakunnalla tulee olemaan saamenkielisten palveluiden valtakunnallinen kehittämisvastuu. Palvelujen järjestämisessä huomioidaan saamelaisten osallisuus sekä kulttuuria ja kieltä koskeva itsehallinto (mm. saamenkielisten palvelujen järjestäminen ja kehittäminen).

Lisäksi on tarpeen arvioida, minkälaisia muita osallistumisenkeinoja ja menetelmiä otetaan käyttöön saamenkielisen väestön huomioimiseksi, kun maakunnan järjestämisvastuun piiriin kuuluvia asukkaiden ja elinkeinoelämän palveluja suunnitellaan. Samaan aikaan hallituksen esityksessä eduskunnalle laiksi saamen kielilain muuttamisesta (44/2017) lakia esitetään tarkistettavaksi maakunta- sekä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskevan uudistuksen johdosta siten, että saamelaisille voimassaolevan lainsäädännön mukaan kuuluvat kielelliset ja kulttuuriset oikeudet ja kulttuuri-itsehallinnon edellytykset turvataan uudistuksen jälkeenkin.

Maakuntakaavan laatimiseen liittyy muun muassa kaava-asiakirjojen valmistelua, selvitysten laadintaa, vaikutusten arviointia sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen järjestämistä. Valmistellaan luonnos ja valmisteluvaiheen kaava-aineisto, asetetaan nähtäville, tiedotetaan siitä ja järjestetään yleisötilaisuuksia ja seminaareja. Valmisteluvaiheessa on mahdollisuus antaa lausuntoja ja mielipiteitä koskien maakuntakaavaa.

Maakunnat osallistuvat luontotyyppien ja lajien suojeluun laatimalla niitä koskevia hoitosuunnitelmia sekä järjestämällä käytännön hoitotoimia. Eläinlääkintähuollon toimintoja ja päivystystä järjestettäessä tulee huolehtia siitä, ettei eläinlääkärien työsidonnaisuus muodostu kohtuuttomaksi. Myös eläinlääkärien työskentely tulee pääsääntöisesti järjestää viisipäiväisen työviikon pohjalle. Liian harvojen päivystäjien kesken jaettu päivystys tai muuten liian suuri päivystyssidonnaisuus on työsuojelukysymys. Näin ollen toimiva päivystys vaatii pyöriäkseen tietyn määrän henkilöresursseja. Yhteistoiminta-alueista päivystysvastuu on erityisen sitova pohjoisimmalla yhteistoiminta-alueella Inari-Utsjoella.

Lapissa on 16 poroteurastamoja ja Pohjois-Pohjanmaalla 3 (yhteensä 19). Tällä hetkellä lihantarkastus on Lapin aluehallintoviraston tehtävänä, jatkossa järjestäminen on tulossa Lapin maakunnan tehtäväksi. Huomattava osa työstä tehdään klo 16–8 välisenä aikana ja viikonloppuisin virka-ajan ulkopuolella. Poronhoitotyöt tehdään pääosin syystalvella lyhyen sesongin aikana ja valvonnan järjestäminen siten, ettei teurastuksille aiheudu aiheetonta viivytystä, on tärkeää myös eläinten hyvinvoinnin turvaamiseksi.

Lapin harvaan asutut alueet eivät erityisesti houkuttele yksityisiä palveluntarjoajia. Kiireellisen eläinlääkäriavun ja peruseläinlääkäripalvelujen järjestämisessä ja hoitamisessa maakunnalla tulee olemaan merkittävä rooli eläinsuojelliset syyt sekä palvelun saatavuuden turvaaminen (lemmikit ja tuotantoeläimet) huomioiden. Yksityinen palvelutarjonta tulee eläinlääkintähuoltolain mukaan huomioida ja tehdä toimijoiden kanssa yhteistyötä sekä sopia mielekkästä työn jakamisesta siten, että yksityisen palvelutarjonnan toimintaedellytykset alueella säilyvät.

Lemmikkieläinlääkäripalveluiden yksityistäminen kokonaan horjuttaisi kokonaisuutta, sillä erityisesti Lapissa pieneläinlääkintä on työn mielekkyyden kannalta (= potilasmateriaalin riittäminen, ammattitaidon ylläpitäminen) oleellinen osa kunnaneläinlääkäriä ja yksityistä palvelutarjontaa harvassa.

Selvityksen perusteella ympärivuorokautista päivystystä ei saada kaikkialle Suomeen, jos se jää yksityisen palvelutarjonnan varaan. Huolta selvityksen mukaan aiheuttaisi eläinlääkäri-en toiminta-alueen kasvaminen, palveluiden siirtyminen kauemmas asiakkaista ja riski palveluiden hintatason noususta. Suurimmalla osalla alueista, joilla kunnallista eläinlääkäripalvelua järjestetään ostamalla sitä yksityiseltä toimijalta, sekä kunnan että asiakkaiden kustannukset ovat nousseet, mutta palvelun tavoitettavuus on osalla alueista heikentynyt.

Riittävän tiheä kunnaneläinlääkäriverkosto Lapissa on välttämätön tuotantoeläinten eläinlääkäripalvelun, päivystyksen ja eläintautitorjunnan sekä poronlihantarkastuksen järjestämiseksi. Maakunnan pieneläinlääkintäpalvelun yhtiöittäminen lainsäädännöllä aiheuttaisi vaikeuksia erottaa viranhaltijoiden harjoittama pieneläinlääkintä muista tehtävistä.

Maakuntaudistuksen yhteydessä myös ympäristönsuojelun tehtävien järjestämistä pitäisi alkaa kunnissa selvittämään. Voisiko maakunta myydä kunnille myös ympäristönsuojelun viranomaistehtäviä? Vai voisiko ratkaisuna olla esimerkiksi ympäristönsuojelun kuntayhtymä laajemmalla maantieteellä Lapissa (esimerkiksi Lapecon nykyinen toiminta-alue on noussut keskusteluissa esiin).

c. Integraatio

*Lapissa on aktiivisesti pyritty **tunnistamaan** esivalmistelun ensimmäisen vaiheen aikana **mahdollisuuksia erilaisten tekemisten ja tehtävien yhteensovittamiseen** joko maakunnan sisällä tai maakunnan ja muiden sidosryhmien välillä. Esivalmistelun aikana ei ole kuitenkaan lähdetty hahmottelemaan konsernirakennetta, vaan Lapissa odotellaan lainsäädännön vaatimuksia eri tehtävien hoidosta. Lapissa ajatellaan, että **yhtenäiset ja yhtenä jatkumona toteutuvat palvelupolut ovat ennen kaikkea asiakkaan etu**. Valmistelun aikana on pyritty tunnistamaan tärkeimpiä asiakkaalle tarjottavia palvelupolkuja ja sitä, miten palvelut tulisi järjestää mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja sujuvan palvelukokemuksen takaamiseksi.*

*Lähtökohtana Lapissa on, että **palvelujen toimivuus ja arjen sujuvuus turvataan**, mikä edellyttää välttämättömän tiedon siirtymistä ja liikkumista nykyisten rakenteiden, ohjelmistojen ja sopimusten pohjalta. Maakunnassa on myös havaittu, että asiakkaan palvelutarve kohdistuu usein useampaan kuin yhteen maakunnan palveluun. Samalla **palvelutarpeet voivat ylittää maakuntien, kuntien ja valtion organisaatioiden rajat**.*

Liikelaitoksen ja palvelun tuottavien yhtiöiden ja muiden toimijoiden on noudatettava maakunnan asettamia tavoitteita, palvelukokonaisuuksia ja palveluketjuja sekä varmistettava palveluketjujen integraation toteutuminen ja toimittava integraation edellyttämässä yhteistyössä muiden palvelun tuottajien kanssa. Tuottajat laativat palvelukokonaisuuksien puit-

teissa oman asiakaslähtöiset palveluprosessit. Tätä kautta työ linkittyy maakunnalliseen palveluarkkitehtuuriin, verkostovastaavien ja työryhmien sekä eri organisaatioiden valmisteluun.

Edellä mainituista reunaehto- jien puitteissa kuitenkin on tarpeen lähteä suunnittelemaan maakuntakonsernin erilaisia rakennevaihtoehtoja, jotta esityksiä saadaan maakuntien luottamusmiehille ja virkamiehille päätettäväksi. Kukin maakunta viime kädessä ratkaisee sen, minkälaiseksi kokonaisuudeksi toiminta halutaan organisoida ja hoidetaanko tehtäviä omassa hallinnossa vai liikelaitoksessa, konserniyhtiössä tai säätiössä tai sopimuksin yksityisten yritysten ja järjestöjen toimesta myöntämällä asiakas- ja palveluseleitä.

Lapissa ei ole esivalmisteluvaiheessa käyty keskusteluja konsernirakenteen kokonaisuudesta. Kokonaisuus hahmottuu sen pohjalta, miten väliaikaishallinto valmistelua lähtee ohjaamaan ja johtamaan sekä minkälaisia vaatimuksia tehtävien hoidolle tulee lainsäädännöstä.

Muutossuunnitelman lähtökohta on hankkeen aikana syntynyt visio, toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Eri työryhmien työn tuloksena on syntynyt näkemys valmisteltavista toimenpiteistä tavoitteisiin pääsemiseksi ja nämä voisi olla tarkoituksenmukaista koota ja aikatauluttaa yhdeksi suunnitelma asiakirjaksi.

Palvelukokonaisuuksien osalta esityksenä on, että niihin liittyvää valmistelua sekä tehtäviin ja palveluihin liittyviä synergia etuja arvioidaan ja valmistellaan työryhmissä, joita maakunnan tehtävien ympärille on esitetty perustettavaksi.

Yhtenäiset ja jatkumona toteutuvat palvelupolut ovat asiakkaan etu. Valmisteluvaiheessa on tärkeä tunnistaa tärkeimpiä asiakkaille tarjottavia palvelupolkuja ja sopia niihin liittyen, miten asiakkaan asiaa hoidetaan ja miten hänen tarvitsevat palvelut järjestetään kokonaisvaltaisesti mahdollisimman sujuvasti. Palvelupolku voi esimerkiksi muodostua uuden teollisuuslaitoksen sijoittumisen alueelle, maahanmuuttoon tai maakunnan kehittämiseen.

Väliaikaishallinnon vaiheen keskeisenä tavoitteena on tarkentaa nykytilan kuvausta, hahmottaa näkemys maakunnan kokonaisarkkitehtuurista sekä tehdä konkreettinen toimenpidesuunnitelma, miten ja millä aikataululla edetään kohti tavoitetilaa. Tavoitetilaksi on määriteltä palveluiden toimivuuden turvaaminen ja arjen sujuvuus sekä välttämättömän tiedon siirtymisen ja liikkumisen mahdollistaminen nykyisten rakenteiden, ohjelmistojen ja sopimusten pohjalta.

Maakuntavaltuusto aikanaan päättää liikelaitoksen taloudesta ja toiminnan tavoitteista, investointeihin liittyvästä suunnitelmasta, palvelujärjestelmän yhteensovittamisesta sekä muita palvelujen tuotannon edellytyksistä ja velvoitteista. Lisäksi se päättää, missä määrin liikelaitokselle on velvollisuus hankkia palveluja muilta tuottajilta. Maakuntavaltuusto valitsee liikelaitoksen johtokunnan, joka johtaa ja kehittää laitoksen toimintaa annettujen reuna- ehtojen ja asetettujen tavoitteiden pohjalta.

Väliaikaishallinnon vaiheessa on tarpeen ratkaista myös se, miten ennakointi kytketään mukaan maakunnan valmisteluun huomioiden, että nykyisellään ennakoinnissa tehdään eri organisaatioiden kanssa tiivistä ja hyvää yhteistyötä. Vaihtoehtoja asian ratkaisemiselle on ainakin kaksi: palkataan henkilö tekemään ennakointiin liittyvää valmistelua väliaikaishallinnon vaiheessa tai linkitetään olemassa oleva organisaatioiden tekemä ennakointityö osaksi valmistelua. Jälkimmäinen vaihtoehto voi toteutua esimerkiksi työryhmien kautta.

Valmisteluryhmän kokouksiin osallistuvat vastuulliset valmistelijat ja sen tarkoitus on, että yhteisen keskustelun kautta varmistetaan valmistelun eteneminen sovittujen aikataulujen

perusteella, yhteen sovitetaan valmistelua ja käydään yhteistyöhön liittyviä keskustelua eri tehtävien ja toimintojen kesken.

Oletettavaa on, että asiakkaan palvelutarve kohdistuu usein useampaan kuin yhteen maakunnan palveluun. Esimerkiksi palvelutarve voi kohdistua erilaisiin lupa- ja ilmoittamismenettelyihin ja samanaikaisesti voi olla tarve erilaisille neuvonta-, ohjaus- ja tukipalveluille. Palvelutarpeet ja asiakasprosessit voivat ylittää maakuntien, kuntien ja valtion organisaatioiden rajat. Asiakas voi olla myös usean maakunnan, kunnan ja valtion viraston asiakas.

Lapin alueella korostuu eri tahojen näkemykset, jolloin eri elinkeinojen ja näkökantojen yhteensovittaminen (esim. paikallinen väestö, matkailu, porotalous, vesivoima, luonnonsuojelu, tulvasuojelu, alueiden virkistyskäyttö) on osa työtä.

Koko maakunnan kansainvälisen toiminnan laajuus ja uuden maakunnan kansainvälisen toiminnan työnjako eri toimijoiden välillä tullaa selvittämään vuoden 2017 aikana Lapin liiton toimesta.

Yhteistyössä järjestöjen ja erityisesti myös kuntien kanssa, järjestöjä tulee aidosti kuulla ja tarpeen on laatia yhtenäiset säännöt ja mallit koko maakuntaan kuntien itsehallinto huomioiden.

ESR-varoin rahoitetaan kansainvälistä yhteistyötä edistäviä hankkeita. Kansainvälinen yhteistyö voi liittyä kasvu- ja rakennemuutosalojen osaamisen kehittämiseen ja innovaatiovalmiuksien vahvistamiseen (esim. Itämeristrategian koulutuspainopiste).

Maa- ja metsätalousministeriö valmistelee porotalouteen liittyviä kysymyksiä käsittelevän neuvottelufoorumin asettamista, jonka tehtävänä on porotalouden harjoittajien ja porotaloutta harjoittamattomien kansalaisten ristiriitatilanteiden ennalta estäminen luomalla yhteisiä pelisääntöjä ja parhaita käytäntöjä (pelto- ja pihaporo-ongelmat). Lapin ELY-keskuksella on puheenjohtajuus ja sihteerin tehtävät.

Saamelaiseen kulttuuriin ja kieleen liittyvät asiat tulee huomioida kaikessa viranomaistoiminnassa. Saamelaisen kulttuuri-itsehallinnon tasavertainen asema alueellisen itsehallinnon rinnalla on huomioitava. Yhteistoimintamuotojen kehittäminen Saamelaiskäräjien (SaKä) kanssa on osa maakunnan toimintaa yhdessä saamen kielten, kulttuurin ja perinteisten elinkeinojen elinvoimaisuuden ja toimintaedellytysten tukemisessa. Saamelaisväestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä tehdään yhteistyössä SaKän kanssa. Saamelaisen yhdenvertaisuutta sekä oikeutta ylläpitää ja kehittää kieltään ja kulttuuriaan toteutetaan käytännössä eri toimialoilla. Saamenkielisen ammattihenkilöstön saatavuuden turvaaminen koulutuksellisin ja aluepoliittisin keinoin on tärkeä päämäärä.

Lappilaista kulttuuria tulisi edistää yhteistoiminnallisesti ja merkitystä tuoda esiin alueen elinvoima- ja vetovoimatekijänä. Lapissa kulttuuria hyödynnetään elinkeinollisesti ja kuntalaiset edellyttävä kulttuuripalveluiden tarjoamista ja tuottamista, mutta ei kuitenkaan ymmärretä kulttuurin ja taiteen merkitystä sisällöntuotannon perustana, vetovoimatekijänä ja hyvinvoinnin edistäjänä. Useissa muissa maakunnissa kulttuurin edistäminen on yhtenä tunnustettuna ja tunnistettuna kehittämisen kärkenä ja imagotekijänä - näistä hyvistä käytänteistä voitaisiin ottaa oppia. Kulttuuria voitaisiin edistää myös hyvinvointisuunnitelman kärkenä.

Sote-tuotannon näkökulmasta asiaa tarkastellaan palvelukonseptiajattelun ja sote-integraation toteutumisen näkökulmasta. Tietyt erikoistason palvelut tulee jatkossakin haettavaksi Lapin ulkopuolelta yliopistollisen sairaalan yhteydestä.

Sote-integraation näkökulmasta sosiaalinen hyvinvointi liittyy toimiviin palvelukokonaisuuksiin, sillä ihmisen palvelutarve tulee nähdä nykyistä moniulotteisemmin, jossa myös sosiaaliset lähtökohdat otetaan huomioon. Tällä hetkellä paljon palveluita käyttävien ja paljon tukea tarvitsevien yhteydessä on huomioitu, että sosiaalisen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kulkee käsikädessä. Asiaa viedään eteenpäin myös maakunnallisen valmistelun yhteydessä SOTE-yhdyspinta työryhmässä.

Lappi kuuluu jatkossa pohjoiseen yhteistoiminta-alueeseen yhdessä Pohjois-Pohjanmaan, Kainuun ja Keski-Pohjanmaan kanssa. TKI-alaryhmässä on nostettu esille lakisääteinen velvollisuus osallistua yhteistyöalueeseen toimintaan. Erikoissairaanhoidon osalta maakunta laatii erilliset sopimukset.

Maakuntastrategiasta päättää maakuntavaltuusto. Maakunnan strategioiden valmistelu on tarpeen käynnistää jo väliaikaishallinnon vaiheessa, koska se kattaa varsin isoja asiakokonaisuuksia, joilla on selkeitä yhdyspintoja muihin valmisteltaviin asioihin. Maakunnan palvelutuotanto toteuttaa maakuntastrategiaa. Palvelukokonaisuuksien vaikuttavuustavoitteet johdetaan maakuntastrategiasta ja maakunnan kehittämissuunnitelmista.

Kulttuuri koskee useita alueellisia toimijoita, kuten esimerkiksi kuntia, kyliä, oppilaitoksia, kulttuuria tuottavia laitoksia ja ryhmiä, yrityksiä, yhdistyksiä sekä maakunnan asukkaita. Maakunnan on huolehdittava, että kulttuuria koskevat alueelliset suunnitelmat ja kehittämistoimet, kuten esimerkiksi kulttuurimatkailu ja aineeton arvонуonti, olisi sovitettu yhteen maakuntastrategian ja -ohjelman sekä maakuntakaavoituksen toteuttamisen kanssa. Näin kulttuurin näkyvyyttä ja rahoitusmahdollisuuksia voitaisiin parantaa ja kulttuuri tulisi kiinteäksi osaksi maakunnan toimintaa ja kehittämistä.

Maakunnan tietohallinnon koko tulee olemaan maksimissaan 10 henkilöä. Näin yksikkö voi toimia tiiviisti keskittyen kokonaisuuksien hallintaan sekä arkkitehtuuri ja tietoturva/tietosuojakysymyksiin. Maakunnan tietohallinto toimii keskitetysti. Tietohallinnolla tulee olla keskeinen rooli maakunnan johtamisessa ja strategisessa kehittämisessä. Valtiolta maakunnalle siirtyvät palvelut harmonisoidaan mahdollisimman kiinteästi osaksi maakunnan ICT-kokonaisuutta.

Myös maakunnallisen tietoverkon osalta tukeudutaan olemassa oleviin ratkaisuihin yhdistämällä olemassa olevia verkkoja koko maakunnan tietoverkkoratkaisuksi. Tästä verkosta rakennetaan keskitetty yhdyspinta kansallisiin palveluihin ja yhteistyökumppaneihin, esim. Kela.

Valtiolta maakunnalle siirtyvien palvelujen osalta tukeudutaan Keha-keskuksen ja ICT-palvelukeskuksen tuottamiin palveluihin. Tietoverkkojen osalta pyritään hyödyntämään maakunnan yhteisiä ratkaisuja sekä tiettyjen toimintojen osalta Tuve-palveluita.

Yhteistyöalueen osalta (YTA) yhteistyö tiivistyy. Maakunnat voivat erikoistua omiin vahvuusalueisiinsa ja tarjota ICT-palvelujaan myös muille maakunnille. Tavoitteena on, että keskeisimmät substanssijärjestelmät, esim. potilastietojärjestelmät ovat yhteistyöalueella yhteiset.

Maakunnallisena tahtotilana on, että siirtymä uuteen maakuntaan sujuisi mahdollisimman häiriöttömästi: tarpeen mukainen välttämätön tieto liikkuu organisaatioiden välillä, asiakasjärjestelmät toimivat ja maksuliikenne sujuu normaalisti. Hankkeella luodaan edellytyksiä em. yhteisen tahtotilan toteutumiselle.

Valmistelevat työt tehdään uudistuksessa mukana olevien eri organisaatioiden yhteistyönä. Lisäksi valmisteluun palkataan ICT-suunnittelija, joka koordinoi valmistelua sekä valmistelijoita tarvittava määrä, jotta tarpeen mukaiset tiedot saadaan koottua nopeasti.

Toiminnan varmistamiseksi on tärkeää huolehtia tietojärjestelmien ylläpidosta ja yhteensopivuudesta valtion ja kuntien järjestelmien kanssa sekä tarvittavasta yhteistyöstä organisaatio- ja maakuntarajojen yli.

Maakunnan taloushallinnon organisointia ohjaa valtakunnallinen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, joka tuottaa ensisijaisesti vain kaikille maakunnille soveltuvia yhteisiä palveluja, mitä ei poista tarvetta maakunnan omalle, tehokkaalle ja osaavalla taloushallinnolle.

Maakuntien yhteisen taloustiedon määrittelyä tehdään kansallisella tasolla, jotta maakunnilla olisi niiden käynnistäessä toimintansa yhteinen kirjanpidollinen pohja. Tähän liittyen maakunnille tullaan antamaan valtioneuvoston asetus ainakin tilinpäätöksestä ja konsernitilinpäätöksestä.

Maakuntien valmistautumisessa tämä tarkoittaa, että niiden on aloitettava mahdollisimman hyvissä ajoin yhteistyö selvitykseen liittyen kuntayhtymien kanssa sekä tehdä selvitys mahdollisimman yksityiskohtaisella tasolla erityisesti velkojen ja vastuiden osalta.

Myös tämä edellyttää selvitystyön käynnistämistä ja yhteistyötä kuntien kanssa. Selvityksessä on huomioitava, tapahtuuko tiloissa muutoksia siirtymäkauden aikana esimerkiksi käynnissä olevien investointien vuoksi.

Merialuesuunnittelun tavoitteena on varautua merialueen pitkän aikavälin käyttötarpeisiin tarkastelemalla eri toimintoja kokonaisvaltaisesti laajalla merialueella ja yleispiirteisellä tasolla sovittamalla yhteen eri toimintojen tarpeet ja ratkaisemaan mahdolliset ristiriidat. Merialuesuunnittelun yhteistyöverkosto on laaja, merialuesuunnittelun päättäjät, eri sidosryhmät ja osalliset yhteen kokoava yhteistyöalusta. Yhteistyöverkosto kokoontuu säännöllisesti suunnitteluprosessin aikana järjestettäviin tilaisuuksiin ja toimii sen lisäksi internetin työtilassa.

Yhteistyöverkosto toimii keskeisenä sidosryhmänä. Yhteistyöverkoston jäseninä ovat edustajat kustakin kahdeksasta rannikon maakunnan liitosta ja edustajat ympäristöministeriöstä. Yhteistyöverkon tavoitteena on tukea merialueen kestävästä kehityksestä edistämällä merialueen kokonaisvaltaista ja laaja-alaista suunnittelua. Yhteistyöverkolla pyritään myös suunnitelmien yhteensovittamisen lisäksi edistämään suunnitteluprosessien järkevää yhteensovittamista ja resurssitehokkuutta (merialuesuunnittelu).

Kalatalous on tehtäväalueeltaan laaja, mutta henkilömäärältään pieni erityistoimiala, jonka asiantuntijat ovat usean sektorin moniosajia. Suurimpana riskinä hallintoa uudistettaessa on organisaation pirstoutuminen maantieteellisesti tai tehtävittäin. Tämä johtaisi kriittisen massan menettämiseen toimipisteissä, josta seuraisi osaamisvaje eri asiantuntemuksen alueilla sekä palvelukyvyyn heikkeneminen. Seurauksena olisi asiakkaiden eriarvoinen kohtelu, hallinnon tehottomuus ja kustannusten lisääntyminen. Keskeistä on säilyttää jatkossakin kalatalouden tehtävät yhtenä kokonaisuutena.

Yleisen kalatalousedun valvonta on kalatalousviranomaisen ydintehtäviä. Erilaiset vesiympäristön käyttöön kohdistuvat intressit sovitetaan yhteen vesilain ja ympäristönsuojelulain mukaisissa lupaprosesseissa, jossa toisena osapuolena ovat usein globaaleilla markkinoilla toimivat yritykset esimerkiksi kaivos-, metsä ja energiateollisuudessa.

Maakunnalliset kalatalouden yhteistyöryhmät sovittavat yhteen kalatalouden käyttö- ja hoitosuunnitelmat kalatalousviranomaisen johdolla.

Luonnonsuojelun henkilöresurssien jakaminen valtion lupa- ja valvontaviranomaisen ja maakunnan välillä edellyttää maakuntien ja LUOVAn toimimista mahdollisimman yhtenäisenä kokonaisuutena ilman organisaatioiden välistä raja-aitaa, koska useat luonnonsuojelun päätehtävät ovat prosesseja, joissa on sekä edistämistehtäviä että oikeusharkintaisia tehtäviä tai työvaiheita. Tulevan tehtäväjaon mukaisen luonnonsuojelullisen osaamisen varmistaminen eri virastoihin vaatii hyvää ennakkosuunnittelua maakuntaudistuksen yhteydessä.

Yhteistyötä tarvitaan vesienhoidon tehtävissä muiden ELY-keskuksen ympäristöpalveluiden kanssa kuten vesitalouspalvelut, luonnonsuojelun kehittämisspalvelut ja maankäytön palvelut. Nämä tehtävät tulevat siirtymään maakuntavirastoon. Yhteistyötä tarvitaan myös tulevan valtionviraston ympäristötehtävien suhteen (ympäristösuojelu ja luonnonsuojelu).

Siirtyminen kunnallisista yksiköistä maakuntaan antaa mahdollisuuden nykyistä tehokkaampaan suunnitelmalliseen valvontaan (terveys), kun resurssit ovat nykyisten yksiköiden sijaan koko maakunnan käytössä.

Riskinarvioinnin ja valvonnan yhtenäistämässä sekä taksojen yhdenmukaistamisessa on edelleen paljon kehittämistä. Toimijoita on kohdeltava yhdenmukaisesti siten, että valvonnan laatu ja vaatimukset sekä kustannukset ovat samantasoiset koko maakunnan alueella ja valvonta on tasapuolista.

Kaikki lomituspalvelumuodot olisi hyvä saada samaan organisaatorakenteeseen, tällä selkiytetään ja tehostetaan palvelurakenteita, mikä on myös kokonaistaloudellisesti edullisin tapa tuottaa palvelut pitkällä aikavälillä

Yhdyspinta-asiat koskettavat erityisesti Posion paikallisyksikköä, yhteistyö maakuntarajat ylittävien asiakokonaisuuksien osalta olisi hyvä saada etenemään, koska vaikutukset ulottuvat koko Lapin alueelle ja sen organisoistumiselle (lomittaminen).

Maaseutuhallinnon tiivis yhteistyö pohjoisessa olevien yhteistoiminta-alueiden kesken koetaan toimivaksi. Kiinteät etätoimintapisteet mahdollistavat työskentelyn muualla, jos esimerkiksi toisella paikkakunnalla tulee poikkeuksellinen tietolinjahäiriö tai muu este.

Jos hallinto aiotaan pitää asiakaslähtöisenä, niin nykyisten yhteistoiminta-alueiden mukaiset paikalliset toimipisteet tulisi jossain muodossa säilyttää, esimerkiksi yhteisenä lomituspuolen kanssa.

Voimavaroja kasvatetaan tekemällä yhteistyötä viranomaisten ja muiden osallisten kanssa monipuolisen asiantuntemuksen varmistamiseksi. (alueiden käyttö).

Maakuntaudistuksessa ELY:n tehtävät ja asiantuntijat hajaantuvat useaan eri organisaatioon. Yhteen sovittavan roolin rakentaminen tärkeää uusissa organisaatioissa (mahdollinen riski alueidenkäytössä).

Rakentamisen ohjauksen tiimitoiminnalla tuetaan henkilöstö- ja osaamisresursseiltaan pienten kuntien rakennusvalvontojen toimintaa. Lisäksi toiminnalla selkiytetään rakentamista koskevien säädösten ja määräysten tulkintojen kuntakohtaisia eroavuuksia sekä yhtenäistään viranomaiskäytäntöjä ja parannetaan viranomaistoiminnan ennustettavuutta. Tiimitoiminnassa korostetaan viranomaistoiminnan yhteistyön ja tiedonvaihdon merkitystä.

Tiimitoiminnassa ovat mukana kaikki Lapin maakunnan kuntien rakennusvalvonnat ja Pohjois-Pohjanmaan alueelta Kuusamo, Taivalkoski ja Pudasjärvi. Tiimien kuntajako on suunniteltu yhdessä rakennustarkastajien kanssa toimintaympäristön mukaan; kaivosrakentaminen, kaupungit ja lähiympäristö, matkailukeskus- ja lomarakentaminen sekä vakiintunut yhteistoiminta, joka on samalla ylimaakunnallinen tiimi. Tiimi- ja yhteistyötoiminnassa ovat olleet mukana myös aluepelastuslaitos sekä kuntien palopäälliköt. Tiimitoiminta toimii osaltaan myös ympäristöministeriön ja kuntien rakennusvalvontojen viranhaltijoiden välisenä foorumina. (rakentamisen ohjaus).

Vesihuoltoon liittyvä laaja-alainen suunnittelu toteutetaan yhteistyöhankkeina vesihuoltolaitosten ja kuntien kanssa konsulttien osaamista hyödyntäen.

Rajavesistötehtävät vesitalouden osalta sisältävät monipuolisen kansainvälisen viranomaisyhteistyön sekä Suomen ja Ruotsin välillä tehdyn rajajokisopimuksen mukaisen yleisen edun valvonnan vesitalousasioissa. Rajajokisopimuksen tarkoituksena on torjua tulva- ja ympäristövahinkoja sekä sovittaa yhteen vesienhoitoalueen ohjelmat, suunnitelmat ja toimenpiteet.

Kaikilla vesitaloustehtävillä on rajapintaa erityisesti vesien- ja merenhoidon suunnitteluun, luonnon- ja ympäristönsuojeluun ja alueidenkäytön suunnitteluun, koska edellä mainittujen eri tehtävien tavoitteet pyritään yhteen sovittamaan ja muotoilemaan toisiaan tukeviksi. Sen lisäksi, että lainsäädäntö edellyttää tulvariskien hallinnan tavoitteiden ja vesienhoidon tavoitteiden yhteen sovittamista, tulee yhteen sovittamista tehdä myös toimenpiteiden suunnittelussa. Kansainvälisillä vesistöalueilla mm. tulvariskien hallinnan toimenpiteet ja suunnitelmat pitää sovittaa yhteen naapurivaltioiden kanssa.

SYKEN asiantuntijoiden ja ELY-keskusten välisen yhteistyön tulisi jatkossakin olla mahdollisimman sujuvaa ja mutkatonta, jotta syntyneet erinomaiset käytännöt olisivat edelleen käytettävissä muun muassa tulvariskien hallinnan suunnittelussa ja vesistöjen käytettävyyteen liittyvissä selvityksissä. Jatkossakin tulisi olla mahdollisuus turvautua SYKEN asiantuntimukseen ja laajoihin aineistoihin.

Muun muassa Tornionjoen ja Tenojoen-Paatsjoen kansainväliset vesienhoitoalueet edellyttävät tiivistä ja aktiivista otetta erilaisten suunnitelmien ja hankkeiden yhteensovittamisessa ruotsalaisten ja norjalaisten toimijoiden kanssa, mikä edellyttää yhteisiä kokoontumisia naapurivaltioiden vesiviranomaisten kanssa.

Aikaisemmissa vaiheissa kerätty tieto kootaan yhteisiin asiakirjoihin, joita ovat vesienhoidon toimenpideohjelmat ja -suunnitelmat. Vesienhoitosuunnitelmat ovat virallisia asiakirjoja, joiden sisällön lainsäädäntö määrittelee ja jotka raportoidaan komissiolle.

Kansalliset viranomaiset vastaavat varsinaisesta vesienhoidon suunnittelusta kansallisten lakien mukaisesti. Kansainvälisen yhteistyön yhtenä keskeisenä tarkoituksena on sovittaa yhteen vesienhoitoalueella ohjelmat, suunnitelmat ja toimenpiteet, jotka ovat tarpeen vesien tilalle ja kestäväälle käytölle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Erityistä huomiota on kiinnitettävä yhteisten pinta- ja pohjavesien tilatavoitteiden saavuttamiseen.

Kansallisten suunnitelmien lisäksi toimivaltaiset viranomaiset ja rajajokikomissio ovat laatineet yhteisen koosteen molempien maiden vesienhoitosuunnitelmista. Koosteessa on kuvattu koko valuma-alueen keskeiset piirteet, vesien tila, vesienhoidon toimenpiteet, suunnittelutyön eroavaisuudet, yhtäläisyydet ja haasteet sekä tietoa mm. yhteistyöstä, vesien tilatavoitteista ja veden laadun seurannasta.

Sen lisäksi, että lainsäädäntö edellyttää tulvariskien hallinnan tavoitteiden ja vesienhoidon tavoitteiden yhteen sovittamista, tulee yhteen sovittamista tehdä myös toimenpiteiden suunnittelussa. Vesienhoidon toteuttaminen edellyttää jatkuvaa yhteistyötä Ruotsin, Norjan ja Venäjän vastuuviranomaisten kanssa, koska kansainvälisillä vesienhoitoalueilla toimenpiteet ja suunnitelmat pitää yhteen sovittaa naapurimaiden kanssa.

Suunnittelu tehdään vesienhoitoalueittain ja asetuksella on määrätty kullekin vesienhoitoalueelle yhteen sovittava ELY- keskus, joka on koordinoanut suunnitteluprosessia ja vesienhoitosuunnitelman valmistelua alueellaan. Tämä on osoittautunut erityisen hyväksi käytännöksi, jota on tärkeää jatkaa myös maakunnissa. Vesistöjen seurannan tarkoituksena on antaa yhtenäinen ja kattava kokonaiskuva pinta- ja pohjavesien sekä meren tilasta.

Laki vesien- ja merenhoidosta edellyttää, että vesistöjen seurannalla (pinta- ja pohjavedet) saadaan yhtenäinen ja monipuolinen kokonaiskuva vesien tilasta. Seurantatiedon perusteella arvioidaan tarvittavia toimenpiteitä ja seurataan niiden vaikuttavuutta, jotta vesiin kohdistuvia paineita voidaan hillitä vesien hyvän tilan saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Keskeisenä tavoitteena on yhtenäistää ja edistää maakuntien toimintaa ojitusasioissa ja ojituksiin liittyvissä rahoitusasioissa sekä parantaa ja edistää ojitusyhteisön toimitsijoiden, konsulttien sekä yksittäisten kansalaisten tietoutta ojitusasioiden hoidossa (mm. laatimalla oppaita ja lomakkeita).

Ympäristöterveydenhuollon tehtävänä on tunnistaa, ehkäistä ja poistaa elinympäristöstä ihmisille ja eläimille aiheutuvia terveyshaittoja. Tavoitteena on *yksi ja yhteinen terveys*; ihmisten ja eläinten yhteisten terveysvaarojen ja uhkatekijöiden (mm. zoonoosit – 60 % ihmisten tautia aiheuttavista patogeenisista bakteereista on eläinperäisiä) keskitetty hallinta ja torjuntatoimenpiteiden koordinointi.

Ympäristöterveydenhuolto on osa ennaltaehkäisevää perusterveydenhuoltoa, jossa riskit huomioiden valvotaan viime kädessä ihmisen terveyteen vaikuttavaa elinympäristöä. 60 % ihmiselle sairautta aiheuttavista patogeenisista bakteereista on eläinperäisiä. ”Yksi yhteinen terveys”. Eläinsuojelu, syrjäytyminen, yhteys sosiaalitoimeen. Kohtuuhintainen lemmikkien hoito.

Lepopäiväkäytännöt ovat nykyään yleisiä koko maassa, ja syytä siirtää ja yhtenäistää tulevassa maakunnassa. (eläinlääkärit).

Maaseutuhallinnon kanssa yhteisistä paikallisista toimipisteistä voisi olla synergiaetua niillä paikkakunnilla, joilla nykytilassakin toimitaan samalla paikkakunnalla. Eläinlääkäriverstaanotot tekevät yhteistyötä sotepuolen kanssa.

Riskinarvioinnin ja valvonnan yhtenäistämässä sekä taksojen yhdenmukaistamisessa on edelleen paljon kehittämistä. Toimijoita on kohdeltava yhdenmukaisesti siten, että valvonnan laatu ja vaatimukset sekä kustannukset ovat samantasoiset koko maakunnan alueella ja valvonta on tasapuolista. Elintarvikelaki edellyttää elintarvikevalvontaviranomaisen laatimaan ja ylläpitämään toimintaansa sopivan laatujärjestelmän. Tätä vaatimusta ei toistaiseksi yksikään maakunnan yhteistoiminta-alueista ole pystynyt täyttämään, joten tulevassa maakunnassa yhteisen laatujärjestelmän laatimiseen tulee kiinnittää huomiota.

Kasvupalveluiden keskeisiä henkilöasiakkaita ovat työpaikan hakijat ja työpaikkaa vaihtavat, jotka tarvitsevat ensisijaisesti työnvälityspalvelua, osaamista uudistavat henkilöt, jotka tarvitsevat uraohjausta ja/tai osaamisen kehittämistä, yrittäjyyttä uravaihtoehtona suunnittelevat

asiakkaat sekä monialaista tukea tarvitsevat asiakkaat, joiden palvelutarpeisiin vastaamiseksi tarvitaan kasvupalveluiden ja sote-palveluiden integraatiota.

Hyvänä käytäntönä nostetaan esille myös Lapin elinikäisen oppimisen ja ohjauksen (ent. aikuiskoulutuksen) toimintamalli, jonka mukaisesti koulutuksen ja ohjauksen maakunnallinen johtaminen ja verkostotyön toimivuus. Verkostotyön perustana ovat kumppanuussopimukset, joilla lappilaiset toimijat ovat sitoutuneet yhteistyöhön palvelutoiminnassa sekä osaamisen ja tiedon välitykseen.

Lanuti-verkosto on viranomaisten Lapin nuorten tieto- ja neuvontapalveluihin liittyvä maakunnallinen ryhmä, jossa koordinoidaan ja yhteen sovitetaan nuorten palveluita.

Säännöllisesti kokoontuva Yritysassiakuustiimi yhteensovittaa ELYjen, TE-toimiston ja Tekesin yrityspalvelut.

YS-yrityspalvelujen seutuverkostoon kuuluvat Lapissa julkisia yrityspalveluja tarjoavat tahot (ELY-keskus, TE-toimisto, Tekes, Finnvera, Finpro, kuntien elinkeinopalvelut, metsäkeskus jne.) Tiiviissä yhteistyössä toimiva seutuverkosto mahdollistaa sen, että yritystoimintaansa kehittävä yritys voi yhdellä yhteydenotolla käynnistää ja tavoittaa kaikki tarvitsemansa julkiset yrityspalvelut.

Pakolaisten vastaanottoon liittyviä tehtäviä hoidetaan yhteistyöprosessissa TEM-Migri-ELY-kunnat-vastaanottokeskukset. Pakolaisten kuntiin sijoittamisen järjestelmää ollaan uudistamassa maakuntauudistuksen yhteydessä. TEM:n tilaama esiselvitys on juuri valmistunut.

Maahanmuuttajien kotoutumista edistetään myös hanketoiminnalla (mm. ESR, AMIF) ja aktivoimalla järjestöjä ja muita kolmannen sektorin toimijoita sekä monialaisella yhteistyöllä maakunnan sisällä että ylimatekunnallisesti.

Kotoutumisprosessi ja siihen kuuluvat kotoutumista edistävät palvelut: Maahanmuuttaja-asiakkaan palvelutarpeen pohjalta kotoutumissuunnitelmassa sovitut toimenpiteet toteutetaan tarvittaessa monialaisena yhteistyönä.

Hanke- ja yritystukien myöntämisen suhteen hyviksi käytännöiksi on koettu yhtenäiset valtakunnalliset hakujaksot ja arviointikriteerit sekä tarkistuslistat hankekäsittelyiden aikana.

Järjestöneuvottelukunnan rooli on koettu tärkeäksi kansalaisten äänen tuojana aluekehittämistyöhön. Neuvottelukunta kokoaa resursseja yhteiseen työhön. Neuvottelukunta toimii myös hyvänä linkkinä osallistaa kansalaistoimijoita eri viranomaistehtäviin ja kannanottojen tekijänä kehittämisasioihin

Lapin liitto on jäsenenä Pohjoiskalotin neuvostossa, joka on Ruotsin, Norjan ja Suomen pohjoisimpien maakuntien ja läänien ylimpien aluekehityksestä vastaavien viranomaisten ja elinkeinojen edistäjien yhteistyöelin. Pohjoiskalotin neuvoston sihteeristö toimii Lapin liiton alaisuudessa. Pohjoiskalottiyhteistyön rahoitus tulee pääosin Pohjoismaiden ministerineuvostolta ja painopisteinä ovat alueen elinvoimaisuuden varmistaminen, ympäristö- ja luonnonsuojeluyhteistyö, rajaesteiden poistaminen sekä kulttuuri- ja vapaaehtoissektorin rajat ylittävän yhteistyön edistäminen. Kaksivuotinen puheenjohtajuus kiertää valtioiden välillä. Pohjoiskalotin neuvosto voi myös myöntää tukea hankkeisiin, jotka tukevat yleistä aluekehitystä.

Järjestöneuvottelukunnan rooli on koettu tärkeäksi kansalaisten äänen tuojana aluekehittämistyöhön. Neuvottelukunta kokoaa resursseja yhteiseen työhön. Neuvottelukunta toimii

myös hyvänä linkkinä osallistaa kansalaistoimijoita eri viranomaistehtäviin ja kannanottojen tekijänä kehittämissasioihin

MYR:n sihteeristön tekee yhteistyötä erityisesti rakennerahastojen mutta myös kansainvälisten EU-ohjelmien hankevalmistelussa. Toimintamalli on herättänyt positiivista kiinnostusta myös Euroopan komissiossa, koska he näkevät yhteistyön osoituksena rahoitusinstrumenttien synergisestä käytöstä.

ELYjen yhteistyö (etenkin Pohjoisten ELYjen) yhteishankintakoulutuksessa ja F.E.C.-koulutuksessa. Kilpailutuksia ja hankintoja on tehty yhdessä sekä alueellisesti että valtakunnallisesti.

Liikennejärjestelmätyö on suunnitelmallista ja järjestelmällistä jatkuvaa yhdessä tehtävää työtä kansalaisten ja yritysten toimivien ja turvallisten matkojen ja kuljetusten hyväksi. LJ-työtä tehdään systemaattisesti monella tasolla; ylimaakunnallisella Pohjois-Suomen tasolla sekä maakunnan ja seudun tasoilla tiiviissä yhteistyössä ELY-keskuksen, Liikenneviraston, maakuntien liittojen, kuntien sekä muiden sidosryhmien kanssa. Pohjois-Suomen neljän maakunnan alueella on tekeillä yhteinen strategia, Pohjois-Suomen logistiikkastrategia, ja strategista liikennejärjestelmäyhteistyötä tehdään maakuntien liittojen, ELYn ja Liikenneviraston yhteistyönä. Lisäksi Lapin liitto on ollut mukana laatimassa Barentsin alueen yhteistä liikennestrategiaa (Joint Barents Transport Plan).

Lapin maakunnan alueella toimivaltaisista viranomaisista ovat Lapin ELY-keskus sekä Rovaniemen kaupunki ja Meri-Lapin joukkoliikenteen toimivaltainen viranomainen. Meri-Lapin joukkoliikenteen toimivaltainen viranomainen pitää sisällään Kemin, Keminmaan, Tornion, Tervolan ja Simon kunnat. Toimivaltaisten viranomaisten kesken tehdään tiivistä yhteistyötä toimivien liikennepalvelut saavuttamiseksi.

Yhteistyö kuntien kanssa on lisääntynyt viime vuosina. Yhteistyön tavoitteena on, että ELY-keskuksen toimivalta-alueen avoin joukkoliikenne olisi mahdollisimman hyvin hyödynnettävissä kuntien lakisääteisiin kuljetuksiin sekä mahdollisesti työmatka- ja asiointiliikenteeseen.

Alueellisten toimijoiden lisäksi ELY-keskus on kiinteästi yhteistyössä Liikenneviraston kanssa. Liikenneviraston toimintalinjausten mukaisesti joukkoliikenteen tukemisella pyritään hillitsemään ilmaston muutosta ja edistämään liikennejärjestelmän toimivuutta vähentämällä henkilöautoliikennettä. Lisäksi Liikennevirasto ylläpitää joukkoliikenteen tietokantaa (avoindata), jonne ELY-keskukset vievät hallinnoimansa joukkoliikenteen vuorotiedot (aikataulut, pysäkit, reitit) Vallu- tai RAE-järjestelmän avulla. Avoindata on tärkeä osa uusien tulevaisuuden liikennepalvelujen. Lapin ELY-keskus on varautunut valtakunnallisesti yhtenäisen, Liikenneviraston toimeksiantona kehitetyn lippu- ja maksujärjestelmän (Waltti) käyttöön ottoon yhdessä Rovaniemen kaupungin ja Meri-Lapin joukkoliikenteen toimivaltaisen viranomaisen kanssa kesäkaudella 2018.

Valvira on esittänyt, että jatkossa jokaisen maakunnan alkoholihallinnossa tulisi olla minimissään 3 henkilötyövuotta resursseja käytössä, jotta lupahallinto pyörisi sujuvasti (loimat/sijaisuudet, valvonta pareittain). Valviran laskelma perustuu lupa-asioiden ja valvontakohteiden lukumäärään maakunnissa ja koko maassa. Jatkossa tulisi keskustella myös mahdollisesta yhteistyöstä Pohjois-Pohjanmaan maakunnan (ja Kainuun) kanssa.

d. Valinnanvapaus

*Lapissa on seurattu valinnanvapauslainsäädännön valmistelua, mutta konkreettisia suunnitelmia valinnanvapauden toteuttamisesta maakunnassa ei ole tehty. Valinnanvapauden toteuttamista on kuitenkin **alustavasti selvitetty järjestämisen alatyöryhmässä** ja työhön liittyen **erillisissä työpajoissa, joihin on osallistunut myös yksityisiä ja järjestötoimijoita**. Väliaikaishallinto jatkaa valmistelua ja vie julkisen tuotannon yhtiöittämistä tarvittaessa eteenpäin ja valmentaa samalla järjestäjätahoa monituottajamallin hallintaan.*

Maakunnan on tarpeen valmistautua siihen, miten valinnanvapaus toteutetaan vuoden 2019 alusta lähtien niin, että kansalaiset voivat valita sosiaali- ja terveyskeskuksen sekä suunhoiton yksikön sekä miten se organisoii oman julkisen palvelutuotantonsa. Lisäksi on tarpeen valmistella, miten asiakassetelit ja henkilökohtainen budjetointi toteutetaan hallituksen esityksen mukaisesti.

Lapin valmistelussa valinnanvapauden toteuttamista on alustavasti selvitetty järjestämisen alaryhmän työpajatoiminnassa. Työpajatoiminnassa on ollut mukana myös yksityisiä ja järjestötoimijoita. Väliaikaishallinnon aikana on tarkoitus viedä julkisen tuotannon yhtiöittämistä eteenpäin ja valmistaa järjestäjätahoa monituottajakentän hallintaan.

Tavoitteena on myös kannustinjärjestelmien kehittäminen tuottajille ja liikelaitokselle, jolla turvataan saamenkielisten palveluiden toteutuminen ja näin edistetään palvelujen yhdenvertaista saatavuutta ja valinnanvapauden toteutumista.

e. Digitalisaatio

*Digitalisaation osalta Lapissa on valmistelua tehty erillisen ICT-työryhmän toimesta. Ryhmä on tunnistanut joukon **riskejä, jotka liittyvät alueellisen tietohallinnon ja ICT:n valmisteluun**. Tällaisia riskejä ovat mm. ylisuuret odotukset, mitä ehditään valmistelun aikana tehdä, rajalliset henkilöstöressurit, osaamisvaje, kansallisesti ratkaistavat ja yhä avoinna olevat asiat sekä niukka rahoitus ja ICT-valmistelun eriytyminen palvelujen sisällöllisestä valmistelusta. Siirtymäkauden osalta Lapissa nähdään tärkeimmäksi asiaksi **ICT-palveluiden jatkuvuuden turvaaminen**. Tietojärjestelmissä nojaututaan pääosin olemassa oleviin järjestelmiin ja sopimukset siirretään maakuntaan sellaisenaan. Uusia kilpailutuksia tehdään vain poikkeustapauksissa ja silloinkin pyritään hyödyntämään kansallisesti kilpailutettuja ratkaisuja.*

Rekisteritietojen ajan tasalla pitäminen on tulevaisuudessa haasteellista maatalous- ja elintarviketuotannon järjestelmien osalta. Seurantatietojen katkeamattomuuden ja saatavuuden varmistamiseksi vesienhoidossa on tärkeää huolehtia tietojärjestelmien ylläpidosta ja yhteensopivuudesta valtion ja kuntien järjestelmien kanssa sekä tarvittavasta yhteistyöstä organisaatio- ja maakuntarajojen yli.

Pelastuslaitoksen ICT-palvelut on tällä hetkellä ulkoistettu ja tästä johtuen omassa organisaatiossa ei ole osaamista riittävästi. Käytäntö on osoittanut, että tähän liittyy erityinen haavoittuvuus. Työnvälityksen palveluissa digitaalisuuden hyödyntäminen on tulevaisuudessa kehitettävä asia.

Kehittämistyössä Lapin ELY-keskuksen tavoitteena on edistää yhteiskunnan korvaamien matkojen yhdistelyä ja ketjuttamista kaikille avoimeen joukkoliikenteeseen. Lisäksi ELY-keskuksen tavoitteena on hyödyntää digitalisaation mukanaan tuomia mahdollisuuksia julki-

sen henkilöliikenteen palvelujen toteuttamisessa, reitti- ja aikataulujärjestelmissä sekä lippu- ja maksujärjestelmissä. Lapin ELY-keskus on mukana useissa tulevaisuuden liikkumispalveluja kehittämissä hankkeissa mm. MaaseutuMaaS- ja DigiAurora-hankkeissa sekä Barentsin alueen joukkoliikenteen yhteistyötä kehittävässä Barents Triangle -hankkeessa.

Maakunnassa on tunnustettu mahdollisia osaamisen puutteet tienpidon osalta sekä pohdittu, millaisia ICT-järjestelmiä tulevaisuudessa käytetään ja kenen vastuulla ne ovat (valtion vai maakunnan)?

ELY-keskusten kehittämistoiminnassa painotetaan Aineettoman arvonluonnin kehittämissuunnitelman tavoitteita aluetasolla, kokeilukulttuurin ja digitaalisen liiketoiminnan edistämistä sekä kulttuurin matkailullista tuotteistamista. Tavoitteena on uutta kasvua luovat toimenpiteet, jotka edistävät läpileikkaavasti luovan osaamisen hyödyntämistä eri toimialoilla aineetonta tuotantoa aikaansaavaksi, kilpailukyvyyn vahvistamiseksi ja työpaikkojen luomiseksi. ELY-keskus edistää luovan työn tekijöiden, yritysten sekä kolmannen sektorin toimintaa, neuvontaa ja mentorointia, osaamisen kehittämistä sekä kansainvälistymistä. Mahdollinen kehittämistarve tulevaisuuteen liittyen on uusien digitaalisten välineiden hyödyntäminen kulttuurisäilytyksen ja -palvelujen tuottamisessa ja levittämisessä.

Maakunnan toiminnan lähtökohtana on asiakkaiden – maakunnan asukkaiden, yritysten ja sidosryhmien palvelutarpeet. Asiakkaille tarjottavat palvelut muodostuvat maakunnalle eri lainsäädännössä säädetyistä tehtävistä. Tavoitetilassa palvelut tarjotaan asiakkaan tilanteen mukaan ja mahdollisimman monet asiat hoituvat automaattisesti ja asioimatta. Digitaaliset palvelut ovat aina saatavilla kaikille, kaikkialla ja kaikilla laitteilla. Sähköistä palvelua ja verkkoasiointia tuetaan keskitetyllä asiakasneuvonnalla. Maakunnan tehtävä on erityisesti järjestää asiakasrajapinnassa tapahtuva käyntiasiointi.

Siirtymäkaudella on ensisijaisesti tavoitteena ICT-palveluiden jatkuvuuden turvaaminen. Tietojärjestelmien osalta hyödynnetään olemassa olevia järjestelmiä ja sopimukset siirretään maakunnalle nykyisin niitä käyttävistä organisaatioista. Kilpailutuksia tehdään vain poikkeustapauksissa ja niidenkin osalta pyritään hyödyntämään kansallisesti kilpailutettuja ratkaisuja. Järjestelmien integroinnin ja eri järjestelmistä saatavan tiedon näkyvyyden varmistamiseksi jouduttaneen tekemään joitakin tietojärjestelmähankintoja.

Yhteistyöalueen osalta (YTA) yhteistyö tiivistyy. Maakunnat voivat erikoistua omiin vahvuusalueisiinsa ja tarjota ICT-palvelujaan myös muille maakunnille. Tavoitteena on, että keskeisimmät substanssijärjestelmät, esim. potilastietojärjestelmät ovat yhteistyöalueella yhteiset.

Valtakunnallinen ohjeistus edellyttää, että tuotantoyhtiön valintaan liittyvää selvittelyä tehdään tiiviissä yhteistyössä valtakunnallisen palvelukeskuksen kanssa. Lisäksi erikseen nostetaan huomion kohteeksi ICT-investointien ja hankintojen tarve sekä näihin liittyvät valtakunnalliset linjaukset. Lapin maakunta valitsee syksyyn 2017 mennessä organisaation, joka tuottaa maakunnan ICT-palvelut. Valtiolta maakunnalle siirtyvien palvelujen osalta tukeudutaan Keha-keskuksen ja ICT-palvelukeskuksen tuottamiin palveluihin. Tietoverkkojen osalta pyritään hyödyntämään maakunnan yhteisiä ratkaisuja sekä tiettyjen toimintojen osalta Tuve-palveluita. Valtiolta maakunnalle siirtyvät palvelut harmonisoidaan mahdollisimman kiinteästi osaksi maakunnan ICT-kokonaisuutta.

Valmistelevat työt tehdään uudistuksessa mukana olevien eri organisaatioiden yhteistyönä. Lisäksi valmisteluun palkataan ICT-suunnittelija, joka koordinoi valmistelua sekä valmistelijoita tarvittava määrä, jotta tarpeen mukaiset tiedot saadaan koottua nopeasti. Lapin alueellinen ICT-työryhmä on mukana valmistelussa omalla asiantuntemuksellaan ja jatkaa toiminta-

taansa syksystä 2017 eteenpäin valmistelun tukena. Väli aikaishallinto ohjaa valmistelua ja muutosjohtaja koordinoi käytännön valmistelua.

ICT-työryhmä on tunnistanut keskeiset riskit, jotka liittyvät alueellisen tietohallinnon ja ICT:n valmisteluun väli aikaishallinnon vaiheessa. Tunnistettuja riskejä ovat

- Kuntien omat resurssit valmisteluun ja tietojen luovuttamiseen ovat niukat, mikä voi hidastaa ja vaikeuttaa nykytilan kartoitukseen tarvittavien tietojen koontia ja näin tietoja ei saada kattavasti koottua suunnitellussa aikataulussa
- Maakuntalain ja siihen liittyvän voimaannanolain käsittely eduskunnassa kesken, mikä käytännössä tarkoittaa, että maakunnalla ei ole tietojen saantiin liittyvää oikeutta eikä kunnilla, kuntayhtymillä tai valtiolla tiedon antoon liittyvää velvoitetta
- Maakunnan valmistelijoiden ja ICT-suunnittelijan rekrytoinnit eivät toteudu alkuperäisessä aikataulussa, mikä tuo mukanaan uusia haasteita muutoinkin tiukkaan aikatauluun huomioiden uudistuksen laajuus ja ICT järjestelmien moninaisuus
- Toimijoilla on liian suuret odotukset siihen, mitä ehditään tehdä 1,5 vuoden aikana digitalisointiin ja ICT-järjestelmiin huomioiden kansalliset reunaehdot valmistelulle
- Valmistelua tehdään oman työn ohessa ja valmistelulle ei ole käytettävissä riittäviä henkilöstöresursseja
- Riittävän asiantuntevan henkilöstön rekrytointi muodostuu haasteelliseksi ja organisaatioiden avainhenkilöiden kytkeminen mukaan valmisteluun oman työn ohessa voi vaikeuttaa organisaatioiden normaalia toimintaa ja vireillä olevaa kehittämistyötä- osajista käydään kilpailua eri organisaatioiden kesken
- Kansallisesti avoimet kysymykset, jotka hidastavat alueellista valmistelua
- Kuntien tarpeiden ja odotusten riittävä huomioiminen valmistelussa, mikäli maakunnalla ja kunnilla on yhteinen visio toimia yhteistyössä myös tulevaisuudessa tukipalveluiden tuottamiseksi
- Valmisteluun käytettävissä rahoitus on niukka tarpeisiin nähden ja aikataulu uudistukselle on epärealistinen
- Palveluiden valmistelu ja ICT-valmistelu eivät kohtaa toisiaan ja niitä valmistellaan erillään

Lyhyellä aikavälillä pääpaino on siis nykyisten palvelujen jatkuvuuden turvaamisessa. Pitkällä aikavälillä digitalisaatio nousee keskiöön ja sitä tulee pystyä hyödyntämään merkittävästi nykyistä paremmin toimintaprosessien kehittämiseksi ja tuottavuuden lisäämiseksi. Uusien käyttöön otettavien tietojärjestelmien tulee olla selkeästi nykyisiä käyttäjäystävällisempiä. Muista vaatimuksista tärkeimmiksi nousevat tietointegraatio ja tiedolla johtamisen paremmat hyödyntämisen mahdollisuudet.

f. Rahoitus

*Tulevan maakunnan rahoitustarpeet ovat Lapissa vielä auki. Esivalmistelun ensimmäisessä vaiheessa on hahmoteltu **jatkovalmistelun vaatimaa resurssia** mm. lomituspalveluissa, vesiasioissa, työvoima- ja yrityspalveluissa sekä saamenkielisten palvelujen turvaamisessa.*

Muutosjohtajille suunnatun seurantakyselyn (maaliskuu 2017) mukaan Lapissa on esivalmisteluvaiheen ensimmäiseen osaan varattu yhteensä 150 000 €, josta noin 25 000 € sote-asioiden valmisteluun ja 125 000 € maakuntauudistuksen valmisteluun.

Esityksenä on, että muutosjohtajaa ja sote-palvelujen suunnittelijaa lukuun ottamatta kaikki tehtävät olisivat alkuvaiheessa osa-aikaisia. Työajasta sovittaisiin ao. valittavien henkilöiden ja luovuttavien organisaatioiden kesken. Tätä järjestelyä tukee tiukka valmistelun määräraha-kehitys, henkilöiden hallitun siirtymän turvaaminen nykyisistä tehtävistä sekä valmisteluun liittyvien asioiden keskeneräisyys. Järjestely mahdollistaa, että valmistelussa päästään liikkeelle kaikilla tehtävä alueilla. Mikäli valmisteluun saadaan lisämäärärahaa, osa-aikaisen valmistelun osuutta voidaan kasvattaa aina kokoaikaisuuteen saakka.

Väliaikaishallinnon vaiheen rekrytointitarpeeksi on arvioitu kaikkiaan noin 25 henkilöä. Mikäli lisäbudjetissa saadaan lisärahoitusta, esityksenä on tarkistaa ensivaiheessa valmisteluun rekrytoitavien henkilöiden työajan riittävyys sekä tehdä tarpeen mukaisia muutoksia.

Maakunnan toiminta tulee muodostumaan useiden erilaisten toimijoiden verkostosta, joita yhdistää, että niiden toteuttamien lakisääteisten tehtävien rahoitus kulkee maakunnan kautta. Maakuntavaltuusto on se, joka sovittaa palvelut talouden tiukkoihin reunaehtoihin.

Valtion varoista maksetaan kullekin maakunnalle 1.7.2017 alkaen toiminnan ja hallinnon käynnistämistä aiheutuviin kustannuksiin määrärahaa, joka kohdennetaan maakuntien liitolle esivalmisteluun myönnettäväksi tueksi siihen saakka, kun lait saadaan voimaan. Lakien tullessa voimaan tällä korvauksella katetaan väliaikaishallinnon vaiheesta aiheutuvia kustannuksia.

Talouden ja toiminnan seurannan organisointi liittyy osaksi taloushallinnon organisoinnin käynnistämistä. Maakuntalain ja maakuntien rahoituslain säännökset antavat tiukat reunaehdot maakuntien taloudelle ja toiminnalle. Maakuntiin siirtyy siirrettävistä kuntayhtymistä erittäin merkittävä määrä sopimuksia ja velvoitteita. Lapissa on todettu, että ICT:n osalta valmisteluun käytettävissä oleva rahoitus on niukka tarpeisiin nähden ja aikataulu uudistukselle on epärealistinen.

Lapin liitto ja Saamelaiskäräjät ovat jättäneet valtionvarainministeriölle (tiedoksi sosiaali- ja terveysministeriö ja oikeusministeriö) hakemuksen erillisestä määrärahasta maakunta- ja sote-uudistuksen valmisteluun liittyen saamenkielisten palvelujen kehittämiseen sekä saamelaisia koskevien erityiskysymysten valmisteluun vuosille 2017 ja 2018.

Haettava määräraha vuodelle oli 2017 yhteensä 100.000 euroa ja lisäksi vuodelle 2018 haettiin 150.000 euron rahoitusta. Määräraha mahdollistaisi kahden henkilön palkkaamisen sekä osto- ja asiantuntijapalveluiden hyödyntämisen viestinnässä sekä osallisuutta tukevien tilaisuuksien järjestämisen.

Mahdollisen erillishoidon turvin käynnistetään saamenkielisten palvelujen kehittäminen sekä arvioidaan, miten muutoin saamelaisuuteen liittyvät erityistarpeet voidaan huomioida maakunnan palvelujen ja tehtävien sekä organisaation suunnittelussa sekä käynnistetään

tiedotuksen ja osallisuutta edistävien toimenpiteiden suunnittelu ja käynnistetään käytännön toimia. Määrärahaa on esitetty hallinnoitavan Lapin liitossa.

Erillismäärärahan turvin voidaan luoda edellytykset hyvälle ja asiantuntevalle valmistelulle, joka mahdollistaa saamenkielisten palvelujen saatavuuden sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä paitsi Lapin maakunnalle, myös muille maakunnille. Saamen kielen ja kulttuurin tuntemuksen omaavien henkilöiden palkkaamisella varmistetaan, että maakunnan tehtävien ja valmisteluiden valmistelussa on käytettävissä riittävä saamelaisuuteen liittyvä asiantuntemus.

Tenojoen ja Näätämönjoen toimeenpanotehtävät rahoitetaan maa- ja metsätalousministeriön osoittamalla erillismäärärahalla (150 000 euroa/v).

Hallintorahan riittävyys tuo mukanaan haasteita, koska pitkistä matkoista aiheutuu monenlaisia kustannuksia, kuten työaika, päiväraha, matkakorvaukset ja majoituskustannukset. Koulutuksiin ja ajankohtaispäiville osallistuminen on suhteellisesti huomattavasti kalliimpaa, kun em. tilaisuudet järjestetään useimmiten muualla kuin Lapissa ja etäyhteydet eivät ole riittävän hyvät eivätkä korvaa vertaistukea.

Valtion rahoituksen varmistaminen nähdään tärkeäksi lomituspalvelujen hallinnoinnin näkökulmasta. Lapin erityisolosuhteet ja pitkät etäisyydet tuovat mukanaan omat haasteensa. Lomitushallinnon tehtävien asianmukainen hoitamiseen tulisi varata riittävä rahoitus Lapin olosuhteen huomioon ottaen. Nykyinen laskentakaava ei takaa riittävää rahoitusta, mikäli ns. erityismäärärahaa ei olisi käytössä. Lomitustyöhön tulee myös varata riittävä rahoitus ja maatalouslomittajien osa-aikaisuuden vähentäminen tulee olla keskeinen tavoite, jotta ammattitaitoisia ja työhönsä sitoutuneita henkilöitä on myös tulevaisuudessa.

Pohjavesiluokitusten tarkistaminen vaaditussa määräajassa (vuoteen 2021) vaatii erillisrahoitusta tulevien vuosien aikana. Lapissa on yhteensä 1800 III-luokan pohjavesialuetta, jotka pitää luokitella uudestaan määräaikaan mennessä. Osalla pohjavesialueista tarvitaan myös tarkentavia maastotutkimuksia luokistustyön tueksi. Ympäristöministeriö on osoittanut erillismäärärahaa tehtävän hoitoon aiemmin kahtena vuotena (yht. 110 000 €) ja vuodelle 2017 150 000 €.

Vuosina 2017–2018 palkkatuen ja työttömien starttirahan rahoittamiseen käytetään valtion ansiopäivärahan perusosan, peruspäivärahan ja työmarkkinatuen rahoittamiseen osoittamia määrärahoja kokeiluluonteisesti. Myös liikkuvuusavustukseen käytetään näitä määrärahoja. Lapin julkisiin työvoima- ja yrityspalveluihin kohdennetut määrärahat (mom 32.30.51) ja sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalta maksettavat työttömyysetuusmäärärahat palkkatukiin ja starttirahoihin ovat vuodelle 2017 yhteensä 37,2 milj. euroa (ml. v. 2016 siirtyneet määrärahat).

Nykyisen ohjelmakauden loppuun asti nähdään tärkeäksi ESR-hankkeiden toteutuksen mahdollistaminen myös oman tuotannon hankkeina, joihin sisältyy työvoimapolitiittisia toimenpiteitä. Työttömiin kohdistuvilla hankkeilla voidaan täydentää kansallista rahoitusta ja niissä on mahdollista kehittää palveluja. ELY-keskusten toteuttamat oman tuotannon hankkeet päättyvät vuoden 2018 lopussa ja työvoimapolitiittiset toimenpiteet jo toukokuussa 2018.

Pirkanmaa

Tähän yhteenvedoon on koottu Pirkanmaan maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvetona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Pirkanmaalla on tehty perusteellista pohdintaa maakunnan perustamista koskien. Erityisen tarkkaan maakunnassa on mietitty **uuden konsernin rakennetta ja johtamiskäytäntöjä**. Tavoitteeksi on asetettu, että **maakuntaorganisaatio on moderni ja toimii joustavasti**. Hallintosäännössä halutaan korostaa tarkoituksenmukaisuutta koskien sekä asioiden valmistelua että niistä päättämistä. Poliittinen ohjaus kohdistuu järjestäjätehtäviin ja palvelutuotannon viitekehukseen.*

Valmistelutyö on käynnistynyt odotusten mukaisesti. Pirkanmaalla ajatellaan, että valmistelutyöhön on tarve lisätä asiantuntijavalmistelutyöpanosta erityisesti syksy 2017–2018 aikana, koska laajat palvelut, asiakasprosessit ja tulosperusteiset palveluhankinnat on suunniteltava palvelujen jatkumisen turvaamiseksi.

Pirkanmaa2019 tavoitteena on toiminnallinen uudistuminen sekä modernit organisaatioratkaisut, jotka mahdollistavat uudenlaisen johtamisen. Pirkanmaalla on nostettu esiin yleisiä huomioita, joilla on vaikutusta uudistuksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen:

- Maakunnan **hallintosäännön on oltava mahdollistava ja moderni** erityisesti päätöksenteon ja johtamisen suoraviivaisuuden sekä toimivallan tarkoituksenmukainen delegoinnin näkökulmasta.
- Toimielinmalleista valiokuntamalli on modernein vaihtoehto ja esimerkki uudistuvasta johtamismallista. Toimielinrakenne voi olla myös ns. hybridimalli, jossa tarkoituksenmukaisuus määrittää toimielimen (jaosto, valiokunta, tai valtuusto-hallitus). Lisäksi toimielimet voisivat olla joko päättäviä, valmistelevia tai sekä että.
- Poliittinen ohjaus ei saisi suoraan tulla operatiivisen palvelutuotannon puolelle. Poliittisen vaikuttamisen on rajauduttava järjestäjäorganisaatioon, joka määrittää palvelutuotannon viitekehksen. Tuotannolla pitää olla liikkumavaraa määritellä ja ohjata omaa toimintaansa, koska sillä on paras kosketus ja ymmärrys asiakasrajapinnasta. Liikelaitosten johtokuntiin tulee valita maakuntalain edellyttämiä talouden ja liiketoiminnan/toimialan johtamisen asiantuntemuksen omaavia henkilöitä.
- Maakunnan konsernirakenteen ja johtamisen on perustuttava tarkoituksenmukaisuuteen, ei yhtä mallia kaikille palvelukokonaisuuksille ja järjestäjän toiminnoille. Niille on jo maakuntastrategiassa ja hallintosäännössä kirjattava mahdollistava ja eihierarkkinen luonne. Kyse on uudistumiskykyisen ja reaktiivisen toiminta- ja johtamiskulttuurin luomisesta maakuntaan.
- Ennaltaehkäisy ja varhaisen vaiheen puuttuminen: Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistehtävissä kunnat ja maakunta ovat vastinpari. Oleellista on, miten HYTE-

toiminta onnistutaan jalkauttamaan maakuntakonserniin ja rakentamaan tarkoituk-
senmukaiset yhtymäkohdat kuntien toimintoihin.

- Kestävyyssvaje: matala organisaatorakenne ja henkilöstön autonomiaa korostava johtamiskulttuuri on kustannustehokkaampi kuin hierarkkisesti johdettu monitasoi-
nen organisaatio.
- Miten konserniohjeella (omistajaohjauksella) ja järjestäjän ohjausmekanismeilla tue-
taan parhaiten strategisten tavoitteiden saavuttamista?
- Asukkaille on taattava kokemus siitä, että osallistumisella on ollut vaikutusta tai että
palautteeseen on vähintään reagoitu. Lisää maakuntahallinnon ja päätöksenteon
hyväksyttävyyttä ja kumuloi osallistumista valmisteluun.
- Kaikki esitetyt toimielinvaihtoehdot mahdollistavat asukkaiden osallistumisen. Kehi-
tettävä tarkoituksenmukaiset ja toimivat mallit asukkaiden suoraan ja edustukselli-
seen osallistumiseen. Miten löydetään ne ihmiset, joihin päätökset vaikuttavat?

Pirkanmaan valmistelijoiden mukaan esivalmistelutyö eteni elinvoimapalvelujen osalta työ-
suunnitelman mukaisesti. Teemaryhmä on seurannut valtakunnallista lakivalmisteluja ja
käynnistänyt elinvoimatehtävän sisältöjen mukaisen valmistelun. Osa valmisteluun liittyvistä
kysymyksistä odottaa vielä valtakunnallisia päätöksiä lakien hyväksymiseksi. Teemaryhmän
laaja tehtäväalue asettaa haasteen kokonaisuuden haltuun ottamisessa, mutta toisaalta
mahdollistaa laajemman tarkastelun ja synergioiden saavuttamisen uusien asiakaslähtöis-
ten palvelujen valmistelussa. Synergiaetuja on haettu tässä esivalmisteluvaiheessa ainakin
aluekehittämisen ja kasvupalvelujen, maaseudun kehittämisen ja rahoituksen sekä tienpi-
don kysymyksissä.

Eteneminen tienpidon osalta on ollut käytännössä mahdotonta valtakunnallisten linjausten ja
päätösten puuttuessa (mm. tehtävänjako). Tehtävät tullaan määrittelemään maantielaisa,
alustavasti syksyllä 2017. Pirkanmaalla on linjattu, että tienpidon alatyöryhmän on tarpeen
jatkaa toimintaansa ja kommentoida maantielain muutosta sekä sen pohjalta jatkaa maa-
kunnan valmistelua.

Pirkanmaalla hahmoteltuja ratkaistavia kysymyksiä tienpitoon liittyen ovat mm.

- Verkon omistus on valtiolla -> mitä tarkoittaa alueellinen tienpito, mistä maakunta
saa päättää ja mikä tulee ohjattuna Liikennevirastolta? Mikä on alueellisen itsehal-
linnon rooli suhteessa valtion osoittamiin tehtäviin? Jos maakunta vastaa henkilö-
resursoinnista, mutta Liikennevirasto osoittaa tehtävät, eikö järjestelmässä ole si-
säänrakennetusti ongelma?
- Mikä on maakunnan rooli suhteessa suuriin ja keskisuuriin (esim. 10–20 milj. €)
hankkeisiin?

On esitetty, että organisoitumisessa on huomioitava alueidenkäytön suunnittelun edistämi-
sen viranomaistehtävän (konsultoiva asiantuntijarooli) itsenäinen järjestäminen maakunnas-
sa. Tehtävän kohteena ovat kunnat (yleis- ja asemakaavoitus). Tehtäväkokonaisuuteen
kuuluu myös rakennustoimen järjestämisen edistäminen.

Hyte-teemaryhmä tulee laatimaan esityksen siitä, miten maakunnan päätöksenteossa arvi-
oidaan ennakkoon ja otetaan huomioon päätösten vaikutukset väestön hyvinvointiin ja ter-
veyteen (ns. EVA-menettely), aikavälillä syksy 2017 – kevät 2018. Ryhmä myös laatii mallin

alueellisen hyvinvointikertomuksen valmistelusta valtuustokaudelle, sen toimeenpanon käynnistämisestä vuoden 2019 alusta ja toimeenpanon toteutumisen vuosittaisesta raportoinnista, aikavälillä syksy 2017 – kevät 2018.

Tietojärjestelmäratkaisua taloustietojen ja henkilöstötietojen (Tahe) hallinnointiin valmistellaan Pirkanmaalla maakuntatasolla valtakunnallisen Tahe-ohjeistuksen mukaisesti. Yhtiöittämistä on mietitty mahdollisena vaihtoehtona, jolloin kunnille tarjotaan mahdollisuus liittyä Tahe-yhtiön palveluiden käyttäjäksi. Tahe-yhtiöselvitykset valmistuvat syksyllä 2017.

b. Palvelujen järjestäminen

*Pirkanmaalla on esivalmistelun aikana mietitty erityisen **ansiokkaasti** maakunnan roolia palvelujen järjestäjänä. Lähtökohdaksi maakunnassa on otettu **asiakaslähtöinen malli**, joka mahdollistaa kehittymisen, vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden. Tärkeä elementti tulevan järjestäjätehtävän menestyksekkäässä hoitamisessa on **reaaliaikainen tieto** ja sen analysointi kustannustehokkaiden ja vaikuttavien palvelukokonaisuuksien määrittämiseksi.*

Tiivistetysti on mahdollista todeta, että järjestäjän tehtäviä on hahmoteltu Pirkanmaalla erittäin kattavasti eri palvelukokonaisuuksien osalta sekä sote- ja maku-kokonaisuuksien kontekstissa.

Rekrytointi ja osaamispalveluja, kansainvälistymisen palveluja ja rahoituspalveluja henkilöasiakkaille

-kokonaisuudessa on hahmoteltu neljää vaihtoehtoista mallia:

1. Työnvälityskeskukset
2. Osaamisen kehittämisen ja työllistämisen tuen palvelut
3. Profiloituneet palvelut
4. Asiakaskoordinaattori

Yritystoiminta ja yrittäjyyspalveluja, rekrytointipalveluja, kansainvälistymisen palveluja, innovaatioiden edistämistä sekä rahoituspalveluja yritysasiakkaille -kokonaisuudessa on hahmoteltu kahta vaihtoehtoista mallia:

1. Liiketoiminnan kehittämisen palvelut
2. Asiakassetelit

Innovaatioiden edistämiseen liittyviä palveluja elinkeinoelämän toimintaympäristön / innovaatioympäristöjen kehittämiseksi on hahmoteltu toteutettavan *järjestäjäallianssi-yhteistoimintamallilla*.

Maakunnan toteuttamiseksi pyritään muotoilemaan **asiakaslähtöinen malli**, joka mahdollistaa kehittämisen, vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden:

1. Maakunta järjestää, ohjaa ja valvoo (vahva järjestäjä)
2. Maakunnan sote-liikelaitos tuottaa ei-markkinoilla olevat palvelut itse tai ostopalveluna (selkeä tuottajarooli)

- Sairaanhoidopiirin ja kuntien sote-toiminnot sote-liikelaitokseen (em. omistamat yhtiöt joissa omistus yli 20 % liikelaitoksen alaisuuteen (muodostuu sote-liikelaitoskonserni))
 - Markkinoille menevät toiminnot yhtiötetään lain siirtymäaikojen puitteissa (yksi maakunnan sote-yhtiö, jolla useita toimipaikkoja / toimintoja maakunnassa)
3. Markkinoilla olevat palvelut tuottaa maakunnan sote-keskus, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat ja / tai näiden yhteenliittymät
- Mahdollistetaan suoran valinnan palveluiden sote-keskukseen laaja palvelukokonaisuus
 - Lakitasoiset suunhoidon suoravalinnan palvelut
 - Liikelaitoksen palvelutarpeen arvioin perusteella henkilökohtaisella budjetilla ja asiakassetelillä annettavat palvelut
4. Alueellisia tai muita palvelukapeikkoja täydennetään myöhemmin tarpeen mukaan asiakassetelillä tai ostopalvelukilpailutuksin

Pirkanmaalla on hahmoteltu muutamia järjestäjän näkökulmasta olennaisia asioita. Ensinnäkin valtakunnallista Palvelupaketti-mallia ja sen mukaisia järjestäjän työkaluja tulisi mahdollisuuksien mukaan hyödyntää maakuntien vertaisarvioinnin mahdollistamiseksi. Toisekseen kuntalaisten palvelutarpeen arvioimiseksi tulisi olla mahdollista maakuntatasoinen hoitokokonaisuuksien / hoitopolkujen tarkastelu data-analysoinnin keinoin, palvelujen vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Tätä kautta on tärkeää myös tunnistaa se asiakasjoukko, joka rasittaa kustannuksiltaan eniten sotekokonaisuutta ja tavoitetilassaan tämän joukon palveluohjaaminen ja segmentointi tulisi erityisen tarkkaan suunnitella. Järjestäjä voi ottaa tämän huomioon sopimuksissaan sotekeskusten kanssa ja asettaessaan liikelaitokselle tavoitteita.

Pirkanmaalla on hahmoteltu myös järjestämisvastuuseen kuuluvia asioita:

- Laatii palvelustrategian ja sen pohjalta palvelulupauksen
- Arvio kuntalaisten palvelutarpeen ja sen kehittymisen. Arviointi perustuu valtakunnallisiin mittareihin, väestön ikärakenteeseen, sairastavuuteen sekä tuotannon kautta saatuun seuranta- ja raportointitietoon. Tähän liittyy kuntalaisten kuuleminen, vanhus- ja vammaisneuvostojen kanssa tehtävä yhteistyö sekä osallisuus ja yhteistyö maakunnan kuntien kanssa.
- Määrittää toiminnan tavoitteet valtakunnallisten tavoitteiden ja kuntalaisten palvelutarpeen näkökulmasta – kokonaiskuvan laatiminen, palvelutarveprofiili
- Laatii lakisääteiset suunnitelmat maakunnan tasolla esim. hyvinvointisuunnitelma
- Määrittää palveluiden tason, laadun, saatavuuden ja saavutettavuuden
- Määrittää palvelujen saamisen kriteerit ja asiakasmaksut (asiakaskohtaiset päätökset sotekeskuksessa ja liikelaitoksessa) sekä vastaa asiakasmaksujen keräämisestä

- Määrittää palvelutuottajien hyväksymiskriteerit, tekee päätökset palvelutuottajien hyväksynnästä, ylläpitää palvelutuottajien rekisteriä (jatkossa valtakunnallinen) – tiedonhallintapalvelut
- Määrittää suoran valinnan palveluiden laajuuden esim. muiden kuin yleislääketeen alaan kuuluvien terveydenhuollon ammattihenkilöiden konsultaatiot ja avovastaanottopalvelut
- Tekee sopimuksen suoran valinnan palveluiden ja suun terveydenhuollon yksiköiden kanssa ja määrittää palveluiden korvaustason – kapitaatiokorvaus, mahdolliset suoriteperusteiset korvaukset sekä kannustimet / sanktiot
- Maakunta ylläpitää julkisessa tietoverkossa olevaa luetteloa suoran valinnan palvelun tuottajista, asiakassetelipalvelun ja henkilökohtaisen budjetilla annettavien palveluiden tuottajista
- Ohjaa (konserniohjaus) liikelaitoksen toimintaa ja palvelujen yhteensovittamista. Määrittää sille vuosittaisen budjetin sekä toiminnanalliset että taloudelliset tavoitteet
- Valvoo alueensa sosiaali- ja terveystalouden tuottajia, voi poistaa rekisteristä, mikäli kriteerit ei enää täyty tai yritys lopettaa toimintansa
- Valvoo suoran valinnan palveluiden tuottajien kanssa tehtyjä sopimuksia ja voi irtisanoa sen, mikäli sopimus ei toteudu tai yritys lopettaa toimintansa
- Informoi palveluntuottajia toimintaympäristön muutoksista
- Vastaa sosiaali- ja terveystalouden koulutuksesta ja kehittämisestä ja osaamisen valvonnasta esim. lääkehuollon suunnitelmat ja henkilöstön osaaminen
- Toimii asiakas- ja potilastietojen rekisterinpitäjänä
- Määrittää kuntalaisen suoran valinnan palveluiden ja suun terveydenhuollon yksikön, mikäli kuntalainen ei tätä itse kykene tekemään
- Vastaa asiakkuuksien hallinnasta (asiakkuuspalvelut) ja ilmoittaa muutoksista palvelun tuottajille. Hallintosäännöllä mahdollisuus delegoida liikelaitokselle
- Liikelaitoksen viranhaltijoiden päätösten oikaisuvaateiden käsittely

c. Integraatio

*Palvelujen järjestämisen rinnalla Pirkanmaalla on pyritty melko yksityiskohtaisesti koostamaan erilaisia palveluja kokonaisuuksiksi ja samalla pyritty muodostamaan näistä **integroituja ketjuja**. Lisäksi maakunnassa on **ansiokkaasti hahmoteltu** yhteistyön sisältöjä ja yhteistyömalleja maakunnan ja kunnan sekä maakunnan ja valtion tehtävien välillä.*

Maakunnan tehtävänä varautumisen ja valmiussuunnittelun osalta on muun muassa:

- Luoda rakenteet, organisointi, toimintamallit ja yhteistyö yhteiseen varautumiseen.

- Johtaa jatkuvaa alueellista riskien, uhkien ja toimintaympäristön muutosten seuranta- ja arviointia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.
- Huolehtia valmiussuunnittelun yhteensovituksesta niin, että eri toimijoiden tehtävät ja roolit ovat erilaisissa häiriötilanteissa ovat yhteisesti sovittuja ja suunnitelmat yhteen sovitettuja.
- Huolehtia tarpeellisista varautumisen tukimuodoista ja varautumistoiminnan kehittämisestä yhdessä muiden toimijoiden kanssa.

Ensihoitopalvelu on Pirkanmaalla osa moniviranomaisyhteistyötä:

- Päivittäistoiminnan ohella ensihoitopalvelu on kokonaisuus, joka sisältää muun muassa valmius- ja varautumistehtäviä, ensivastetoiminnan sekä ensihoitopalvelun johtamis- ja suunnittelutehtäviä yhteistyössä muiden turvallisuusviranomaisten kanssa, mitkä ovat luonteeltaan viranomaistehtäviä.
- Ensihoitopalvelun toiminta järjestelmänä perustuu jatkuvaan arviointiin siitä, että saatujen tehtävien lisäksi ylläpidetään valmius hoitaa ruuhka- ja muita poikkeavia häiriötilanteita hyödyntäen ylimaakunnallisia ja kansallisia resursseja. Ensihoitovalmiuden ylläpidossa tehdään tiivistä yhteistyötä pelastustoimen kanssa.

Nykytilanteessa tilannetietoa voidaan jakaa eri toimijoiden (valtio, kunnat, keskushallinto, muut maakunnat, alueelliset ja maakunnalliset toimijat) vain tietyin rajoituksin. Pirkanmaalla on linjattu, että yhteistä viestintäalustaa ja sitä kautta yhtenäisempiä toimintatapoja tulee suunnitella ja kehittää osana maakunnan kriisijohtamisjärjestelyjen luomista. Tässä keskeisessä roolissa on maakunnallinen valmiuden suunnittelutyö. Toteutuessaan yhtenäiset tilannekuvatoiminnot parantavat kriisijohtamisen kykyä ja viranomaisten välistä yhteistoimintaa maakunnan alueella. Toimintamallien tulee olla valmiina maakunnan aloittaessa 2019. Pelastuslaitos voi tarjota alustan varautumisen ja valmiussuunnittelun yhteensovittamiseen maakunnan tasolla.

Pirkanmaalla on meneillään Tampereen kaupunkiseudun ja Sastamala-Punkalaidun alueen työvoima- ja yrityspalvelujen alueellinen kokeilu. Kokeilun tavoitteena on luoda työnhakija- ja työnantaja-asiakaslähtöinen ja kokonaisvaltainen hallinnonalojen rajat ylittävä kustannusvaikuttava toimintamalli vuoden 2019 jälkeiseen aikaan.

Kasvupalvelujen järjestämisessä pyritään Pirkanmaalla mahdollisimman monimuotoiseen sekä digitaaliseen palvelutarjontaan ja sähköisen asiointin mahdollistaviin toimintamalleihin. Yritysasiakkaiden palveluille ei aseteta kiinteää toimipaikkaa koskevia vaatimuksia. Valtakunnalliset ja maakunnalliset kasvupalvelun järjestäjät ja tuottajat toimivat keskenään yhteistyössä siten, että asiakkaiden käytössä on yhteen sovitettuja palvelukokonaisuuksia ja palvelujen ketjuja yhteisistä tietopalveluista, neuvontaan ja asiointeihin

Järjestelmissä on pyrittävä avoimuuteen ja käytettävyyteen. TEM määrittelee viime kädessä kasvupalveluja tukevien tietojärjestelmien yhteentoimivuuden linjaukset, periaatteet ja niiden käytön. Laki mahdollistaa käyttövelvoitteen antamisen. Aluekehittämisen osalta Pirkanmaalla pyritään siihen, että maakunta on kokonaisvaltainen aluekehittäjä. Ajatellaan, että aluekehittäminen voidaan nähdä koko maakuntaorganisaation läpikiekkävänä ja kokoavana tehtävänä ja sen oikeuttajana.

Aluekehittämisen ja ennakkoinnin organisoinnissa huomioitavia asioita:

- Maakuntaorganisaation monialaista sisältöosaamista ja monipuolisia yhteistyö- ja sidosryhmiä on syytä hyödyntää aluekehittämisessä, ja huomioida tämä aluekehittämisen organisoinnissa.
- Laaja-alainen ennakkointi ja maakuntaorganisaation toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen (sisältäen aluekehittämisen vastuualueen) on syytä organisoida yhteen, resursoida riittävästi ja antaa riittävän korkea status konsernikokonaisuudessa.
- Ennakkoinnin perusosaamisen tulisi kuulua koko organisaation henkilöstölle, mikä tulisi koulutuksellisesti varmistaa, myös ja erityisesti johdon osalta.
- Aluekehittämisen tavoitteiden muodostaminen edellyttää laajaa vuorovaikutusta maakunnan muiden toimijoiden kanssa. Jatkuva, yhteinen keskustelu ja osallistavatilannekuvan muodostaminen ovat tälle tärkeämpiä edellytyksiä kuin määrämuotoinen suunnitteluprosessi.
- Maakuntastrategian palvelulupauksineen ja aluekehittämistä linjaavan maakuntaohjelman tulee olla sisällöllisesti yhteismitallisia. Niiden valmistelu, tuntemus ja painoarvo maakunnan vastuuyksiköissä tulee varmistaa yhteistyö-, osallistamis-, johtamis- ja resurssijärjestelyillä.

Yhtenäisen lippujärjestelmän laajentaminen on tärkeä tavoite koko maakunnan joukkoliikenteessä. Ongelmana on eri julkisten toimijoiden järjestämien kuljetusten hajanaisuus ja melko vähäinen yhteistyö (esim. sote-kuljetukset, avoin joukkoliikenne, koulukuljetukset). Tulee rakentaa seutuviranomaisen, maakunnan ja kuntien yhteistyömalli. Ainakin yhteiskilpailutus voisi toimia. Tavoitteena seutuviranomaisen lippu- ja maksujärjestelmän laajentaminen koko työssäkäyntialueelle. Pääteiden joukkoliikennepalvelu toteutuu merkittävältä osin markkinaehtoisesti, mutta markkinaehtoista liikennettä viranomaisen ei voi halutessaankaan tukea. Markkinaehtoisen liikenteen osalta yhtenäisen lippu ja maksujärjestelmän käytön mahdollisuutta ja kunnan tukemismahdollisuutta tulee vielä selvittää.

Tavoitteena on toteuttaa kustannustehokas joukkoliikenteen, erilaiset henkilökuljetukset ja junaliikenteen yhdistävä liikennejärjestelmä. Koulukuljetusten ja joukkoliikenteen yhteistyö korostuu. Pyritään muotoilemaan tarpeiden mukaan räätälöityjä liikennepalveluja. Erityishuomiota kiinnitetään esteettömyyteen ja joustavuuteen. Keskeistä yhteistyön lisääminen toimivaltaisten viranomaisten välillä, kuten yhteishankinnat ja yhtenäinen lippu- ja maksujärjestelmä.

Alueidenkäytön suunnittelun ja vesihuollon edistämistehtävä toteutetaan yhteistyössä kuntien ja valtion toimijoiden kesken. Yhteistyö maakunnan muiden ympäristöviranomaisten kanssa on keskeinen laatutekijä sekä ennakkolisissa neuvotteluissa että lausunto menettelyssä:

- On tärkeä säilyttää vahva kontaktipinta kuntiin, LUOVAan ja muihin valtion viranomaisiin: nyt osataan, miten ylläpidetään?
- Yhteistyön rakentaminen LUOVA:n ja maakunnan välille
- Ympäristötiedon tuottaminen ja hyödyntäminen, yhteistyön turvaaminen SYKE:n kanssa

- Maakuntien välisen yhteistyön edistäminen / resurssien hyödyntäminen
- Asiantuntemuksen hyödyntäminen tulevassa organisaatiossa / resurssien hyödyntäminen
- Yhteistyötarpeet maankäytön suunnittelun lisäksi erityisesti varautumiseen liittyvissä tehtävissä sekä ympäristöterveydenhuollon tehtävissä
- Sisäiset yhteydet erityisesti aluekehitykseen, liikenteeseen ja muihin ympäristötehtäviin on huomioitava. SOTE-puolella on tunnistettu kuntien alueidenkäytön suunnittelun merkitys hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen
- Maakuntakaavan, liikennestrategian ja vesihuoltostrategian tulee muodostaa yhtenäinen strategisen suunnittelun kokonaisuus.
- Alueidenkäytön kokonaisvaltainen ympäristöpalvelu on koettu hyväksi. Mikä on tilanne maakunnan ja Luovan syntyessä? Uusia lausuntopohjaisia rajapintoja ei saisi syntyä, vaan tulisi säilyttää sujuva, ennakoiva yhteistyö.

Pirkanmaalla on ehdotettu uudeksi maakunnan palveluksi ympäristöpalvelukeskusta. Kyseessä on uusi toimintamalli, joka palvelisi keskitetysti yrityksiä alueidenkäyttö- ja ympäristökysymyksissä. Tavoitteena on sujuvoittaa hankkeiden etenemistä kohdennetulla neuvonnalla alueen elinvoiman vahvistamiseksi. Keskus toimisi myös linkkinä valtion lupa- ja valvontavirastoon.

Yhteistyötä muiden maakuntien kanssa tulee tehostaa maaseutupalveluissa. Varsinkin maakunnan reuna-alueilla korostuu se, että alueellisesti on samanlaiset tulkinnat lainsäädännön yksityiskohdista sekä lakeja sovelletaan yhdenmukaisesti. Asiakkaiden koulutustarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen on yksi yhteistyömuodoista, joita voisi toteuttaa muiden maakuntien kanssa. Välttämättä aina maakunnan keskus ei ole asiakkaalle se luontaisin asioimissuunta.

Maakuntaan siirtyessä kaikkien maaseutupalveluiden tulisi organisoitua yhtenäiseksi toimintayksiköksi. Toimiminen yhtenä konsernijohdon alaisena toimintayksikkönä tuo toimintaan joustavuutta, palvelee asiakkaita kokonaisvaltaisemmin ja kohdentaa resursseja enemmän itse toimintaan. Raportointi toiminnasta tehtäisiin suoraan esimerkiksi viranhaltijalle. Nettobudjetointi olisi helpompaa toimintayksiköstä käsin ja myös asiantunteva ohjaus voitaisiin varmistaa. Lomituspalvelut ovat tällä hetkellä nettobudjetoituja yksiköitä kunnissa. Nykyinen toimintamalli on rakentunut aikaisempien yhdistymisten kautta ja toimintoja on tehostettu jatkuvasti. Hyviä käytäntöjä nykyisestä mallista ei kannata heittää hukkaan. Toiminnan ohjauksesta vastaa tällä hetkellä Mela. Uudessa lomituspalvelulaisissa ei ole suunniteltu Melalle roolia lomituspalveluiden toimeenpanossa. Maakuntavalmistelussa tulee huomioida, että nyt Melalla olevat järjestäjän tehtävät siirtyvät maakunnan tehtäviksi.

Pirkanmaalla on tavoitteena, että ympäristöterveys ja alkoholihallinto (elintarvike- ja tupakkavalvonta, epidemiaselvitykset, terveydensuojelu, eläinten terveyden- ja hyvinvoinnin valvonta ja eläinlääkintäpalvelut) on toimiva kokonaisuus, jossa henkilökunnan osaamista käytetään joustavasti ja tehokkaasti. Toimiala on osa ennaltaehkäisevää väestön terveystyötä. Toiminnan tarkoituksena on ylläpitää hyvää elintarvike- ja elinympäristön turvallisuutta kestävän kehityksen periaatteita noudattaen, minimoida alkoholin ja tupakan terveysthaittoja sekä tuottaa laadukkaita eläinlääkintäpalveluita. Toiminta on voimakkaasti lakisääteistä ja se perustuu EU-lainsäädäntöön.

Maakunnassa toimialalla on tarkoituksenmukaisinta yhdistää palveluiden tuottaja ja järjestäjä. Toimialan kannalta ja taloudellisesti tehokkain järjestelmä olisi säilyttää toimiala yhtenä kokonaisuutena ja yhdistää toimintakokonaisuuteen ympäristöterveydenhuolto, alkoholihallinto, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtäviä, vesitaloustehtäviä ja alkutuotannon valvontaa. Täten siitä muodostuisi nykyistä laajempi ennaltaehkäisevän kansanterveystyön kokonaisuus joka mahdollistaisi resurssien vaikuttavamman ja tehokkaamman käytön. Muita mahdollisia toimintatapoja ovat näiden pienemmät yhdistelmät, mutta niissä menetetään toiminnan vaikuttavuutta, tehokkuutta ja resursseja.

Pirkanmaalla ajatellaan, että väestötason hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen toimii jo nykyisellään hyvin:

- Alueellisen koordinaation ja yhteistyön rakenteet: alueellinen taso, kuntien poikki-toiminnalliset hyvinvointiryhmät ja PSHP:n terveyden edistämistyö
- Pirkanmaan hyvinvointikoordinaattoreiden verkosto
- Alueelliset terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen suunnitelmat
- Alueellinen terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen sidosryhmäyhteistyö
- PSHP:n Osaamisen kehittämissyksikön tuottama alueellinen terveyden edistämisen koulutus

Tulevaisuudessa yhteistyö tulevan maakunnan ja kuntien hyvinvointiryhmien on tärkeää. Kuntien hyvinvointityössä tarvitaan sote-asiantuntemusta ja maakuntatason hyvinvointijohtamisessa kunnan eri toimialojen sekä kolmannen sektorin asiantuntemusta. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on ennen kaikkea maakunnan ja kuntien yhteinen tehtävä. Sekä maakunta että kunnat osallistuvat ennalta sovitulla osuuksilla yhteisen hyvinvointia ja terveyttä edistävän toiminnan kustannuksiin.

Näiden asioiden Pirkanmaalla on todettu puuttuvan:

- Alueellisesti ja maakunnallisesti keskenään keskustelevat asiakas- ja potilastietojärjestelmät
- Yhteinen yleiskäyttöinen maakunnallinen / yksi yhteinen valtakunnallinen tietoaallas
- Yhteiset kirjaamiskäytännöt
- Yhteisesti sovittu jäsentynyt tapa kerätä tietoa ja tehdä sen perustella luotettavia analyyseja palveluista ja yhtenäiset kustannuslaskennan perusteet
- Toimintamallit ja järjestelmätason työvälineet palvelujen käytön, vaikuttavuuden ja kustannusten yhdistämiseen yksiselitteisellä ja helppokäyttöisellä tavalla
- Tiedon keräämisen, jalostamisen ja analysoinnin resurssit
- Sote -palvelujen asiakaspalautteiden kerääminen, analysointi, raportointi ja hyödyntäminen alueella yhteneväisesti
- Asiakastieto kansalaisten palvelukokemuksista, -odotuksista ja hyvinvointinsa edistämistä koskevista tavoista

Kehitettäviä asioita ovat muun muassa:

- Kirjaamiskäytäntöjen yhtenäistäminen ja selkiyttäminen kansallisen ohjauksen mukaisesti asiakas- ja potilastyössä
- Manuaalisesti eri lähteistä tapahtuvasta tiedonkeruusta tulee päästä eroon
- Palvelujen käyttöön liittyvän suoritiedon luotettavuutta tulee parantaa asiakas- ja potilastietojärjestelmien tietohuoltoon sekä pääkäyttäjien osaamista ja roolia vahvistamalla
- Eri toimijoiden (erityisesti THL) keräämiä kattavia kansalaisia koskevia rekisteritietoja tulisi hyödyntää nykyistä enemmän alueellisesti, maakunnallisesti ja kansallisesti

Tulevaisuudessa maakunnalle rakennetaan yksi yhteinen tietoaallas, johon kerätään nykyisistä tietojärjestelmistä maakunnan tiedolla johtamiseen tarvittavat tiedot. On esitetty, että maakunnan tulisi tehdä läheistä yhteistyötä Kelan ja THL:n kanssa, jotta varmistetaan tiedolla johtamisen kokonaisuuden käyttöönoton onnistuminen, työnjako ja sisällön kehittäminen tarpeiden mukaiseksi.

Pirkanmaalla pidetään muun muassa seuraavia asioita integraatiota tukevin toimenpiteinä:

- Organisoidaan sote-palvelut asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi, joissa johtamisjärjestelyt tukevat integraatiota sekä horisontaalisen ja vertikaalisen yhteistyön tekemistä.
- Palvelukokonaisuudet muodostetaan väestöpohjille, jotka mahdollistavat tosiasiallisen yhteistyön tekemisen yli oman yksikön.
- Sijoitetaan palveluohjaus perhekeskustoimintatasolle. Asiakastyön (ohjaus, neuvonta ja lyhytaikainen tuki) lisäksi tiivis yhteistyö erityisesti järjestöjen ja seurakuntien kanssa. Myös ammattilaiset voivat konsultoida palveluohjaajia eri käytävissä olevista palveluista.
- Mallinnetaan Pippuri-hankkeen aikana asiakasprosessit ja sovitaan selkeät horisontaalisen ja vertikaalisen yhteistyön tavat.
- Palvelutarpeen arviointi ja asiakassuunnitelma toimivat myös ammattilaisten välisen yhteistyön asiakirjana ja sopimuksena.
- Otetaan käyttöön asiakassegmentointia helpottavia työkaluja (esimerkiksi Suuntiman kehittäminen soveltumaan myös lasten ja perheiden palveluihin).
- Ohjataan tuotantoa palvelupakettien, tiedon ja sisäisen kilpailun kautta.

On tunnustettu, että mielenterveys- ja päihdepalvelujen integraatio ei toteudu tällä hetkellä saumattomasti. On linjattu, että yhteinen yhdyspinta täytyy rakentaa.

Hoidon kokonaisuuden pirstaleisuudesta ja hoitoprosessin toimivuudesta on tehty muun muassa seuraavia havaintoja:

- Mielenterveyspalveluiden piiriin pääsemisessä vaihtelua

- Palvelut eivät muodosta aina toimivaa kokonaisuutta tai vastaa parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden tarpeisiin
- Asioinnin monimutkaisuus
- Palvelutarpeen arvioinnin haasteet; oikea-aikaiset palvelut (nykytilan ongelmakohta)

Maakunnan järjestämien palvelujen palveluverkon kokonaisvaltaista tarkastelua ja synergiaetujen arviointia suhteessa maakunnan tehtäviin, huomioiden kuntien ja valtion tehtävät pidetään Pirkanmaalla tärkeänä. Palveluverkon integrointimahdollisuuksia voisivat olla esim. sote-kasvupalvelut, yhteispalvelu-/asiointipiste (maakunta, kunnat, valtio) sekä yhteistyö kuntien (elinvoimatehtävät) ja Kelan kanssa. Palvelujen integraation ja palveluverkon suunnittelua ohjaa monilta osin lainsäädäntö, joka on osin yhä kesken.

Mitä palveluintegraatiolla tarkoitetaan Pirkanmaalla?

- Maakunta vastaa kaikkien sote-palveluiden yhteensovittamisesta toimiviksi asiakaslähtöisiksi hoito- ja palvelukokonaisuuksiksi.

Miksi integroida hoitoa ja palveluita?

- Asiakkaalle sujuva kokonaisuus tuottaa terveyshyötyä
- Maakunnan näkökulmasta optimoidaan resurssien käyttö (toiminnan laatu, tuottavuus ja vaikuttavuus)
- 10 % asiakkaista käyttää 80% resursseista. Heidän palvelutarpeensa tunnistaminen ja palveluohjaus. Erilaiset toimintamallit erilaisille asiakkuuksille.

Pirkanmaalla on hahmoteltu integraation suunnittelun periaatteita:

- Asiakaslähtöinen palveluiden integraatio on palveluiden järjestämisen perusta
- Integraatiotarpeen tunnistamisessa käyttöön **asiakkuuksien segmentointi** (Suunnitima)
- Palvelu- ja asiakasohjauksesta kehitetään väline integroida hoitoa ja palveluita kaikkia tasoja hyödyntäen
- **Hoito- ja palveluketjukurvat** integraation työvälineiksi ammattilaisille
- Hoito- ja palveluketjukurvat laaditaan huomioiden kansansairaudet, paljon sote-palveluiden käyttöä ja kustannuksia aiheuttavat sairaudet ja pulmat, palveluiden integraation kannalta merkitykselliset sairaudet
- **Monisairaalan potilaan hoitoketju** hyödynnetään suuren palvelutarpeen ja kalliin asiakasryhmän tunnistamisessa, palvelutarpeen arvioinnissa, asiakassuunnitelman laatimisessa ja palveluohjauksessa
- Asiakkaan integroidun hoidon ja palveluiden kokonaisuus kirjataan asiakassuunnitelmaksi, joka sitoo sekä asiakasta että palvelutuottajia
- Integraation kannalta merkittävimmät ydinprosessit määritellään ja virtausta johdetaan

Tilojen käytössä eri toimijoiden laaja-alainen yhteistyö ja synergiaetujen hyödyntäminen nähdään olennaisina asioina:

- palveluintegraation toteuttaminen vaatii eri toimijoiden sitoutumista
- yhteistyömuotojen luominen eri toimijoiden välille
- palvelujen, asumisen, liikenteen ja maankäytön (PALM) yhteinen näkökulma kaikessa suunnittelussa yhdessä maakunnan ja kuntien kanssa
- tilojen käytön optimointi eri toimijoiden kesken
- palveluintegraatio sekä palveluverkon ja toimintatapojen muutokset vaativat henkilöstöltä ja työnantajilta joustavuutta sekä mukautumiskykyä asiakkaan pysymiseksi keskiössä

Tutkimus, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tavoitteena Pirkanmaalla on (TKI) sosiaali- ja terveysalan yliopistotasoisesta tutkimuksesta, sekä kehitys- ja innovaatiotoiminnan edellytysten varmistaminen ja sote-integraation hyödyntäminen. Sosiaali- ja perusterveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon kehittäminen integroidaan samaan yksikköön maakunnan järjestämisorganisaatioon.

Pirkanmaalla on hahmoteltu varsin kattavasti yhteistyön mahdollisuuksia kuntien, maakuntien ja valtion välillä:

- Maakunta-kunta-suhde ja työnjako nähtävä läpileikkaavana teemana kaikissa maakunnan tehtäväkokonaisuuksissa. Päällekkäisyyden poistamiseksi ja kustannustehokkuuden lisäämiseksi työnjako kuntien ja maakunnan kanssa määriteltävä tarkasti. Edellyttää **yhtymäkohtien tehtäväkohtaista tunnistamista** (kukin substanssityöryhmä pohtii omassa valmistelussa).
- Kunta-maakunta-suhdetta on mahdollista jäsentää ja fokusoida toimialakohtaisesti maakuntastrategiassa. **Strategiaan voisi laatia yhteisen osion maakunnalle ja kunnille.**
- Jos järjestäminen organisoidaan asiakaslähtöisesti, on asiakas ja asiakkuuksien hallinta luonteva yhtymäpinta kuntiin. (yhteiset asiakkaat). Myös hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on läpileikkaava ja konkreettista yhdessä tekemistä/suunnittelua kokoava teema. Oleellista on pohtia, miten HYTE-toiminta organisoidaan maakuntakonserniin (omana keskitettynä toimintona vs. palveluja läpileikkaavana toimintona).
- Valtakunnallisten palvelukeskusten palveluiden käyttövelvoite määrittää paljon sitä, miten järjestäjä organisoii omia tukipalvelutoimintojaan ja palvelutuotantoa. Palvelukeskuksiin liittyvät maakunnallisten tukipalveluiden organisointiehdotukset tulevat substanssityöryhmien kautta.
- Valtiovarainministeriön johdolla ja ministeriöiden kanssa käytävä JTS-neuvottelu määrittää maakunnan valtionohjauksen taloudelliset puitteet. Maakunnan kannalta tilannekuva- ja neuvotteluprosessin on pohjauduttava maakuntastrategiassa tehtyihin valintoihin ja painotuksiin, jotta resurssi- ja kehittämistarkastelut kohdistuvat maakunnan itse arvottamiin asioihin.

- Perustettavalla valtion lupa- ja valvontavirastolla (LUOVA) on luonteva yhtymäkohta maakunnan järjestäjän ohjaus- ja valvontatoimintojen sekä edistämistehtävien (esim. luonnonsuojelun vapaaehtoisen suojelun prosessit) kanssa. Toimintojen on oltava linjassa keskenään, jotta ei synny kahden putken ohjaustilanteita.
- Uudistuksen myötä on useita toimialueita, joissa kaikilla kolmella tasolla on tehtäviä (kunta, maakunta, valtio). Näiden toimialueiden roolien ja tehtäväjakojen tunnistaminen on tärkeä osa järjestäjän tehtävien organisoimista. Yhteistyö on organisoitava näiden tasojen yhdyspintaan.
- Niiden tehtävien osalta, joissa maakunnalla on selkeä koordinaatiovastuu, määrittää maakunta tarkoituksenmukaiset yhteistyömallit.

d. Valinnanvapaus

*Pirkanmaalla on pohdittu valinnanvapauden toteuttamisen yhteydessä ainakin sitä, miten valinnanvapaus vaikuttaa integroituihin palveluketjuihin ja **miten kokonaisuus voidaan pitää hallittavana** ja maakunnan ohjauksessa. Lisäksi maakunnassa epäillään, onnistutaanko valinnanvapaus toteuttamaan kustannustehokkaasti siten, etteivät kustannukset nouse.*

Pirkanmaalla on käynnissä työnvälityksen tulosperusteinen pilottihanke 2016–2017. Pilotin tavoitteena on löytää uusia, innovatiivisia keinoja asiakkaiden työllistymiseen, työttömyyden pitkittymisen ehkäisyyn ja yrittäjyyden edistämiseen sekä lisätä työnhakijoiden valinnanvapautta. Kokeilussa käytetään palvelusetelimalleja. Rahoitus TEM/työnvälityksen- ja yrityspalvelujen pilottirahasta.

Pirkanmaalla on tunnistettu, että valinnanvapaus ja henkilökohtainen budjetti saattavat aiheuttaa kuljetustuotantoon muutoksia ja joka tapauksessa tilastointiin ja henkilökohtaisten tietojen ylläpitoon liittyviä järjestelmämuutoksia.

Haasteena nähdään integraation hallinta valinnanvapaudessa:

- Missä ja mitä palveluja asiakas käyttää?
- Asiakkaiden kokema palveluntarve suhteessa palvelujen tuottamisen määrään?

Valinnanvapauden pilotointi:

- suoran valinnan palvelupilottia ei todennäköisesti Pirkanmaalla toteuteta
- henkilökohtaisen budjetin pilotin toteuttamista arvioidaan
- päätös tehdään viimeistään elokuussa 2017
- Kela vastaa kansallisista valinnanvapaus-pilottiin liittyvistä tietojärjestelmistä, päävastuu on STM:llä

Pirkanmaalla on todettu, että selkeät ja hallittavat alueet sekä rakenteet mahdollistavat asiakastyön pinnassa tapahtuvan yhteistyön kuntiin jäävien palveluiden, järjestöjen, seurakuntien ja valinnanvapauslainsäädännön myötä lisääntyvien sote-keskustoimijoiden kanssa.

Valinnanvapauslainsäädännössä esitetyn yhteisen asiakassuunnitelman tekemisestä on kokemuksia Hyvinvoinnin integroidut toimintamallit -kuntakokeilun ja Hybridi-yhteistyön kautta. Yhteisen asiakassuunnitelman hyödyntäminen edellyttää yhteisiä asiakastietojärjestelmiä tai tiedon liikkumista eri järjestelmien välillä

Jatkossa lasten ja nuorten palveluja tuottavat kunnat, maakunnan palvelulaitos, järjestöt ja seurakunnat sekä valinnanvapauden piirissä olevien palvelujen osalta yksityiset yritykset:

- Palveluohjauksen rooli kasvaa
- Eri toimijoiden keskinäisen yhteistyön tulee olla toimivaa ja joustavaa, tämä edellyttää nykyisten työ- ja toimintatapojen muutosta kaikkien osalta
- Aina kun mahdollista tuli käytössä olla yhteinen asiakastietojärjestelmä. Asiakas- ja potilastiedon liikkuminen toimijoiden kesellä erittäin monimutkaisessa palvelukokonaisuudessa on välttämätöntä.

Neuvolapalvelut tulee säilyttää maakunnan liikelaitoksen puolella, koska näin muodostuu toiminnallinen ja yhtenäinen lasten ja nuorten ennaltaehkäisevien terveystalouden kokonaisuus (neuvola, kouluterveydenhuolto, opiskeluterveydenhuolto, raskauden ehkäisyneuvola, alle 18-vuotiaiden suun terveydenhuolto, erityistyöntekijät). Neuvola edustaa liikelaitokseen sijoitettavia pitkäkestoisia palveluita (ei ole yksittäisiä/tarpeenmukaisia käyntejä vaan vuosien vuorovaikutussuhde). Lisäksi tämä vähentää valinnanvapausmallin mukanaan tuomaa lasten ja nuorten palvelujärjestelmän monimutkaisuutta. Perhekeskustoimintamallissa neuvola on keskeinen toimija universaalipalveluna ja matalan kynnyksen laaja-alaisena toimijana.

Pirkanmaalla on todettu, että valinnanvapauslainsäädännön taloudellisia vaikutuksia ei pystytä arvioimaan, mutta todennäköisenä pidetään, että ainakin alkuvaiheessa kustannukset kasvavat.

On myös esitetty, että hallituksen esitys valinnanvapauslainsäädännöksi on vahvasti ristiriidassa Lape-muutosohjelman tavoitteiden kanssa:

- sote-keskukset vs. perhekeskustoimintamalli
- valinnanvapaus vs. hajanaisen lape-palveluverkon yhteensovitus
- asiakaslähtöisiä palveluita ei voida toteuttaa jäykällä palvelumallilla (esim. raskaudenehkäisyneuvontaa on toteutettava lakisääteisesti useiden eri palveluiden yhteydessä – ei voida eriyttää yhdeksi palveluksi, joka sitten sijoittuisi joko liikelaitokseen tai sote-keskuksiin)

Valinnanvapauden nähdään sisältävän monenlaisia riskejä:

- hoidon/tuen jatkuvuus kärsii, mikä vaarantaa palveluiden vaikuttavuutta, tehokkuutta sekä asiakas- ja työtyytyväisyyttä.
- palveluihin pääsy voi helpottua, mutta paljon palveluita käyttävien asiakkaiden osalta toimijoiden ja palvelusta toiseen siirtymien määrä kasvaa.

- miten yhteistyön kehittäminen ja tiivistäminen onnistuu, jos valinnanvapauden myötä tulee useita palveluntarjoajia. Onko vaarana pirstoutuminen? Erityisesti lapsiperheen tilannetta pitäisi voida hoitaa ja tarkastella hyvin kokonaisvaltaisesti.
- ammattilaisten sijoittuminen maakunnan viranomaispalveluihin ja yhtiön palvelukseen voi jäykistää toimintaa nykytilaan verrattuna.
- miten turvataan tasalaatuinen palvelutuotanto ja yhteistyöverkostojen toteutuminen.
- toteutuuko lapsen etu, jos vanhemmat voivat vaihtaa yksipuolisesti palveluntarjoajaa.
- Miten koko perheen tuen tarvetta voidaan arvioida, jos lapsi (yli 15 v.) voi olla eri soite-keskuksessa kuin muu perhe.
- Sote-keskuksissa tarjottavat sosiaalipalveluiden enimmäiskesto on arvioitu liian alhaiseksi, mikä aiheuttaa asiakkaiden turhaa ohjaamista palvelusta toiseen. HE:ssa mainittu mahdollisuus hankkia esim. kasvatus- ja perheneuvontapalvelu samalta palveluntuottajalta myös kolmen kuukauden työskentelyn jälkeen on asiakaslähtöistä toimintaa, mutta tässäkin syntyy asiakasprosessin sisälle tarpeeton porras

Henkilöstön kouluttautuminen valinnan vapauteen ja monituottajamalliin liittyen aloitetaan heti, kun on tiedossa valinnanvapauslain voimaantulon aikataulu, lain sisältö ja toimenpiteet Pirkanmaalla.

Valinnanvapautta koskevan lakiluonnoksen mukaan maakunnalla velvollisuus tarjota henkilökohtaista budjettia **kaikille** niille henkilöille, joilla on pitkäaikainen avun tarve ja jotka ovat oikeutettuja palveluihin ns. vanhuspalvelulain, vammaispalvelulain tai kehitysvammaisia koskevan erityishuollosta annetun lain perusteella. Tämä koskee Pirkanmaalla > 10 000 henkilöä.

Terveyskeskuksissa laadittujen terveys- ja hoitosuunnitelmien määrä on ollut laskeva, toisaalta Tampereen kaupungin valinnanvapauskokeilussa hoitosuunnitelmilla on taloudellinen insentiivi tuottajille. Hoitosuunnitelmatyöhön on kiinnitettävä erityistä huomiota maakunnallista valinnanvapautta valmisteltaessa.

Pirkanmaalla on hahmoteltu valinnanvapautta ja sen toteuttamista muun muassa seuraavilla tavoilla:

- Markkinoilla olevat palvelut tuottaa maakunnan sote-keskus, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat ja /tai näiden yhteenliittymät
- Mahdollistetaan **laaja sote-keskus** teemaryhmän alatyöryhmän hahmotteleman mukaisesti / pohjalta
 - o Tällä vastataan maakunnan eri alueiden eri tasoiseen ja muotoiseen palvelutarpeeseen
 - o Mahdollistetaan hoitopolun vahva ohjaus ja laajojen sote-keskusten vahva rooli ja vastuu vaikuttavien ja kustannustehokkaiden palvelujen tuottamisessa
- Muodostuu insentiivi tehokkuuden nostamiselle

- o Mahdollistetaan myös digitaalisten palveluiden ja palveluinnovaatioiden kehittyminen
- o Lisäksi mahdollistetaan yritysten / kolmannen sektorin mukaantulo: pienetkin toimijat pääsevät mukaan päävastuuseen tai alihankintarooliin tai kumppanuuksien kautta yhteenliittymiin mukaan, ja hyvin suoriutuvat palveluntuottajat pystyvät investoimaan vaiheittain myös toiminnan kehittämiseen
- Asiakasseteli laajan sote-keskuksen ja liikelaitoksen palveluissa
 - o Estää asiakkaiden pallottelun ja jonot suuren volyymin palveluissa
 - o Lisää palveluntuottajien vastuuta ja mahdollistaa palveluinnovaatiot ja kehittymisen
 - o Ei kuitenkaan luoda laajasta sote-keskus –kokonaisuudesta irrallisia palvelukokonaisuuksia,
- Henkilökohtainen budjetti lainsäädännön mukaan

Maakuntalakiin sisältyvä valinnanvapauden piirissä olevien palveluiden yhtiöittämisvelvoite sekä valinnanvapauslainsäädäntö sisältävät suuria riskejä, jotka voivat johtaa ICT-ratkaisujen nykyistäkin voimakkaampaan hajaantumiseen, mikäli lainsäädännöllä ei selkeästi mahdollisteta maakunnallisesti yhtenäisten tietojärjestelmien hyödyntämistä myös maakuntien omistamien valinnanvapauden piiriin kuuluvia palveluita tuottavien yhtiöiden toiminnassa. Ennen kuin tehdään päätöksiä mahdollisista konsolidoinneista ja verkkoinfran toteuttamisesta, on valinnanvapauden tilanne selvitettävä.

Hankintalain sidosyksikkösäännösten ja valinnanvapauslainsäädännön tarkemmat vaikutukset tukipalvelujen organisointimahdollisuuksiin on selvitettävä perusteellisesti väliaikaishallinnon toimesta. Myös kuntien ja maakunnan halukkuus yhteistyöhön vaikuttaa tehtäviin valintoihin. Tarve juridiselle konsultaatiolle voi olla suuri.

Kiinteistökauppa kunnan ulkopuoliselle omistajalle saattaa näyttäytyä joissakin kunnissa houkuttelevammalta kuin vuokraus maakunnalle siirtymäajan jälkeen. Näin erityisesti valinnanvapauden piirissä olevan toiminnan osalta.

Arvonlisäveroproblematiikka ja kustannuseuraukset kunnille: Siltä osin, kun kuntien vuokraamat kiinteistöt tulevat valinnanvapauden piiriin tulevan toiminnan käyttöön, kiinteistöt vuokrataan arvonlisäverottomalle toimijalle. Tällöin vuokrausta ei voi toteuttaa arvonlisäverollisena eikä kunnalle muodostu vähennysoikeutta kiinteistöinvestointien tai ylläpitokulujen arvonlisäverokustannuksista. Jos kiinteistö ei enää jatkossa ole vähennykseen tai palautukseen oikeuttavassa käytössä, niin kunnat joutuvat palauttamaan investointeihin liittyviä arvonlisäveroja valtiolle. Näissä tapauksissa myös kyseisiin kiinteistöihin liittyvien ylläpitokustannusten arvonlisäverojen vähennysoikeus poistuisi. Tämän arvioidaan aiheuttavan kunnille kansallisesti noin 50 miljoonan euron kustannukset. Syntyvät arvonlisäverokustannukset on korvattava kunnille.

Valinnanvapaus ja sen toteuttaminen (kasvupalvelut):

- Kasvupalvelulakiluonnoksessa edellytetään työvoima- ja yrityspalveluiden tuottamista markkinaehtoisesti siirtymäajan jälkeen ja asiakkaan valinnanvapautta palveluntuottajan valitsemisessa. Julkista palvelutuotantoa voi olla vain markkinapuuteti-

lanteessa. Järjestäjän vastuulla on varmistaa palveluiden saatavuus kaikilla alueilla ja kaikille asiakasryhmille.

- Nykyisissä työvoima- ja yrityspalveluissa on jo paljon kokemusta palveluiden tuottamisesta monituottajamallilla ja tulosperusteisella hankinnalla sekä asiakkaan valinnanvapauden pilotointia eri palveluissa.
- Joidenkin palvelujen osalta on todennäköistä, että toimivien markkinoiden luominen vaatii järjestäjältä työtä.

e. Digitalisaatio

ICT-järjestelmien osalta Pirkanmaalla on valmistauduttu tulevaan muutokseen mm. siten, että Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on ulkoistanut oman ICMT-palveluiden tuottamisen vuoden 2017 alusta alkaen Istekki Oy:lle. Samalla osa sairaanhoitopiirin henkilökunnasta on siirtynyt yhtiön palvelukseen. Digitalisaatio tulee uudistuksesta riippumatta näkyämään tulevaisuuden palveluissa nykyistä vahvemmin.

Pirkanmaalla on hahmoteltu digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia ja haasteita eri substanssikonaisuuksien osalta erittäin kattavasti. Vuoden 2017 alusta alkaen Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on ulkoistanut operatiivisen ICMT-palveluiden tuottamisen Istekki Oy:lle. Tällä tarkoitetaan tietojärjestelmien, perustietotekniikan ja infrapalveluiden, potilasasiakirja-palveluiden, tietovarastoinnin ja raportoinnin sekä lääkintätekniikan tuottamisen siirtymistä Istekki Oy:lle. Ulkoistus on tapahtunut liikkeenluovutusperiaatteella, missä Pirkanmaan sairaanhoitopiirin ICMT -henkilöstöstä on n. 80 % siirtynyt Istekki Oy:n palvelukseen ja samalla kaikki merkittävimmät ICMT-sopimukset ovat siirtyneet Istekki Oy:n hallintaan. Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin on kuitenkin jäänyt strategiseen ohjaamiseen, toimialueiden kehittämisen tukemiseen ja ICT:n ostamiseen tarvittava osaaminen.

Pirkanmaalla ajatellaan, että digitalisaation vaikutus näkyy selkeästi kaikessa toimialasta riippumatta. Nopeassa syklissä tapahtuvat arvon luonti ja tuhoaminen muokkaavat koko ekosysteemiä. Liiketoiminnan menestyminen on yhä enemmän kiinni siitä, kuinka hyvin yrityksen tietotekniset ratkaisut ja palvelut toimivat liiketoiminnan mahdollistajana. IT luo keinot, joilla yritys voi tehostaa toimintoja ja luoda kustannussäästöjä sekä saavuttaa kilpailuetua uusien liiketoimintamallien, tuotteiden ja palveluiden kautta. Kaikki tämä tapahtuu yhteistyössä liiketoiminnan kehityksikön kanssa.

Tietohallinnon toiminnan kehittämisen tavoitteena on toteuttaa maakunnan strategiaa ja liiketoiminnan tavoitteita tieto- ja viestintätekniikan avulla; päättää projekteista, investoinneista sekä kehitystoimenpiteistä sekä turvata liiketoiminnan jatkuvuus. Jotta yhteistyö liiketoiminnan ja tietohallinnon välillä olisi tarkoituksenmukaista ja johdonmukaista, on niillä oltava toimiva hallintamalli sekä yhteinen kieli, kommunikointivat ja -kanavat.

Käynnistyvän tietohallinnon tärkeimmiksi jo alkuvaiheessa käynnistettäviksi toiminnoiksi on tunnistettu:

- tietohallintostrategia ja toimintamalli
- tietoturva ja riskienhallinta
- kokonaisarkkitehtuuri
- taloussuunnittelu

- tarvemäärittely, kilpailutus ja evaluointi
- sopimushallinta

Pirkanmaan maakunnan ICMT-infrastruktuuri perustetaan ensi vaiheessa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin infrastruktuuriin niiltä osin kuin mahdollista. Päätelaitteiden (työasemat, mobiililaitteet, tulostimet- ja muut toimistolaitteet) vakionnille ja näiden elinkaarenhallinnalle on olemassa skaalautuvat toimintamallit, jotka ovat hyödynnettävissä maakuntatasolla.

Maakunnan sote-ICMT-infrastruktuurissa on tärkeää huomioida lääkintälaitteiden infrastruktuuri ja lakisääteinen elinkaaren hallinta sekä laissa edellytetty seurantajärjestelmä. Tietoverkkojen, konesalien ja käyttäjähallinnan osalta maakuntatasolla tavoitteena on yhdenmukaistaa maakunnan ratkaisut: yhtenäinen kapasiteettipalvelu-arkkitehtuuri, keskitetty käyttäjähakemisto ja käyttäjien profiloitiperusteet, keskitetty verkon toteutus (esim. KY-verkko) ja hallinta sekä yhtenäiset liittynät kansallisiin palveluihin (esim. Kanta ja Kapa).

Pirkanmaan maakunnan tulevat sote-järjestelmäratkaisut tulevat perustumaan UNA-ekosysteemiin. Tarkoituksenmukaista on saada koko yhteistyöalue UNA:n osalta olemaan mukana myös yhteisessä konsortiossa. Pirkanmaan nykyisen hyvin kirjavan sote-järjestelmäkokonaisuuden uudistaminen on otollinen kohde UNA-arkkitehtuurin mukaiselle etenemiselle.

f. Rahoitus

Rahoituksen osalta esivalmistelun aineistossa korostuu erityisesti hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävät ja niihin liittyvä valtionosuuden lisäosa. HYTE-työn osalta maakunnassa on hahmoteltu Pirkanmaan osuutta. Lisäksi tulevan maakunnan osalta on pohdittu mm. palkkojen harmonisointia, lomapalkkavelkojen siirtoa ja kiky-vaikutuksia. Muutosjohtajille toteutetun seurantakyselyn mukaan (maaliskuu 2017) Pirkanmaalla on esivalmisteluun varattu noin miljoona euroa.

Tuleva rahoitusmalli sisältää hyte-asioihin kytkeytyviä kannustinrakenteita, joita on hahmoteltu Pirkanmaalla sekä kuntien että maakunnan osalta. Kuntien kannustimet (HYTE kerroin = hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen valtionosuuden lisäosa)

- Yhteensä 57 M€
- Kuntien toiminnassa arvioidaan hyvinvoinnin johtamista (9 indikaattoria), peruskoulutuksen (10 indikaattoria) ja liikuntatoimen (10 indikaattoria) tehtävien hoitamista kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi
- Asukasta kohden määritelty hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen perushinta x kunnan asukasluku x kunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kerroin.
- Asukaslukukohtainen rahoitus käytännössä minimi 6 €, mediaani 9,5 €, maksimi 12 €
- Pirkanmaan osuus n. 3–6 M€.

Maakuntien kannustimet

- Yhteensä 170 M€, maakuntien valtion rahoituksesta noin 1 %

- Maakuntien toiminnassa arvioidaan kansansairauksien ja syrjäytymisen ehkäisyä, ikääntyvän väestön toimintakyvyn edistämistä ja tapaturmien ehkäisyä, sosiaalisen hyvinvoinnin ja työllistymisen edistämistä
- Otetaan käyttöön ensi kerran vuonna 2022
- Pirkanmaan osuus noin 17 M€

Taloudessa avoimia olevia asioita ovat:

- Lomapalkkavelkojen siirtojen rahoitus huomioidaan kuntien valtionosuusmuutoksena 2019. Pelastustoimessa lomapalkkavelat ovat isäntäkunnilla, selvitetään VM:n kanssa miten muutos kohdistuu vain näihin isäntäkuntiin tai vaaditaanko erillisiä kirjainpidon ohjeita kohdistamiseksi.
- Kiky-vaikutukset, lomarahojen leikkaus ja työaikamuutos huomioidaan VM:n laskelmissa, laskelmat tarkentuvat
- Palkkojen harmonisoinnista tulevat kustannukset ovat avoinna
- Vaatimukset varallaolokorvauksista, vastuiden siirto kunnan ja maakunnan välillä selvitetään
- Toiminnan muutoksen ja maakuntauudistuksen aiheuttamat kustannusnousupaineet

Tilavuokrien laskentaperiaatteiden yhtenäistäminen voi nostaa vuokratasoa. VM on kertonut, että tukipalveluiden (piilokustannukset) kasvupaineisiin varaudutaan VM:n toimesta. Niiden tason selvittäminen kaikkien siirtyvien tehtävien (maakuntalaki: 25 tehtävää) osalta on ilmennyt mahdottomaksi. VM:ssä on varauduttu koko uudistuksen osalta piilokustannuksien olevan jopa 500 miljoonaa euroa. Työaikajärjestelyistä aiheutuvista lisäkustannuksista tai esim. toimintavolyymien kasvattamisesta aiheutuneisiin kustannuksiin ei lähtökohtaisesti tule lisärahoitusta.

Ensimmäisen maakuntavaltuustokauden aikana maakunta panostaa pirkanmaalaisten hyvinvointiin ja terveyteen:

- Tukemalla kuntia saavuttamaan maksimaaliset HYTE-kertoimen mukaiset valtionosuudet
- Huolehtimalla maakunnan oman palvelujärjestelmän toimivuuden siten, että maakunta saavuttaa maksimaalisen valtionrahoituksen hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen vuonna 2022.

Pohjanmaa

Tähän yhteenvedoon on koottu Pohjanmaan maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvedona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Pohjanmaalla sote- ja maakuntauudistuksen valmistelussa on pohdittu tarkkaan maakunnan omistaman **sote-keskusosakeyhtiön** perustamista ennen heinäkuussa tullutta hallituksen uutta linjausta. Pohjanmaalla on halukkuutta hakeutua pilottimaakunnaksi. Lisäksi esivalmistelun aikana on pohdittu erillisen **koulutus-, tutkimus- ja kehittämissyksikön** perustamista, minkä tehtävänä olisi tukea, ohjata, koordinoita, valvoa ja järjestää perusopetusta, jatko- ja täydennyskoulutusta sekä tutkimusta maakunnan alueella.*

Sote-Digi yhtiön tehtävänä on toimia ICT-kehitysyhtiönä tulevaisuuden järjestelmiä varten. Sairaanhoidopiirien kustantamana viedään osaa tästä eteenpäin Apotti- ja UNA-hankkeissa. Vaasan sairaanhoidopiiri antaa sitoumuksen UNA-hankkeen kustannusten osalta vuosille 2018–2020. Kyseessä on yhteensä noin 1,3 miljoonaa euroa.

Muutosjohtajat ehdottavat seuraavaa:

- Maakuntaan perustetaan yksi maakunnan omistama perustason sote-keskusosakeyhtiö, jolla on toimipisteitä maakunnan eri osissa.
- Yhtiön perustaminen on jo annettu Vaasan sairaanhoidopiiriin tehtäväksi, sillä ajatuksella, että yhtiö siirtyy maakunnan omistukseen 1.1.2019. Yhtiön toiminnan suunnittelu ja käynnistäminen tulee koordinoita väliaikaisen valmisteluorganisaation kanssa.
- Yhtiön liiketoimintasuunnitelma ja markkinointiaineisto laaditaan omistajan Vaasan sairaanhoidopiiriin toimesta ennen toiminnan aloittamista.
- Maakunnan tulee hakeutua pilottimaakunnaksi, mikäli se aikataulullisesti on mahdollista ja kriteerit ovat sellaisia, että se hyödyttää lopullisen rakenteen aikaansaamista. Ennakotietojen mukaan haku pilottiprojektiin tulee auki jo syksyllä 2017 mikä tarkoittaa sitä, että haku tehdään kuntien toimesta. Vaasan kaupunki on lupautunut projektihakemuksen isäntäkunnaksi, jos syntyy päätös hakemisesta. Hyväksyntä edellyttää myös, että pilotoinnin sisältämät palvelut kattavat vähintään 80 % maakunnan asukkaista.
- Ellei pilottiprojektiin osallistuta tulee valmistelu edetä suoraan laajan palvelun sote-keskukseen, mikä parhaiten takaa integroidut palvelut ja antaa mahdollisuuden maakunnan omistaman yhtiön pärjätä kilpailuilla markkinoilla.
- Pohjanmaan maakunnan tahe-yhtiönä toimii Vaasan kaupungin ja Vaasan sairaanhoidopiiriin yhteisesti perustama yhtiö, johon molemman organisaation tahe-henkilöstö siirtyy 1.1.2018.

Hallituksen linjauksen mukaan sairaanhoidopiirien ja erityishuoltopiirien kiinteistö omaisuus siirretään valtion perustamaan Maakuntien tilakeskus Oy:n omistukseen. Maakunta on vel-

vollinen vuokraamaan kuntien omistamat sote-kiinteistöt 3 vuodeksi 2019–2021. Vuokrasopimusten hallinnointi siirretään myös Maakuntien tilakeskus Oy:lle. Näin ollen kiinteistöjen hoitoon liittyvien palvelujen ja henkilöstön asemasta joudutaan tekemään ratkaisuja myöhemmin.

Pohjanmaan valmistelussa on ehdotettu, että perustetun yhtiön osalta noudatetaan samoja periaatteita, kuin tahe-palveluyhtiötä koskevassa osiossa. Väliaikainen toimielin tekee ehdotuksen siitä, mitkä toiminnot tai niiden osat siirretään yhtiöön. Kiinteistöjen ylläpidon henkilökunnan osalta tehdään ratkaisu, kun Maakuntien tilakeskus Oy on määritellyt keskitetyn hoidon periaatteet.

Maakuntaan tulee valmistelijoiden mukaan perustaa Pohjanmaan koulutus-, tutkimus- ja kehittämissyksikkö, -verkosto tai -keskus, joka on Pohjanmaan maakunnan kouluttajien, tutkijoiden ja kehittämiseen liittyvien toimijoiden verkosto. Sen tehtävänä on tukea, ohjata, koordinoida, valvoa ja järjestää perusopetusta, jatkokoulutusta, täydennyskoulutusta, tutkimusta ja kehittämistä Pohjanmaan alueella. Yksiköllä voi olla myös konsultoiva rooli. Yksikön tavoitteena on tehdä tiivistä yhteistyötä yliopistojen, korkeakoulujen, sosiaali- ja terveydenhuollon oppilaitosten sekä tuottajien kanssa.

Tutkimuksen osalta suunnitteilla on myös mahdollisesti perustaa yhdistys, joka myös voisi anoa ulkoista rahoitusta ja tehdä yhteistyötä alueen koulutusyksiköiden ja yliopistojen kanssa.

b. Palvelujen järjestäminen

*Palvelujen järjestämistä on Pohjanmaalla **mietitty kattavasti eri palveluiden näkökulmasta**. Kaikkien palvelujen järjestämisessä lähtökohtana on taata maakuntaan kattavat, kustannustehokkaat ja asiakkaan tarpeisiin osuvat palvelut. Erityisen tarkasti esivalmistelun aineistossa korostuvat pohdinnat liittyen mm. lasten ja perheiden palveluja, päihde- ja mielenterveyskuntoutujien palveluja ja palveluasumista. Erityisenä piirteenä Pohjanmaan valmistelussa nousee esiin **Kruunupyyn kunnan sote-palvelujen järjestäminen**.*

Palvelujen järjestäminen tullaan miettimään asiakaslähtöisesti elinkeino- ja työvoimapalveluiden osalta. Järjestäjä-tuottajamallin käyttöönotossa on mietittävä, mitä tehdään itse, mikä ostetaan. Viranomaisrooli on muuttumassa.

Kaikki tulevat tarvitsemaan maaseutu- ja ympäristöterveydenhuollon osalta erilaisia tukipalveluita, kuten oikeudellisia palveluita ja käänköspalveluita, miten ne ovat järjestettävä? Digitalisaatio tuo aivan uusia mahdollisuuksia palvelujen järjestämiseen, asiakkaita kannustetaan ensisijaisesti sähköiseen asiointiin ja verkkopalveluiden käyttöön.

Lasten ja perheiden palvelujen järjestämisen ja tuottamisen taustalla on useita kansallisia suosituksia, toimintaa ohjaavia käsikirjoja ja lakeja. Palvelujen järjestämiseksi on tehtävä selkeät prosessikuvaukset ja sovittaa eri palvelut yhteen palveluketjussa saumattomasti. Palvelutarpeen arvioinnin ja palveluista tehtävän viranomaispäätöksen sovittaminen palveluketjuun valinnanvapausluonnoksen osalta on muodostumassa ongelmalliseksi.

Äitiys- ja lastenneuvoloiden osalta lape-työryhmän yksimielinen näkemys on, että neuvola-palvelut kuuluvat maakunnan liikelaitoksen alaiseksi toiminnaksi. Neuvolatoiminta toteutuisi perheitä lähellä perhekeskuksissa. Ongelmana tulee olemaan riittävä lastenlääkäripalvelujen järjestäminen. Tämän vuoksi on varmistettava hyvä yhteistyö sosiaali- ja terveyskeskustoiminnan kanssa. Lastenlääkäreitä ja kouluterveydenhuollon lääkäreitä tarvittaisiin maa-

kunnan alueella noin 15–20. Lisäksi on tarve mm. lasten- ja nuorisopsykiatrien konsultaatioista. Kehitysvammaisten erityispalvelujen osalta tarvitaan kehitysvammaisuuteen erikoistuneiden lääkärin palveluja. Erikoislääkäripula on monelta suuri tai erittäin suuri. Neuvolatyöntukena tarvitaan myös lapsiperheiden kotipalvelua ja sosiaalihuoltolain mukaista perhetyötä.

Esiopetukseen osallistuvat lapset. Yhteistyö huoltajien, varhaiskasvatuksen henkilökunnan ja erikoissairaanhoidon henkilöstön kesken on tärkeää erityistä tukea mietittäessä, järjestettäessä ja toteutettaessa. Perusterveydenhuollon ja keskussairaalan psykologien, kuntoutusohjaajien sekä lastenpsykiatrian henkilökunnan jalkautuminen varhaiskasvatuksen kentälle on hyvin tärkeää tuen toteutumisessa. Erityisen tuen piiriin kuuluvalla lapsella laaditaan monialaisessa yhteistyössä henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma HOJKS.

Kriittisimmät kohdat lapsi- ja perhetyössä ovat yhteistyön järjestäminen kuntiin jäävien ja maakunnan palvelujen välillä. Valinnan vapaudesta annettu hallituksen esitys ei tunnista perhekeskustoimintaa eikä valtion kärkihankkeita. Perhekeskustoiminnan koordinointi ja johtaminen samoin kuin maakunnan liikelaitoksen ja sosiaali- ja terveyskeskus palvelujen johtaminen sovittava selkeästi. Sosiaalipalveluissa viranomaistyö on varsinkin erityisen tuen palveluissa keskeinen osa. Monet sosiaalihuollon ja jotkut terveydenhuollon asiakasprosesseista ovat pitkäkestoisia, osin elinikäisiä (kehitysvammaisuus ja pitkäaikaissairaudet). Palvelujen koordinointi edellytetään sekä sosiaali- ja terveyskeskukselta että maakunnan liikelaitokselta, miten sovitetaan asiakkaan kannalta hyvin yhteen?

Kun sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen uudistuksessa jaetaan eri toimijoiden kesken, palveluohjauksen ja sosiaalityön merkitys tulee lisääntymään. Sosiaaliohjaaja ja sosiaalityöntekijä voivat toimia eri toimijoiden ja palvelujen koordinaattoreina, jotta saadaan asiakkaan tarpeita vastaava palvelupaketti. Työryhmän mielestä palveluohjaus ja asiakaspalvelut ovat tärkeitä asioita, joita on kehitettävä, jotta koko maakuntaan saadaan yhtenäiset mallit.

Työryhmä toteaa, että tehostettu palveluasuminen, jossa henkilöstö on paikalla 24/7, kuuluu tulevaisuudessa ns. yhtiöiden järjestämään toimintaan. Asiakkaat ohjautuvat palveluihin maakunnan palveluohjauksen kautta. Tuettu palveluasuminen, jossa henkilöstö on paikalla päivisin, tulee jatkossa olla kotihoidon turvin olevaa senioriasumista.

Kruunupyyn osalta on sovittava Keski-Pohjanmaan maakunnan kanssa siitä, missä ja miten sote palvelut järjestetään. Nykyinen terveystoimen ja pelastustoimen yhteistyö ensihoidossa on maakunnan omana toimintana mahdollista jatkossakin. Oletettavasti toiminta järjestetään liikelaitosmallin mukaisesti. Terveystoimi tulee edelleen vastaamaan ensihoitopalvelun järjestämisestä sekä valvonnasta. Maakunnan järjestämä ensihoitopalvelu tulee olemaan luonteeltaan viranomaistoimintaa. Kaikki viranomaistoimintaan kuulumaton toiminta tulee kilpailuttaa.

Kokonaiskustannusten hillitsemisen kannalta merkittäväksi toimenpiteeksi perustason vastaanotto toiminnan kannalta on Pohjanmaalla tunnistettu asiakkaan tarvitsemien erityistason palveluiden joustava ja oikea-aikainen järjestäminen. Laajemmalla toiminta-alueella toteutettavat perustason palvelut voidaan järjestää samoissa tiloissa muiden sote-työryhmien suunnitteleminen alueellisten palveluiden kanssa, esim. perhekeskustoiminta, kuntoutus ja ikäihmisille suunnatut keskitetyt palvelut.

Työryhmä on työssään lähtenyt siitä, että tulevaisuudessa vuodeosastopalvelut tullaan järjestämään maakunnan liikelaitoksen palveluna. Yksityinen ja kolmas sektori ovat varmasti

mukana tuottamassa tuetun ja tehostetun palveluasumisen palveluita ja ovat osana palvelutuotantoa.

Asiakkaiden tasavertainen palvelun ja hoidon saanti edellyttää jalkautuvien palveluiden kehittämistä. Alueelle tulevista sote-keskuksista tulee järjestää tarvittavat satelliittipalvelut jokaiseen alueen kuntaan ja/tai kuntakeskuksiin. Satelliittipalvelulla tarkoitetaan palvelua, jossa palvelukeskuksessa oleva työntekijä siirtyy alueilla oleviin kevyemmin varusteltuihin sote-yksiköihin.

Opioidiriippuvaisten korvaushoitopalvelujen järjestäminen koko alueen kattaviksi palveluiksi. Palvelutarpeen arviointi tulee jatkossa hoitaa alueellisten yksiköiden ja hoidon laadunvalvonnasta vastaavan erityistason yksikön kesken. Palvelu otetaan aina käyttöön osastohoidon kautta. Aloitukset tulee keskittää ja hoitoa ohjaavat kriteerit tulee yhtenäistää. Päivittäinen hoidon toteutus tulee järjestää alueen kuntiin ja hyödyntää tarvittaessa liikkuvia palveluita.

Psykiatrian palveluissa tulee jatkossakin huolehtia siitä, että vaikuttavaa osastohoitoa on riittävästi tarjolla omassa maakunnassa ja sen järjestämisessä on huomioitu eri ikä- ja diagnoosiryhmät. Psykiatrinen osastohoito tapahtuu lääketieteellisin perustein ja tämän vuoksi alueen käytettävissä tulee olla riittävästi ammattitaitoista psykiatrityövoimaa.

Mielenterveys- ja päihdekuntoutujien kotona asumista tukevat palvelut ovat kustannustehokkaita, koska ne tukevat asiakkaan kuntoutumista ja arjessa selviytymistä. Palvelut tulee järjestää sille tasolle, että palvelutarjonta kattaa jatkossa koko alueen. Tukiasuntoja ja tuetua palveluasumista tulee olla tarjolla koko alueella ja niissä asuville tulee järjestää tarvittavat arjen hallintaa tukevat palvelut. Palvelutarjonnassa tulee kiinnittää erityistä huomiota nuorille mielenterveys- ja päihdekuntoutujille suunnattuihin asuntoihin, joiden kautta heillä on mahdollisuus harjoitella itsenäistä asumista ja arjen hallintaa.

Pohjanmaalla pidetään tärkeänä, että palvelut määrätyille ryhmille (vammaiset, pikkulapsen vanhemmat, monisairaat ja vanhukset) jatkossakin järjestetään lähellä kotia. Hyvällä ohjauksella, jatkuvalla hoidonseurannalla ja hoitosuunnitelmien avulla palvelusta ja ohjauksesta voidaan tehdä työkaluja, jotka estävät asiakkaiden tuntevan itsensä ulkopuolisiksi. Yhdyshenkilöt ovat tämän vuoksi tärkeitä tulevassa sote-alueessa.

Väliaikaisen valmistelutoimielimen on tärkeää tietää, että maakunnassa tarvitaan vahva visio ja tieto siitä, mitä osaamista henkilökunta tarvitsee järjestääkseen ja tuottaakseen parhaita mahdollisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita alueen väestön parhaaksi. On tärkeää nähdä ja ymmärtää koulutus, tutkimus ja kehittäminen keinona toteuttaa maakunnan strategiaa.

Tavoitteena on saada perusopetuksen ja jatkokoulutuksen rakenteet kuntoon. On huolehdittava siitä, että kouluttajat ja ohjaajat ovat pedagogisesti päteviä. Koulutusympäristön täytyy olla houkutteleva; uusia opetus- ja toimintamalleja otetaan rohkeasti käyttöön. Digitaaliset koulutus- ja työvälineet otetaan maakunnan järjestäjä- ja tuottajayksiköissä tehokkaaseen käyttöön. Perusopetus tapahtuu integroituna normaaliin toimintaan, mikä täytyy ottaa huomioon esimerkiksi uutta SoTe-taloa rakennettaessa. Moniammatilliseen opetukseen soveltuvia tiloja täytyy olla käytettävissä ja niiden täytyy olla muunneltavissa niin, että ne ovat käytössä normaaliin toimintaan, kun opetusta ei ole.

Työryhmä tulee ehdottamaan, mitkä toiminnot hoidetaan maakunnan hallinnossa, maakunnan liikelaitoksessa, maakunnan SoTe-yhtiöissä, yksityisissä SoTe-yhtiöissä ja kolmannella sektorilla. Lisäksi työryhmä tulee ehdottamaan, mitkä toiminnot täytyy sijoittaa lähelle kliinis-

tä toimintaa ja mitkä voidaan hoitaa hallinnollisesti maakunnasta käsin. On suunniteltava, miten ja missä laajuudessa hallinnolliset tehtävät hoidetaan eri yksiköissä. SoTe-työryhmien puheenjohtajille tehdyssä kyselyssä kartoitettiin myös heidän näkemystään siitä, miten alueellinen koulutus ja tutkimus pitäisi järjestää, ketkä sitä toteuttavat ja mikä on toimijoiden työnjako ja roolit. Vastauksissa tuli esiin työntekijän oma vastuu.

Perusopetuksen järjestäminen on toisaalta myös rekrytointivaltti, minkä vaikutuksia ei voida jättää huomioimatta. Kun jo perusopetusvaiheessa maakunnan toimipisteet tulevat tutuksi, on osaavan henkilökunnan rekrytointi tulevaisuudessa helpompaa. Maakunnan on siis järkevää myös itse panostaa taloudellisia resursseja perusopetukseen, esimerkiksi opetusklinikan tai opetusterveyskeskuksen muodossa. Valinnanvapauden piirissä oleville tuottajayksiköille opetuksen järjestäminen tulee olla houkuttelevaa ja kannattavaa. Valinnanvapauden piirissä olevien tuottajayksiköiden tulisi kantaa yhteiskunnallista vastuuta osaavan henkilökunnan kouluttamisesta perusopetuksesta lähtien. Maakunnan tehtävänä on rahoitukseen sidotuilla laatuksilla varmistaa, että perusopetukseen ja jatkokoulutukseen liittyvä työssä oppiminen toteutuu alueella oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti.

Monituottajamallin (kolmas sektori ja yksityiset) sekä valinnanvapauden näkymä suunnitelmaan on, että maakunta liikelaitoksena on järjestäjän roolissa (vrt. nykyinen julkinen terveydenhuolto). Julkisten palvelujen kuntoutuspalvelut on perinteisesti tuotettu osaksi ostopalveluna joko maksusitoumuksella tai palvelusetelinä, jolloin on turvattu palvelujen saatavuus ja täydennetty omaa tuotantoa.

Alueellisen apuvälinetoiminnan järjestäminen ja käynnistäminen SOTE-toimintana jo alkaen vuodesta 2018 sekä valtakunnallisten apuvälineiden luovutuskriteerien lopullinen hyväksyntä tuo toivottua tasapuolisuutta ja tasa-arvoa kuntouttavien kesken. Työryhmä nostaa esille tiedolla johtamisen tärkeyden ja suurten linjojen ohjaamisen.

Sote-uudistuksen merkittävin rakenteellinen muutos on järjestämisvastuun ja tuotannon eriyttäminen kaikilla tasoilla. Uudessa järjestelmässä maakunnalla, sen ylimmällä päätös-elimellä valtuustolla, muilla hallintoelimillä ja niiden alla vaikuttavalla maakuntavirastolla on vain järjestämisvastuuseen liittyviä tehtäviä. Varsinaisen tuotannon maakunnan hallitsemisessa toiminnoissa hoitavat maakunnan liikelaitokset ja osakeyhtiöt. Vapaan valinnan piirissä ja asiakaseteleillä hoidettavat palvelut tuotetaan osakeyhtiöiden tai niihin verrattavissa olevien yhteisöjen toimesta. Maakunta ei siten voi tuottaa vapaan valinnan piirissä olevia palveluja muuta kuin yhtiömuodossa.

Palvelujen integrointi ja ohjaus maakunnan puitteissa on parhaiten järjestettävissä lasten ja perheiden palveluissa ja ikäihmisten palveluissa, mutta onnistuminen vaatii aivan uusia ohjausmekanismeja. Samalla kiireellinen vastaanottotoiminta siirtyy sairaalan yhteispäivystyksen yhteyteen jolloin etäisyydet sairaalaan asettavat tarpeita järjestää nämä palvelut maakunnan muiden palvelupisteiden yhteyteen ja hyödyntää telelääketieteen menetelmiä nykyistä paremmin.

c. Integraatio

*Pohjanmaalla on pohdittu tarkasti palvelujen integraatiokysymyksiä esivalmistelun aikana. Keskustelu on kohdistunut **monipuolisesti erilaisten palvelujen järjestämiseen**. Hallituksen heinäkuussa tekemän uuden linjauksen johdosta osa ryhmien esityksistä joudutaan pohtimaan uudelleen. **Nopea kontakti, palveluohjaus ja integrointimalli** määritetään maakunnan palvelustrategiassa ja tuottajille määritellyissä kriteereissä lähtökohdaksi. Lisäksi Pohjanmaa on käynyt **aktiivista vuoropuhelua naapurimaakuntien kanssa** avaintehtävistä maakuntien välisessä työnjaossa.*

Hyvät käytännöt ja toimintaperiaatteet, joita suositellaan jatkettavaksi uudessa maakunnassa:

- Maakunta ottaa aktiivisesti varautumisen yhteensovittamisessa kunnat mukaan
- Yksilö ja turvallinen ympäristö yhteistyö kuntien ja maakunnan kanssa tärkeä kokonaisuus
- Maakuntaan sijoittuvien toimijoiden muun yhteistyön syventäminen ml. varautuminen
- Pelastuslaitosten yhteistyön mahdollistaminen uudessa maakunta-aluejaossa (esim. rajalla ei merkitystä valmiuden suunnitteluun)
- Pelastustoimi ja ensihoito yhteistyö
- Yhteistyökuntien, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa
 - o Pelastuslainsäädännönvelvoite
 - o Turvallinen rakentaminen ja kaavoitus
 - o Tilaratkaisut

Jatkossa pyritään tekemään tilayhteistyötä kuntien kanssa. Tärkeää on poikkihallinnollisen työn tekeminen ministeriötasolla – heijasteet toimialakohtaiseen (varautuminen) ohjaukseen ja yhteensovitus tehtävään maakunnissa. Pohjanmaan maakuntaan kuuluvien kuntien luonnollisia yhteistoiminta suuntia ovat esimerkiksi Kruunupyy–Kokkola. Pelastusalueet eivät välttämättä noudata hallinnollisia rajoja.

Pelastuslaitoksen ja ensihoidon yhteistoiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää asettaa oma työryhmä selvittämään siirtoa ja yhteistoiminnan edellytysten ja siihen sisältyvien tehtävien osalta. Pelastustoiminnan yhteistyö edellytysten mahdollistaminen maakuntien välillä. Muukin yhteistyö tarpeen kartoittaa. Soten varautumisen toimialakohtaisen ohjauksen kehittämisen tulee ottaa huomioon maakunnan varautumisen yhteensovittamistehtävässä. Ensihoidon yhteistyön järjestämiseen tarvitaan oma työryhmä. Maakuntaan tulevien toimijoiden yhteistyön mallia tarkennetaan, kun linjaukset tehtävien siirroista maakuntiin tarkentuvat.

Maaseudun ja ympäristöterveydenhuollon palveluissa tarvitaan prosessipohjainen koko maakunnan kattava toimintamalli ja yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Palvelut pitäisi sovittaa asiakkaiden tarpeen mukaisiksi kokonaisuuksiksi, organisoinnissa pitäisi lähteä asiakkaiden tarpeista ja ratkaista asiakkaiden ongelmia yhdistämällä ympäristöterveydenhuollon palveluja ja maaseudun palveluja asiakaslähtöisesti uudella tavalla. Maaseudun kehittämiseen

liittyvät tehtävät hoidetaan Pohjanmaalla omana kokonaisuutena ei yhdessä maakunnan muun kehittämisen kanssa, mistä johtuen kokonaisuuden hallinta on vaikeaa.

Pohjanmaalla on tavoitteena, että maakunta toimii koko maakunnan alueella ja henkilökoh- taista läsnäoloa vaativia palveluja tarjotaan lähellä asiakasta. On mahdollista luoda vahvoja alueellisia palvelupisteitä, monta palvelua samasta pisteestä, muita palveluita ja sähköisiä palveluita voidaan tuottaa keskitetysti tai etäpalveluina, keskuspaikka ja joukko palvelupis- teitä. Keinotekoiset rajat ja esteet poistetaan ja otetaan käyttöön yhtenäiset toimintamallit maakunnan sisällä maaseudun ja ympäristöterveydenhuollon tehtävissä. Näissä tehtävissä tarvitaan jatkossakin myös maakuntien välistä yhteistyötä. Esimerkiksi alkoholihallinnon osalta tarvitaan maakuntien välistä yhteistyötä, koska suhteellisen pienten resurssien jaka- minen on vaikeaa.

Kaikki samaan prosessiin kuuluvat tehtävät samassa prosessissa, esimerkiksi kehittämisen osalta tukipäätös, maksatuspäätös ja mahdolliset jälkitoimenpiteet samassa prosessissa.

Pohjanmaalla on huomioitu Kansallinen Työterveys 2025 -raportti (STM, 2016), joka sisältää kansalliset linjaukset tulevaisuuden työterveyshuollolle. Tavoitteena on yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä sekä työterveyshuollon toiminnallinen integrointi sosiaali- ja terveydenhuoltojär- jestelmään. Kansallisesti pyrkimyksenä on myös työterveyshuollon palvelujen saatavuuden sekä työikäisten työkyvyn tukemisen parantaminen. Työterveyshuollon osaamista tulee paremmin hyödyntää työttömien henkilöiden työ- ja toimintakykyä arvioitaessa.

Väestömäärän ja huoltosuhteen muutos tuo haasteita palvelutuotannolle erityisesti kustan- nusvaikuttavuuden näkökulmasta. Palveluohjauksen osalta *maakunnan eteläosassa* on tarkoituksenmukaista rakentaa toimintamalli, jossa palveluohjaukseen integroidaan sekä ikäihmiset että lapset, perheet ja työikäiset. *Maakunnan pohjoisella alueella (Pietarsaaren alue)* tulisi nykyistä palveluohjauksen tiimin osaamista hyödyntää ja edelleen kehittää. *Vaa- san alueella* ikäihmisten palveluohjauksen toimintamallin rakentamisella on kiire, jotta ikäihmisten sairaalapalvelujen käyttöön voidaan vaikuttaa. On tärkeä integroida SoTe- toiminnot yhteen, kun valinnanvapauslainsäädäntö siihen velvoittavat.

Maakunnassa on integroitu sosiaali- ja terveydenhuolto eri paikkakunnilla, esim. psykososi- aalinen toiminta. Pohjanmaalla pidetään valitettavana, että laki ei nykytilassa salli sosiaali- ja terveydenhuollon potilas- ja asiakastietojärjestelmien yhdistämistä.

Työryhmä esittää, että tavallisimpien kansansairauksien, mielenterveys- ja päihdehuollon, kuntoutuksen ja geriatrian palvelut olisivat integroidut. Sisällön täsmennys sekä laajennetun peruspalvelun mallit tulevat olemaan aiheena jatkosuunnittelussa työryhmän jatkotoimek- siannon puitteissa. Alueellisen Sote-talotoiminnan jatkosuunnittelun ehdotetaan tapahtuvan lähiyhteistyössä tuoreiden Pohjanmaan sote-talo suunnitteluryhmien kanssa.

Hoitoon kuuluvien asioiden digitaalinen käsittely tulee integroida käytettäviin potilas- ja asia- kastietojärjestelmiin (mahdollistaa kertomusten ylläpitämisen sekä potilastietojen joustavan saatavuuden). Hoidon tarpeen arviointi ja terveysneuvonta ovat mahdollisia joko elektroni- sen tunnistautumisen avulla tai ilman sitä.

Annetun lakiluonnoksen mukaan tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusten oletetaan hoi- tavan tavallisimmat kansansairaudet. Hoito- ja palveluarviointien ja hoidonsuunnittelun ko- konaisvastuu mm. paljon hoitoa ja palveluita tarvitseville keskitettäisiin niihin yksiköihin, jotka suorittavat arviointeja liikelaitokselle. Tässä ehdotuksessa on selkeä riski, että potilaan hoito pirstoutuu ja konkreettisesti integraatiosta tulee vaikeasti suoritettava. Erityisesti moni- naisia ongelmia poteville potilasryhmille sekä monisairaiden hoito uhkaa pirstoutua, päin-

vastaisesti verrattuina niihin malleihin, joita viime vuosina on rakennettu perussairaanhoidossa, kun tavoitteena on potilaskeskeisemmän palvelun ja hoidon toteuttaminen.

Epäselviä rajapintoja peruskuntien palveluihin: Peruskuntien ja kolmannen sektorin toimijoiden ylläpitämät ennaltaehkäisevät hyvinvointipalvelut tulee kokonaisuutena integroida asianmukaisemmin sosiaali- ja terveystalouteen sekä potilaan palveluihin Eri hyvinvointipalveluiden ja hyvin toimivan ennaltaehkäisevän työn myötä voidaan edistää optimaalisempaa sosiaali- ja terveystalouden käyttöä.

Suurpolin toiminnassa toteutetaan sote-uudistuksen ytimessä olevaa perus- ja erikoistason palvelujen integraatiota käytännön tasolla. Kehittyneiden konsultaatiomahdollisuuksien ansiosta asiakkaiden palvelutarpeet saadaan niiden tasosta riippumatta tyydytettyä mahdollisimman pitkälle ja mahdollisimman laadukkaasti yhden käynnin aikana. Tämä tarkoittaa perinteisten erillisten perus- ja erikoistason vastaanottojen kokoamista yhdeksi kokonaisuudeksi, josta asiakas saa tarvitsemansa palvelut aiempaa joustavammin. Eri erikoisalojen ja perustason vastaanottoja yhdistävän suurpolin tärkeimpiä ominaisuuksia on vastaanottohuoneiden monikäyttöisyys. Yksittäisten ammattilaisten omien työhuoneiden sijaan siirytään joustavaan vastaanottohuoneiden käyttöön, jota varten tarvitaan tilojen käyttöstettä optimoiva sähköinen varausjärjestelmä. Tosin tuleva valinnanvapauslainsäädäntö tulee lopullisesti antamaan linjat, miten integraatio voidaan toteuttaa.

Pietarsaaren osalta esitetään seuraavaa:

- Lasten poliklinikka. Lastenlääkäriä ja lastenpsykiatri paikkakunnalla. Integroitu työtapaperusterveydenhuollon, psykiatrian ja syömishäiriöhoidon, vammaishuollon ja lastensuojelun kanssa.

Arvio palvelutarpeesta tulevassa maakunnassa:

- Alueelle tarvitaan nuorisoasema Kloorin tyypisiä nuorten integroituneita matalan kynnyksen mielenterveys- ja päihdepalvelupisteitä. Vastaavanlainen yksikkö on aloittelemassa toimintaansa Pietarsaareissa. Myös K5-alueelle tarvitaan saman tyyppinen palvelu nuorille.

Työryhmässä Pohjanmaalla ollaan vakuuttuneita, että hoitoketjujen optimoinnista kolmen tason integroituu järjestelmään ilman turhaa ajanhukkaa tai turhia resursseja voimme parantaa hoidon laatua lisäämättä yhteiskustannuksia. Uusi sote-talo tulee säästämään suuria resursseja osittain sen vuoksi, kun Huutoniemen kiinteistöstä voidaan luopua, ja osittain koska toimintaa voidaan suorittaa asianmukaisemmin sen toimiessa somaattisen ja päivystävän hoidon yhteydessä.

Perustason palvelujen (kaikki sote-keskukset) ja erikoistason palvelujen (Pietarsaari, Vaasa, Närpiö) integraatio on totaalinen, jotta tieto ja taito kulkevat molempiin suuntiin. Ei ole mitään esteitä optimaalisten ratkaisujen kehittämiseksi. Voidaan olettaa, että potilas saa ajan erikoistason palveluihin, mutta yhtä hyvin saattaa käydä niin, että sote-keskus saa muuta tukea, suoraa konsultaatiota, tukea vastaanottotilanteessa videolinkin kautta, henkilökuntaa, esim. erikoislääkäri tulee SoTe-keskukseen konsultoimaan tai pitämään omaa vastaanottoa jne.

Myös keskittämisen ja erikoistason integraatio on totaalinen, jotta ehdottamamme toiminnot keskittämiseksi (syömishäiriöt, neuropsykiatria) toimisi yhteistyössä muiden paikkakuntien kanssa esim. järjestämällä ryhmiä tai vastaanottoja tai tarjoamalla konsultaatiota ja ohjausta toisilla paikkakunnilla jne.

Pohjanmaan valmistelijoiden näkemyksen mukaan suurin osa käsitellyistä rakenteista ovat jo olemassa. Lähinnä on kyse hoitoketjujen ja toimintamuotojen kehittämisestä. Tämän vuoksi katsotaan, että hallinnollisen muutoksen voisi suorittaa jo alusta alkaen (1.1.2019), jotta uusi yksikkö tämän jälkeen integroidusti pääsisi kehittämään hoitoa. On esitetty, että mikään ei parane, mikäli hallinnollista muutosta viivästytetään, koska sitä tarvitaan ennen kuin todellisia muutoksia saadaan aikaan.

Ajankohtaisten tietojen saavuttamiseksi osana palveluprosessien integraatiota tulee olla käytettävissä toimivana työalustana.

Keskeistä on laboratoriotoiminnan järkevä ja joustava integrointi terveydenhuollon palveluntuottajien prosesseihin. Jos maakunnan laboratorio joudutaan jakamaan toisaalta keskussairaalaan (ja muuta vuodeosastotoimintaa sotekeskuksissa) palvelemaan ja toisaalta kilpailuilla markkinoilla toimivia soteyhtiöitä palvelemaan osaan, on huomioitava myös ongelmat näytteiden ja tietojen kulkemisessa (ilmeisesti organisoitava uudelleen) ja laite- ja henkilöinvestointien kasvu. Entisten terveyskeskusten vuodeosastojen ja avovastaanoton erottaminen luo uuden rajapinnan, jonka ylittäminen on laboratoriotoiminnalle haastavaa. Yksi laboratorioyhtiö (joka palvelisi sekä keskussairaalaan että sotekeskuksia) puolestaan olisi epätasapuolisessa kilpailuasemassa, koska merkittävä osa palveluista – ja ehdottomasti kallein – olisi keskussairaalan ympärivuorokautista päivystystä ja vuodeosastoja tukevaa, josta on vaikea tinkiä kilpailussa yksityisten, vain kiireetöntä analytiikkaa tarjoavien laboratorioiden kanssa.

Maakunnan väestö ja palveluja käyttävät mieltävät usein uhkaksi fyysisen palvelupisteen siirtämisen kauemmaksi omasta asuinpaikastaan ja myös aluetaloudellisen heikennyksen jos työpaikat siirtyvät tai poistuvat kokonaan. Pohjanmaan maakunnan palvelurakenteen osalta voidaan sanoa että nykyisen palvelurakenteen varaan on hyvä rakentaa uusia ja täydentäviä palveluja. Maakunnilla on velvollisuus vuokrata kunnilta nykyiset sosiaali- ja terveystoimen käytössä olevat toimitilat kolmeksi vuodeksi 2019–2021. Terveyskeskusten toiminnan loppuessa nykymuodossa niistä voidaan tehdä integroitujen palvelujen terveys- ja hyvinvointikeskuksia ja alueellisia keskuksia kotiin annettavien palvelujen henkilöstölle.

Pohjanmaan valmistelijoiden mukaan, hallituksen lakiesitysten valinnanvapausmallin linjauksista johtuen osa ryhmien esityksistä joudutaan pohtimaan uudelleen. Nopea kontakti, palveluohjaus ja integrointimalli määritetään maakunnan palvelustrategiassa ja tuottajille määritellyissä kriteereissä. Maakunnan liikelaitoksen tehtäväksi jää huolehtia paljon palvelu- ja tarvitsevien asiakkaiden tarpeista ja integraatiosta näiltä osin.

Pohjanmaalla ajatellaan, että uusi palvelurakenne edellyttää muutoksia toimintakulttuurissa. Monissa palveluissa on syntynyt erikoistumisen rakenne, joka aiheuttaa asiakkaan näkökulmasta palvelujen pirstaloitumista. Palvelujen muodostama kokonaisuutta ei hallita. Eri palvelussa tehdään erikseen palvelutarpeen arvioinnit ja laaditaan myös erilliset palvelu- ja/tai hoitosuunnitelmat. Tieto asiakkaasta ei ole kulkenut riittävästi. Tehdään paljon päällekkäistä työtä, joka nostaa kustannuksia ja sitoo resursseja tarpeettomasti. Sosiaalihuoltolain uudistuksessa edellytetty ”yhden oven” palvelukulttuuri ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Uutta sote -palvelurakennetta on hahmotettu tähän saakka hyvin pitkälle terveystalouden näkökulmasta.

Pohjanmaalla on hahmoteltu perhekeskusmallia. Perhekeskustoimintamalli on lähipalvelujen toimintakokonaisuus, joka sisältää lapsille ja perheille suunnatut hyvinvointia ja terveyttä sekä kasvua ja kehitystä edistävät sekä varhaisen tuen ja hoidon palvelut. Perhekeskus palvelee kaikkia lapsia ja perheitä, vammaiset, monimuotoiset perheet ja maahanmuuttajat

mukaan lukien. Perhekeskusmallissa verkostoidaan yhteen hajanaiset lasten ja perheiden palvelut ja sovitaan ne yhteen tuoden synergiaetuja lapsi- ja perhelähtöisesti siten, että jokainen lapsi ja perhe saa tarvitsemansa tuen ja avun.

Yhdistämällä palveluita lähelle toisiaan sekä kehittämällä yhteistyötä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden sekä varhaiskasvatuksen ja koulun kanssa päästään lähelle lasta ja perheitä heidän arjessaan ja avun saaminen sekä hakeminen oikea-aikaisesti ovat helpompaa. Samalla perheen tuen tarpeeseen päästään kokonaisvaltaisemmin ja nopeammin kiinni ja entistä varhaisemmassa vaiheessa. Näiden toimien on tarkoitus parantaa lasten ja perheiden palveluiden laatua, kehittää uusi toimintamalli ja kulttuuri, jossa yhdistetään monialaista osaamista ja säästää näiden toimien ansiosta kokonaiskustannuksissa. Lisäksi toimintamallin on tarkoitus kannatella nykyistä järjestelmää paremmin heikommassa asemassa olevia ja auttaa heitä eteenpäin vaikeissa tilanteissa.

Tarkoituksena on luoda kaikille lapsiperheille suunnattu perhekeskusmalli, joka kokoaa julkisten matalan kynnyksen palvelujen yhteyteen myös järjestöjen, seurakuntien ja vertaistuen palvelut. Tarkoituksena on myös laajentaa kohderyhmää kouluikäisten lasten perheisiin sekä huomioida erityisesti monikulttuuriset ja eroperheet. Perhekeskustoimintaa voidaan laajimmilla toteuttaa myös niin että vanhusväestönkin tarpeet huomioidaan toiminnassa.

Myös opiskeluhuollossa tarvitaan matalankynnys palveluita ja kokonaisvaltaista työtettä. Terveystoiminta, psykologi ja lääkäri palveluiden lisäksi pitäisi mahdollisuuden mukaan myös sosiaalityöntekijän palvelut olla käytettävissä opiskelijaterveydenhuollossa (esimerkiksi määräajoin tapahtuvat käynnit tai ainakin nimetty sosiaalityöntekijä, johon opiskelijaterveydenhuollon olisi helppo ottaa yhteyttä). STM:n suosituksen mukaan nuorille aikuisille pitäisi olla kaikki palvelut saman katon alla, tämä puoltaisi sote-tiimien rakentamista myös opiskelijaterveydenhuoltoon. Sosiaalityön palvelut voisivat olla joko helposti tavoitettavissa ja nimettynä tai "vieraillevana" palveluna. Tietyt erikoislääkärinkonsultaatiot olisi myös hyvä olla perustasolla (psykiatri, ja ehkä ihotauti- ja gynekologipalvelut) yleislääkärin arvion mukaan.

Asiakkuuksien hallinnassa ja ohjauksessa tullaan käyttämään apuna asiakassegmentointia. Asiakkaan tuen tarpeeseen perustuvat asiakassegmentit sovitaan yhtenäisesti koko maakunnassa. Segmentointikuvauksien avulla sovitaan suuntaa antavat palvelumuodot ja –paketit, mikä taas toimii asiakasohjauksen ja tarpeen määrittelyn tukena. Segmentointia tukee yhteinen palvelukriteeristö (esim. kriteerit kotihoidolle, kriteerit tukipalveluille, kriteerit tehostetulle palveluasumiselle).

Ikäihmiset työryhmä on työskentelyssään pyrkinyt kokoamaan maakunnan alueella olevaa ns. "vanhustenhuollon organisaatioissa" tapahtuvaa toimintaa. Työryhmä toteaa kuitenkin, että ikäihmistien palvelukokonaisuuden rakentaminen edellyttää näkökulman laajentamista poikkihallinnolliseksi ja osaksi Soten rakennekokonaisuutta.

Vaativa päivystys tulee olemaan hyvin johdettua, akuuttilääkärivetoista tiimityötä, jota kehitetään yhdessä omista lähtökohdista yhteistyössä muiden tahojen kanssa. Potilaita hoidetaan kokonaisvaltaisesti ilman tiukkoja raja-aitoja (eri erikoisalat/pth). Kriisipäivystys tulee yhdenmukaistaa koko alueella. Kriisiavussa voidaan tehdä nykyistä enemmän yhteistyötä järjestöjen kanssa. Pohjanmaan kriisikeskus Valo voisi olla kolmatta sektoria koordinoiva taho.

Asiakkuuksien hallinnan ja ohjauksen tavoitteena on taata asiakaslähtöinen saumaton palvelukokonaisuus riippumatta siitä, kuka palvelun tuottaa. Maakunta ylläpitää väestö- / asiakastason palvelua, jossa on ohjeistus perustason toimipisteen valinnasta ja tieto omasta

perustason toimipisteestä sekä tieto maakunnan sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä ja linkit suoran valinnanvapauden palvelutuottajien sivuille.

Työryhmä esittää, että kotisairaaloimintaa tulee lähteä kehittämään yhteiseksi toiminnaksi ja kattamaan paremmin koko aluetta. Kotisairaaloimintaa kehitetään edelleen lähiyhteistyössä kotihoidon, päivystyksen ja pelastuslaitoksen kanssa, jotta saadaan optimaalinen henkilöstöressurssien yhteiskäyttö.

Pohjanmaalla on todettu, että vuodeosastopalvelu edellyttää aina lääkärin suorittamaa potilaan hoidon tarpeen arviointia. Läheinen yhteistyö ja yhteinen tietojärjestelmä vuodeosastopalveluiden, kotihoidon, ja vanhustenhuollon palveluiden kesken on tärkeää. Suuren palvelutarpeen potilaille laaditaan kokonaisvaltainen palvelusuunnitelma. Case manager -toiminnan avulla pyritään tarjoamaan henkilökohtainen yhdyshenkilö asiakkaalle, jotka käyttävät erittäin paljon terveydenhuollon palveluita.

Pohjanmaalla ehdotetussa mallissa yksi pääkohdista on juuri muodostaa kokonaisuuksia tämän hetkistä pirstoutuneista toiminnoista. Haasteet palvelusaannin erojen suhteen riippuen asuinpaikasta kohtaavat mahdollisimman hyvin täydentävät palvelumuodot, kuten liikkuvat palvelut, kotiin tuotavat palvelut ja digitaaliset palvelut. Kunnallisissa keskuksissa (sote-keskuksissa?) saa apua ilman kynnyksiä. Koko maakunnassa on helposti saatavaa tietoa verkossa ja puhelinnumero, johon voi ottaa yhteyttä 24/7.

Pohjanmaalla on pohdittu, maakunnassa pitäisi olla yhteinen strategia esimiesten kouluttamiselle (ns. esimiespassi), jossa esimiehet jatkuvasti päivittäisivät osaamistaan eri alueilla, jotka koskevat taloutta, oikeustieteitä, kommunikaatiota sekä muita osa-alueita, jotka sisältyvät ns. esimiespassiin, jota mm. Vaasa järjestää. Eri ammattiryhmille pitäisi tehdä vastavia koulutuskokonaisuuksia, jossa myös moniammatillinen oppiminen näkyy. Alueellisia koulutuspäiviä eri aloista tulee järjestää.

Valmistelijoiden mukaan on tärkeää huomioida maakunnan kehittämistä suunniteltaessa Lean-ajattelutavan levittäminen koko Pohjanmaan maakuntaan.

Tietojohdamisen ja kustannushallinnan näkökulmasta on tietojärjestelmien yhtenäistäminen avainasemassa uuden organisaation toimintatapojen luomisessa. Pohjanmaan tietojärjestelmäkokonaisuus on kansallisessa vertailussa varsin epähomogeeninen johtuen kuntien kokoeroista, yhteistoiminnan laajuudesta ja kielellisistä syistä.

Lapsen ja perheiden edun ja hyvinvoinnin toteutumiseksi tarvitaan viranomaisten tekemää yhteistyötä merkittävässä määrin. Osittain tämä toteutuu hyvin, alueellisia ja kuntakohtaisia eroja on paljon. Tämän hetkistä palveluista on todettava, että ne eivät vastaa aina perheiden ja lasten tarpeisiin viipymättä. Palvelut ovat asiakkaan sekä sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivien kannalta hyvin pirstaleiset. Viranomaisyhteistyö ei toimi tarpeeksi tehokkaasti. Asiakkaiden palveluverkosto on usein monitahoinen. Pahimmassa tapauksessa lapsen ja perheen tilanteen selvittely vie kauan aikaa, jää kesken ja pahenee. Suunnitelmia ja arviointoja tehdään monessa paikassa. Tämä maksaa yhteiskunnalle paljon ylimääräisiä kustannuksia.

On tarve kehittää neuropsykiatristen häiriöiden ja tuen tarpeiden tunnistamista, resurssien kohdentamista ennaltaehkäiseviin ja ajoissa tarjottaviin palveluihin, yhteneväisiä, toimivia hoito-käytäntöjä ja palveluketjuja, arviointia ja seurantaa, tietojärjestelmiä, sektorirajat ylittävää yhteistyötä, työn- ja vastuunjaon sopimista, sekä ennaltaehkäiseviä matalan kynnyksen palveluita (neuvontaa, tietoa, tukea, ohjausta).

Ongelmana tulee olemaan riittävä lastenlääkäripalvelujen järjestäminen. Tämän vuoksi on varmistettava hyvä yhteistyö sosiaali- ja terveyskeskustoiminnan kanssa. Lastenlääkäreitä ja kouluterveydenhuollon lääkäreitä tarvittaisiin maakunnan alueella noin 15-20. Lisäksi on tarve mm. lastenpsykiatrien ja nuorisopsykiatrien konsultaatioista. Kehitysvammaisten erityispalvelujen osalta tarvitaan kehitysvammaisuuteen erikoistuneiden lääkäreiden palveluja. Erikoislääkäri pula on monelta suuri tai erittäin suuri. Neuvolatyöntukena tarvitaan myös lapsiperheiden kotipalvelua ja sosiaalihuoltolain mukaista perhetyötä.

Erikoissairaanhoidon tarvitsevien lasten varhaiskasvatuksen toteuttamisen suunnittelu yhteistyössä varhaiskasvatuksen ja erikoissairaanhoidon henkilöstön kanssa on erittäin tärkeää. Lapsen tarvitsema tuki edellyttää henkilöstön erityispedagogisen tai sairaanhoidollisen osaamisen vahvistamista tai monialaista yhteistyötä sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoiden kanssa.

Pohjanmaan maakunnassa kasvatus- ja perheneuvonta ei vastaa tarpeita. Palvelut tulisi olla saatavilla sosiaali- ja terveyskeskusten yhteydessä, asiantuntijoiden määrää on kasvatettava maakunnan tarvetta vastaavaksi.

Useissa maakunnan kunnissa on jo kehitetty hyviä sosiaali- ja terveydenhuollon välisiä yhteistyömuotoja. Vöyrillä on kehitetty malli, jossa sosiaaliryöntekijä ja terveydenhoitaja työskentelevät parina. Kristiinankaupungissa koko sosiaalitoimi, terveydenhuolto ja sairaanhoito on integroitu samaan toimipisteeseen, sosiaali- ja terveyskeskukseen, mikä mahdollistaa tiiviin yhteistyön ja moniammatilliset työmenetelmät. Pietarsaaren seudulla on useita vuosia kehitetty moniammatillisia tiimejä ja työmenetelmiä, kuten Toivotiimi ja Helmitiimi. Työryhmä on todennut, että (sote) yhteistyö voi toimia helposti ja joustavasti pienemmissä kunnissa, koska eri ammattiryhmät näissä kunnissa usein työskentelevät lähellä toisiaan tai jopa samoissa toimitiloissa. Kun etäisyydet ovat lyhyitä, kynnys yhteydenotolle ja yhteistyölle on usein matalampi.

Nuorisoasema Klaara on myös matalan kynnyksen toiminnan muoto, jossa työskentelee moniammatillinen tiimi ja jonka toimintamallit tulee ottaa käyttöön koko maakunnassa. Pietarsaaren seudulla suunnitellaan jo nuorisoasemaa. Myös Pietarsaareissa on suunniteltu, että asema toimii matalan kynnyksen periaatteella (tarjoaa tukea ennen kuin ongelmat kasvavat liian suuriksi). Nuorisoasemat voivat täydentää mielenterveystoimistoja, joihin tänä päivänä on pitkät jonot.

RAI-järjestelmän tunnuslukujen käyttö asiakastasolla mahdollistaa palvelun/hoidon vaikutusten seurannan ja arvioinnin. Maakuntatasolla on mahdollista yhteisen ”pilvipalvelun” avulla tarkastella asiakasrakennetta ja hoidon laadun tasoa. *Maakuntaan luodaan yhtenäiset palvelukriteerit, joiden rakentaminen on RAI:ta käyttäen mahdollista.* Ikäihmisten palvelujen kriteereistä päättää maakunta. RAI on yhtenäinen ”kieli” maakunnassa, kun arvioidaan ikäihmisten toimintakykyä ja palvelutarvetta. Monessa kunnassa on jo nyt käytössä RAI-pohjaiset palvelukriteerit. RAI:ta voidaan hyödyntää asiakassegmenttien rakentamisessa.

On olemassa tarve muodostaa Hyvinvointicampus Pohjanmaalle yhteistyössä maakunnan, koulujen, yliopistojen, työelämän ja Terveyskampus Turun kanssa. Hyvinvointicampus Pohjanmaa on verkosto, joka pyrkii tukemaan poikkitieteellistä tutkimus- ja kehitystoimintaa, hoito- ja hoivatuotannon kehitystä, uuden ja innovatiivisen tiedon kehitystä sekä henkilökunnan osaamisen kehitystä. Hyvinvointicampus Pohjanmaa toimii verkostona jo toimivien toimijoiden seassa. Tärkeää on vahva kytkös yliopistosairaalaamme Turussa sekä Terveyskampus Turkuun.

Seuraavat kohdat ovat tärkeitä huomioida Pohjanmaan maakunnassa kehittämistä suunniteltaessa:

- Parempaa kehitysprojektien koordinoimista ja parempaa yhteistyötä koskien maakunnan alueella tehtävää kehitystyötä
- Kehittäminen tulee tehdä läheisessä yhteistyössä johdon kanssa

Koulutus-, tutkimus- ja kehittämissyksikkö/verkosto/keskus toimii työväliseinä maakunnan johdolle. Yksikön toimintaa ohjaavat maakunnan johto sekä valtakunnalliset ja Erva-tason linjaukset. Yksikkö tukee maakunnan SoTe-sektoria, muodostaa verkostoja ja tekee yhteistyötä myös muiden maakuntien koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämisen toimijoiden kanssa. Yksikkö toimii yhteistyössä muiden Pohjanmaan maakunnan sektoreiden kanssa asioissa, joissa synergiaetuja on löydettävissä.

Koulutus, tutkimus ja kehittäminen koskevat koko sosiaali- ja terveydenhuollon kenttää ja vaikuttavat joka tasolla. Sen vuoksi yhteistyö ja verkostoituminen nousevat erittäin tärkeiksi tekijäksi palveluiden kokonaisuuden muodostamisessa. Yhteistyö ei voi olla organisaatioissa yhden ihmisen varassa, vaan yhteistyölle ja sitä kautta toiminnan jatkumiselle on oltava laaja pohja. Yhteistyökumppaneiden kanssa sovitut asiat täytyy olla dokumentoituina niin, että myös keskeisten henkilöiden lopettaessa organisaation palveluksessa, toiminnalla on mahdollisuus jatkua aiemmin sovitulla ja hyväksi todetuilla tavoilla. Hiljainen tieto yhteistyöhön ja toiminnan rakentamiseen liittyen on tehtävä suunnitelmallisesti näkyväksi. Koulutuksessa, tutkimuksessa ja kehittämisessä alueellisilla verkostoilla sekä valtakunnallisella verkostoitumisella on suuri merkitys.

Maakunnassa koulutus- tutkimus- ja kehittämissyksikkö/verkosto/keskus suunnittelee ja koordinoi perusopetukseen ja jatkokoulutukseen liittyvää kokonaisuutta tiiviissä yhteistyössä yliopistojen, korkeakoulujen ja oppilaitosten sekä tuottajien kanssa. Tällä hetkellä keinoina toteuttaa tätä yhteistyötä ovat mm. säännölliset lääketieteen hajautetun opetuksen kokoukset Turun yliopiston ja muiden sidosryhmien kanssa kerran lukukaudessa ja Vaasan moniammatillisen opetusterveyskeskuksen säännöllinen videomeeting yhteys Turun yliopiston yleislääketieteen yhdyshenkilöiden kanssa. Keväällä 2017 on myös aloitettu kerran lukukaudessa tapahtuva maakunnan yleislääketieteen ohjaajien koulutus- ja verkostoitumista paamiset yhteistyössä Turun yliopiston kanssa. Ammattikoulujen, ammattiopistojen ja työelämän välillä on jatkuvaa yhteistyötä koulutuksen kehittämiseksi.

Valintavapauden myötä sote-henkilöstö pirstoutuu moneksi toimijaksi. Mitä enemmän toimijoita sen vaikeampi on koordinoita ja valvoa hoitajien ja lääkäreiden perus- ja erikoistumiskoulutuksia. Jatkotyöskentelyssä pitää selvittää missä määrin olisi asianmukaista integroida soten koulutus-, tutkimus- ja kehittämistoiminta maakunnan muiden toimialojen yhteyteen. On analysoitava, millaisia synergiaetuja on saavutettavissa.

Työryhmän mielestä kuvantamisen toimintana tulee olla korkealaatuista ja toiminnallisesti tehokasta huomioiden laitteet, tilat ja henkilökunta. Kuvantamistoimintaa säätelee laaja-alaisesti säteilylainsäädäntö ja toiminnan tulee olla lainmukaista ja täyttää kansalliset laatu-kriteerit. Yhteiset ERVA-tasoiset kuvantamisohjeet ja yhteiset sähköiset järjestelmät koko kuvantamisalueella, mahdollisesti jopa ERVA-tasoisesti nähtiin toiminnan ja laadun kannalta tärkeänä. Toimivat ja kaikkien noudattamat hoitoketjut perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa sekä näiden välillä koettiin ensiarvoisen tärkeiksi vaikuttavuuden ja laadun sekä potilaan kokeman palvelun kannalta. Toimimattomat hoitoketjut aiheuttavat turhia kustannuksia ja pahimmillaan lisäävät väestön sädeannosta.

Työryhmät korostavat esityksissään moniammatillisten työryhmien merkitystä asiakkaiden hoidossa ja nykyisten sektorirajojen rikkomista parhaiden tuloksien saavuttamiseksi. Yhteistyömuotojen helpottamiseksi tarvitaan uusia työmuotoja ja digitaalisia apuvälineitä laitteiden ja ohjelmistojen muodossa. Näin ollen palveluiden parantaminen vaatii jatkuvaa kehitystyötä ja uusia kokeiluja.

Vuoropuhelu ja yhteistyö lähimaakuntien kanssa (Etelä-Pohjanmaa ja Keski-Pohjanmaa) jo valmisteluvaiheessa on tärkeää. Jo esivalmisteluvaiheen aikana sote-muutosjohtajat ovat yhdessä lähimaakuntien kaikkien muutosjohtajien kanssa pitäneet tiivistä neuvonpitoa keskenään. Keskusteluissa on kartoitettu erityisesti niitä avaintehtäviä maakuntien välisessä työjaossa, jotka saattavat tulla muuttamaan maakuntien välillä muuttuvan lainsäädännön myötä. On tärkeää jatkaa tätä neuvonpitoa myös koko väliaikaisvalmistelun aikana.

d. Valinnanvapaus

*Pohjanmaalla ajatellaan, että valinnanvapaus ja maakuntauudistus tuovat **paljon mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen**. Valmistelu on esivalmisteluaineiston perusteella keskittynyt lähes yksinomaan sote-palveluihin, ei esimerkiksi kasvupalveluihin. Huolena nähdään, että **valinnanvapaus yhdistettynä viranomaispäätösten valitusoikeuteen tulee olemaan ongelmallista**. Lisäksi maahanmuuttaja-asiakkaat tulevat tarvitsemaan erityistä palveluohjausta voidakseen tehdä päätöksiä palveluistaan. Pohdinnoissa on korostettu myös, että valinnanvapaus on **turvettava yhdenvertaisesti molemmiin kielin** niin kaupungeissa kuin maaseudullakin.*

Työryhmien työtä on Pohjanmaalla vaikeuttanut avoimena olevat hallituksen linjaukset ja ehdotukset muun muassa valinnanvapauden ja markkinoiden avaamisen laajuudesta sekä erikoissairaanhoidon keskittämisen linjauksista. Pohjanmaalla ajatellaan, että valinnanvapaus yhdistettynä viranomaispäätösten valitusoikeuteen tulee olemaan ongelmallista.

Sote-uudistus on suuri uudistus suun terveydenhuollon näkökulmasta. Suun terveydenhuollon palvelut kuuluvat soten myötä valinnanvapauden piiriin. Alle 18-vuotiaiden hoito (koulu-terveydenhuolto) tulee jäämään maakunnan palvelulaitoksen tehtäväksi. Sote-uudistuksessa tulee huolehtia, että jokaisella on mahdollisuus saada riittävät suu- ja hammassairauksien perus- ja erikoistason palvelut.

Suomeen tulleille maahanmuuttajille tulevat reformit ja valinnanvapauden tuomat uudet asiat voivat olla vaikeasti ymmärrettäviä, ellei vielä ole oppinut kieltä. Maahanmuuttaja-asiakkaat tulevat tarvitsemaan erityistä palveluohjausta voidakseen tehdä päätöksiä palveluistaan. Uusissa palvelurakenteissa tarvitaan myös henkilökuntaa, joilla on asiantuntemusta eri kulttuureista ja valmiuksia työskennellä tulkin kanssa.

Ikäihmisten geriatriset palvelut *toimivat läpileikkaavana horisontaalisena toimintana* osana ikäihmisten palvelukokonaisuutta Pohjanmaalla, kohdentuen erityisesti niihin ikäihmiin, jolla on monialaisia sairauksista johtuvia arkielvytymisen ongelmia eikä väestölle tarkoitettua ns. valinnanvapauden piirissä olevat sotekeskuksen palvelut (lääkäri/hoitajavastaanotto) riitä. Työryhmä onkin todennut, että valinnanvapauslainsäädännöstä riippuen kaikki muu ikäihmisten palvelukokonaisuuden osiot paitsi palveluohjaus ja geriatriset palvelut voivat olla Sote Oy:n tai yksityisen toimijan tai kolmannen sektorin tuottamaa palvelua.

Monituottajamallin (kolmas sektori ja yksityiset) sekä valinnanvapauden näkymä suunnitelmaan:

- Ikäihmisten palveluja toteutetaan jo nyt palveluseteliä käyttämällä. Yksityisiä, omalla riskillä toimivia palveluasumisen tuottajia, on maakunnan alueella tänä päivänä olemassa.
- Valinnan vapauden vallitessa osakeyhtiöiden kanssa sovittava pth-tasoisten päivystyskäyntien hoidosta virka-aikana: mikä kuuluu kenellekin. Tähän tarvitaan selkeät kriteerit.
- Työryhmän mukaan on selkeitä epävarmuustekijöitä ja riskejä sosiaali- ja terveydenhuollon valinnanvapauslakiluonnoksessa (31.1.2017 versio), samalla kuin malli usean yhteistyötä tekevän tuottajan välillä parhaassa tapauksessa voisi laajentaa palvelutarjontaa ja vähentää kustannuksia. Yhteistyötä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa tulee täten kehittää hallitusti ja kokonaisuuden parasta ajatellen. Kolmannen sektorin resursseja tulisi ylipäätään huomioida paremmin ja myös yhteistyötä tulisi tiivistää.
- Valinnanvapaus tulee turvata yhdenvertaisesti molemmin kielin sekä myös kaupungeissa ja maaseudulla, vaatimus, että uudet palvelutuottajat huomioivat tämän. Yksilön ja asiakkaan oma tahto tulee aina olla keskipisteessä, riippumatta kunnan tai yksityisen sektorin omista eduista.
- Tärkeää, että asiakas alusta alkaen saa oikeaa ja monipuolista tietoa esim. vaihtoehtoista. Virkamiehen tulee antaa niin täydellistä tietoa kuin mahdollista valintamahdollisuuksista sekä tukea sekä asiakasta että omaisia päätöksenteossa. Tämä tulee olemaan erittäin tärkeää uudistuksessa, kun valinnanvapautteen tulee palveluseteli ja henkilökohtainen budjetointi.

Valinnanvapauslainsäädäntö tulee myös vaikuttamaan päivystyspalveluihin. Maakunnan yhteenlasketut lääkäriresurssit ovat rajoitetut ja ylläpitääkseen päivystystoiminnot maakunnan liikelaitoksessa sekä erikoissairaanhoidon että perushoidon tasolla, tulee myös niiden lääkärien, jotka palkataan eri yhtiöihin osallistua päivystystehtäviin.

Toimintamalleja yhteispalveluille ja parempaa ammattihenkilöstön yhteistyötä tulee kehittää. Muutoin tarpeet julkisen peruspalvelun palveluissa ovat suorastaan mahdottomia nähdä. Valinnanvapauden lakiluonnoksen myötä markkinat tulevat aukeamaan ja uusille palvelutuottajille annetaan mahdollisuus tarjota avoahoitopalveluita.

Asiakkuuksien hallinnan ja ohjauksen tavoitteena on taata asiakaslähtöinen saumaton palvelukokonaisuus asiakkaalle riippumatta siitä kuka palvelun tuottaa. Maakunta ylläpitää väestö/asiakas-tason palvelua, jossa ohjeistus perustason toimipisteen valinnasta/tieto omasta perustason toimipisteestä sekä tieto maakunnan sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä ja linkit suoran valinnanvapauden palvelutuottajien sivuille. Tiedon tulee olla niin väestön kuin ammattilaisten saatavissa asiakkaan valinnanvapauden perustana esim. koskien yksittäisten palvelutuottajien vastaanottojen suorituskykyä.

Valinnanvapaus ja maakuntauudistus tuovat paljon mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Työryhmä haluaa kehittää aidosti asiakaslähtöisen maakunnan, jossa asiakkaat otetaan mukaan jo toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Myös työryhmä on pyrkinyt tähän työssään ja ryhmää on osallistunut kaksi asiakasedustajaa. Työryhmässä nähdään alueen ja sairaala ja vuodeosastohoidon vahvuutena kaksikielisten palveluiden ylläpitämisen ja kehittämisen. Lisäksi alueella on jo hyvin laajalti käytössä sama laatuajattelma.

Sairaalapalveluissa on tavoitteena kehittää avohoitopalveluita jo etupainotteisesti, että käytännöt ovat jo toimivia ennen uusien tilojen valmistumista. Suurpolin toiminnan kehittämisen keskiössä on triagen / potilasohjauksen kehittäminen, tilojen ja resurssien yhteiskäyttö sekä moniammatillinen yhteistyö. Valinnanvapauden mukanaan tuomaan kilpailuun vastaamiseksi toiminnassa tullaan varautumaan myös aukioloaikojen laajentamiseen ilta-aikoihin ja viikonloppuihin. Suurpolin toiminnassa toteutetaan sote-uudistuksen ytimessä olevaa perus- ja erikoistason palvelujen integraatiota käytännön tasolla. Kehittyneiden konsultaatiomahdollisuuksien ansiosta asiakkaiden palvelutarpeet saadaan niiden tasosta riippumatta tyydytetyksi mahdollisimman pitkälle ja mahdollisimman laadukkaasti yhden käynnin aikana. Tämä tarkoittaa perinteisten erillisten perus- ja erikoistason vastaanottojen kokoamista yhdeksi kokonaisuudeksi, josta asiakas saa tarvitsemansa palvelut aiempaa joustavammin. Eri erikoisalojen ja perustason vastaanottoja yhdistävän suurpolin tärkeimpiä ominaisuuksia on vastaanottohuoneiden monikäyttöisyys. Yksittäisten ammattilaisten omien työhuoneiden sijaan siirrytään joustavaan vastaanottohuoneiden käyttöön, jota varten tarvitaan tilojen käyttöastetta optimoiva sähköinen varausjärjestelmä. Tosin tuleva valinnanvapauslainsäädäntö tulee lopullisesti antamaan linjat, miten integraatio voidaan toteuttaa.

Pohjanmaalla on hahmotettu valinnanvapautta seuraavalla tavalla: Asiakkaan osallisuus ja itsenäisyys -> palveluseteli, henkilökohtainen budjetointi. Asiakas on päämies omassa elämässään, mutta hänelle ei saa viedä liikaa vastuuta valita palvelun suhteen tai täsmälleen tietää, mitä hän tarvitsee tilanteessa, jossa on kovimmillaan. Asiakkaalla on oikeus saada vaihtoehtoja. Tärkeää, että asiakas saa oikeaa ja täydellistä tietoutta valinnanmahdollisuuksista sekä tukea päätöksenteossa = edellytys, jotta asiakas ja omaiset ymmärtävät, mitä he valitsevat. Valinnanvapauden tulee myös koskea asiakkaan oikeutta valita asumispaikkaa sen vähentämättä mahdollisuutta täysiarvoiselle palvelulle. Myös tämän suhteen tulee taata tasa-arvo.

Valinnanvapaus asettaa suuria vaatimuksia mm. koordinointiin, tietojensiirtoon, kommunikaatioon ja työnjakoon jotta saataisiin toimivat ja integroidut palveluketjut. Valinnanvapauden piirissä oleville tuottajayksiköille opetuksen järjestäminen tulee olla houkuttelevaa ja kannattavaa. Valinnanvapauden piirissä olevien tuottajayksiköiden tulisi kantaa yhteiskunnallista vastuuta osaavan henkilökunnan kouluttamisesta perusopetuksesta lähtien. Maakunnan tehtävänä on rahoitukseen sidotuin laatuksiteerein varmistaa, että perusopetukseen ja jatkokoulutukseen liittyvä työssä oppiminen toteutuu alueella oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti.

Sosiaali- ja terveystoimen nykytilan analysointia ja jatkokehittämistä varten muodostetut työryhmät joutuivat tekemään työtä osittaisessa epävarmuudessa koska hallituksen rakennelinjaukset eivät vielä kaikilta osin olleet saatavilla. Tämä näkyy eteenkin valinnanvapautta ja yhtiöittämistä koskevissa osissa tai valinnanvapauden huomioimisen puutteissa. Työryhmien on aiheellista jatkaa työtään hallituksen rakennemallien tultua hyväksytyksi.

e. Digitalisaatio

*Pohjanmaalla on esivalmistelun aikana pohdittu, miten digitalisaatio voitaisiin uudistuksen yhteydessä valjastaa nykyistä **kustannustehokkaampien palvelujen kehittämiseen** samalla kun palvelujen saatavuus paranee. Maakunnassa on huomattu, että taidot digitaalisten palveluiden ja apuvälineiden käyttöön kasvavat väestön keskuudessa, myös ikääntyneiden suhteen. Tämä mahdollistaa ns. **digitaalisen itsehoidon** ja enemmän monimuotoisempien ja laajempien digitaalisten palveluiden käyttöönoton.*

Digitalisaation näkökulmasta elinkeino- ja työvoimapalveluiden keskeisenä ongelmana on tällä hetkellä erilaisten alustojen suuri määrä sekä vanhenevat ohjelmat.

Digitalisaatio tuo aivan uusia mahdollisuuksia palvelujen järjestämiseen ja asiakkaita kannustetaan ensisijaisesti sähköiseen asiointiin ja verkkopalveluiden käyttöön maaseudun ja ympäristöterveydenhuollon palveluiden osalta. Tietojärjestelmien kehittäminen on jatkossa tarpeellista muun muassa lomituspalveluiden osalta.

Palvelu voidaan toteuttaa paikan päällä asiakaskontaktina, konsultoiden tai digitaalisten järjestelmien avulla (etäteknologia). *Geriatriset palvelut perustuvat aina tavoitteelliseen hoitosuunnitelmaan, jonka toteutumista arvioidaan säännöllisesti.* Digitaliset ja liikkuvat palvelut tukevat kotona asumista ja arkiselviytymistä. Digitaalisten palvelujen tarkoituksena on lisätä itsemääräämistä kotona ja asumispalveluissa. Liikkuvien palvelujen avulla pyritään vähentämään päivystyskäyntejä ja kohdentamaan tarvittava palvelu tarkoituksenmukaisesti. Työryhmä toteaa, että arkiselviytymistä edistävät kotihoitoa korvaavat digipalvelut (virtuaalihoiva) ja liikkuvat palvelut tulee olla maakunnan koordinoimia.

Tulevaisuuden haasteet koskien terveydenhuollon avopalveluita koskee lähinnä ikääntyvää väestöä, joiden ongelmat ovat moninaisia ja joista suurempi osuus ovat monisairaita. Näiden lisäksi myös kasvanut osuus uussuomalaisia muodostavat haasteita. Taidot digitaalisten palveluiden ja apuvälineiden käyttöön kasvavat väestön keskuudessa, myös ikääntyneiden suhteen. Tämä mahdollistaa ns. digitaalisen itsehoidon ja enemmän monimuotoisempien ja laajempien digitaalisten palveluiden käyttöönoton.

Suuri haaste on saada-aikaan nykyaikaisen ja monimuotoisen digitaalisen järjestelmän soite-toiminnoille, joka myös antaisi säästöjä ja pystyisi palvelemaan huomisen väestöä. Hoitoon kuuluvien asioiden digitaalinen käsittely tulee integroida käytettäviin potilas- ja asiakas-tietojärjestelmiin (mahdollistaa kertomusten ylläpitämisen sekä potilastietojen joustavan saatavuuden). Hoidon tarpeen arviointi ja terveysneuvonta ovat mahdollisia joko elektronisen tunnistautumisen avulla tai ilman sitä.

Digitaalisia etäpalveluita kehitetään, että potilasta voidaan hoitaa lähellä kotia ja lääkäripalveluita saadaan helpommin sinne missä potilas on. Maakunnassa kehitetään kotisairaala-toimintaa ainakin siellä, missä kotisairaala-toimintaa on (Vaasa ja Pietarsaaren seutu). Lyhytaikaista kotisairaalahoitoa viedään myös potilaan kotiin palveluasumisyksiköihin ja hoivayksiköihin, kun se on potilaan kannalta järkevää sairaalasiirtojen minimoimiseksi ja resurssien optimoimiseksi. Saattohoitotoimintaa kehitetään yhteistyössä maakunnan PTH-osastojen ja kotihoidon/kotisairaalan kanssa. Yhteinen tietojärjestelmä edesauttaa PTH-osastojen, ESH:n ja kotihoidon yhteistoimintaa.

Vaasan Keskussairaala tarjoaa keskitetysti erikoissairaanhoidon maakunnan väestölle. Etäpoliklinikkatoimintaa ja digitaalisia palvelumuotoja kehitetään jatkossa niin että potilas voi saada palvelut lähellä kotia koko maakunnassa. Kolmesta päätoimipaikasta Pietarsaaressa, Vaasassa ja Närpiössä saatavat palvelut. Vastaavat niitä palveluita, joita erikoissairaanhoidon tällä hetkellä tarjoaa. Palvelut voidaan tietenkin myös toteuttaa muilla paikkakunnilla, liikkuvan työn ja digitaalisten ratkaisujen kautta.

Oman henkilökohtaisen avustuksen ohessa huomiota tulee osoittaa digitaalisiin palveluihin, jotta vammaisten tilanteita kodeissaan helpotetaan. Digitaalisten palveluiden ja itsenäisen asumisen mahdollistavan teknologian kehitys pyritään hyödyntämään.

Asiakaslähtöisyys, moniammatillisuus ja digitaalisten palveluiden kehittäminen otetaan ennistä vahvemmin huomioon Sote-henkilökunnan koulutuksessa jo perusopetuksesta lähtien

jatkuen jatkokoulutukseen, ammatilliseen täydennyskoulutukseen, tutkimukseen ja kehittämiseen.

Tavoitteena on saada perusopetuksen ja jatkokoulutuksen rakenteet kuntoon. On huolehdittava siitä, että kouluttajat ja ohjaajat ovat pedagogisesti päteviä. Koulutusympäristön täytyy olla houkutteleva; uusia opetus- ja toimintamalleja otetaan rohkeasti käyttöön. Digitaaliset koulutus- ja työvälineet otetaan maakunnan järjestäjä- ja tuottajayksiköissä tehokkaaseen käyttöön. Perusopetus tapahtuu integroituna normaaliin toimintaan, mikä täytyy ottaa huomioon esimerkiksi uutta SoTe-taltoa rakennettaessa. Moniammatilliseen opetukseen soveltuvia tiloja täytyy olla käytettävissä ja niiden täytyy olla muunneltavissa niin, että ne ovat käytössä normaaliin toimintaan, kun opetusta ei ole.

Koulutuksen toteuttaminen tuottajatasolla näkyi vastauksissa mm. ehdotuksina moniammatillisista videokoulutuksista, arkeen vietävistä digitaalisista koulutuksista ja käytännön tennesteistä. Käytännön työharjoittelua ja hands on -ohjausta ei voida kuitenkaan unohtaa, vaikka digitalisaation mahdollisuudet otetaankin käyttöön. Työpaikoilla pitäisi olla ohjaajia ja mentoreita. Yksiköissä olisi oltava resursseja, jotka takaavat uusien työmenetelmien jalkautumisen. Koulutuksen ja käytännön työn rajaa tulisi tuoda lähemmäksi toisiaan. Maakunnassa pitää olla riittävästi resursseja tutkimukselle, jotta myös konkreettisia, pienempiä projekteja voidaan toteuttaa isompien tutkimushankkeiden rinnalla. Paikallisten projektien näkyvyyttä ja tutkimustulosten tuomista käytäntöön toivottiin olevan enemmän. Yhteistyötä ja ohjausta Turun Erva-alueelta kaivattiin, mutta myös paikallista taloudellista panostusta tutkimukseen täytyisi olla.

Toimintakyvyn ja kuntoutuksen palveluiden digitalisoinnin muotoja: 1) Etäteknologia hyödynnettävien sovellusten avulla tuodaan asiakkaan kotiin tai arjen ympäristöön standardisoitu toimintakyvyn ja kuntoutustarpeen arviointi sekä tavoitteellisia kuntoutuksen palveluita. Voidaan hyödyntää ajasta ja paikasta riippumattomana. 2) Virtuaalikuntoutuksessa hyödynnetään erilaisia internet-pohjaisia digitaalisia alustoja, myös suoria vuorovaikutteisia videoyhteyksiä (videoasiointikanavat ja/tai VideoHoiva). 3) Mobiiliterveys, jossa kannettavien laitteiden, kuten matkapuhelinten, potilaan tilaa monitoroivien laitteiden, muiden digitaalisten apuvälineiden avulla tuetaan terveydenhuollollista toimintaa. 4) Robottivusteinen kuntoutus mahdollistaa intensiivisen, toistuvan, rajatun ja interaktiivisen harjoittelun. 5) Nettikuntoutus: verkossa on erilaisia tietopaketteja, yksilöllisesti valittavia harjoituksia ja ohjeita.

Selvitysryhmä totesi vuonna 2014, että järjestelmien integroinnissa olisi saavutettavissa noin 20 % vuotoinen säästö käyttökustannuksissa jolla muutuskustannukset olisi katettu 5 vuodessa. Epäyhtenäisten järjestelmien käyttäminen halvaannuttaisi toiminnan eikä haitta-vaikutusten kustannuksia ole mahdollista arvioida.

Muutosjohtajat ovat ehdottaneet, että väliaikainen toimielin tekee seuraavat toimet:

1. neuvottelee pikaisesti kaikkien ICT-toimittajien kanssa ehdoista, joilla lisenssit voidaan siirtää uudelle maakunnalle ja tarvittaessa laajentaa koko maakuntaa kattavaksi
2. valitsee käytettävän järjestelmän kuhunkin toimintaan ja lopettaa muiden käytön, ellei lisenssien määrää voi laajentaa tai siirtää kilpailuttaa järjestelmät uudelleen
3. päättää ja kilpailuttaa konserniyhtiöiden tarvitsemat tietojärjestelmäkokonaisuudet

Uusien järjestelmien rakentaminen valtakunnan tasolla on kesken ja tulevat arvion mukaan jatkumaan pitkälle 2020-luvulle. Pohjanmaan maakunta, sen liikelaitos ja yhtiömuotoiset

tuottajat voivat nopeasti ottaa käyttöön sähköisen asioinnin kaupallisia malleja jo nyt mutta keskeisten asiakasrekisterien, potilaskertomus- ja potilashallintojärjestelmien osalta maakunta joutuu tukeutumaan vanhoihin järjestelmiin alkuvaiheessa. Tällöin joudutaan karsimaan osa järjestelmistä koska ei ole järkevää maksaa lisenssimaksuja ja ylläpitää monta järjestelmää samaa tehtävää varten samassa organisaatiossa. Pohjanmaan maakunta on lähettänyt STM:lle rahoitushakemuksen tietojärjestelmien integroimisen toteuttamiseksi.

f. Rahoitus

*Pohjanmaalla on esivalmistelun aikana tehty huolellista **analyysiä kustannustasosta** ja uuden rakenteen kautta saavutettavissa olevista **säästömahdollisuuksista**. Vaikka alkuperäisissä laskelmissa sopeutustarve näytti olevan lähes 50 miljoonaa euroa, kaksi- ja monikielisuuden sekä saaristo-olosuhteiden huomioiminen rahoituksen määrässä yhdessä jo tehtyjen säästötoimien kanssa sai sote-kustannukset lähes **tasapainoon tulevan rahoituksen kanssa**. Muutosjohtajien seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Pohjanmaan esivalmistelun ensimmäisen vaiheen kustannukset olivat noin 191 000 €.*

Pohjanmaan muutosjohtajien esivalmisteluvaiheen työhön on sisältynyt keskeisesti nykyisen palvelurakenteen kustannustason analyysi ja rakenteen kautta saavutettavat säästömahdollisuudet, koska maakunnan tarvekioidut kustannukset ovat ylittäneet maan keskitason. Hallituksen linjattua rahoitusmalliksi vaihtoehdon, jossa valtio huolehtii rahoituksesta, eikä maakunnille anneta verotusoikeutta, tarkasteltiin alueittain rakenteen kustannuksia laskennallisilla keskiarvoilla. Näin nähtiin, missä ovat suurimmat erot muihin maakuntiin verrattuna. Vuoden 2014 ja 2015 tilinpäätöstietojen perusteella sopeutustarve ylitti 50 miljoonaa euroa, mutta hallituksen julkaistua rahoituskriteerit ero supistui noin 30 miljoonaan euroon. Kuntien tekemät omat sopeutustoimet ja sairaanhoitopiiriin toimeenpaneva säästöohjelma on laskeutunut kustannuksia voimakkaasti vuodesta 2015 eteenpäin. Hallitus tarkensi lisäksi rahoituskriteerejä siten, että Pohjanmaan rahoitusosuus nousi alkuperäisestä laskelmasta, kun lisäksi tulivat kaksikielisyys, monikielisyys ja saaristo-olosuhteet. Näiden kriteerien kokonaisvaikutus ylitti 30 miljoonaa euroa. Valtiovarainministeriön julkaiseman viimeisen koelaskelman 2.3.2017 perusteella, joka pohjautuu kuntien ja kuntayhtymien ilmoittamiin vuoden 2017 budjettilukuihin, olisivat sosiaali- ja terveystoimen kustannukset likimain tasapainossa tulevaan rahoitukseen nähden ja maakuntien muiden kuin sote-tehtävien rahoitus noin 4 miljoonaa euroa ylijäämäinen.

Tulevan maakunnan vuoden 2019 rahoituskehys ja samalla kustannuskehys ratkaistaan väliaikaisen hallintoelimen ja valtiovarainministeriön välisissä neuvotteluissa. Valtiovarainministeriö työstää vuoden 2017 aikana rahoituksen simulointimallia, jota käytetään neuvotteluissa apuna. Koelaskelmat antavat vain viitteitä rahoituksen riittävydestä ja niihin sisältyy vielä epävarmuustekijöitä.

Työssä oppiminen on nyt ja tulevaisuudessa entistä tärkeämpi osa koulutusohjelmien sisältöä. Maakunta määrittelee rahoituksen jakamiseen liittyvät laatuksiteerit perusopetukseen ja jatkokoulutukseen liittyen. Perusopetuksessa tuottajayksiköissä olevia opiskelijoita ei voida velvoittaa jäämään maakuntaan töihin eli senkin vuoksi rahoitus on tultava suurimmaksi osaksi valtiolta. Perusopetuksen järjestäminen on toisaalta myös rekrytointivaltti, minkä vaikutuksia ei voida jättää huomioimatta. Kun jo perusopetusvaiheessa maakunnan toimipisteet tulevat tutuksi, on osaavan henkilökunnan rekrytointi tulevaisuudessa helpompaa. Maakunnan on siis järkevää myös itse panostaa taloudellisia resursseja perusopetukseen, esimerkiksi opetuskeskusten tai opetusterveyskeskusten muodossa. Valinnanvapauden piirissä oleville tuottajayksiköille opetuksen järjestäminen tulee olla houkuttelevaa ja kannattavaa. Valinnanvapauden piirissä olevien tuottajayksiköiden tulisi kantaa yhteiskunnallista

vastuuta osaavan henkilökunnan kouluttamisesta perusopetuksesta lähtien. Maakunnan tehtävänä on rahoitukseen sidotuin laatukriteerein varmistaa, että perusopetukseen ja jatkokoulutukseen liittyvä työssä oppiminen toteutuu alueella oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti.

Ryhmä ei ole siinä käsityksessä, että tutkimuksen ja kehittämisen resursseja tulisi vähentää Pohjanmaan maakunnassa verrattuna tämänhetkiseen tilanteeseen. Tutkimusrahoitusta Pohjanmaan maakunnassa tulee vähentää ja maakunnan tulisi ottaa kantaa millä tavalla tahtoo tukea tutkimusta ja kehittämistä. Esimerkiksi HUS on asettanut huomattavan summan rahaa tutkimukselle. Vuonna 2014 kuntayhtymä satsasi 7 miljoonaa euroa tutkimukseen. Näin, koska valtion tutkimusrahoitus pieneni huomattavasti. TYKS panostaa myös 1–2 miljoonaa euroa vuodessa tutkimustoimintaan. SoTe ryhmien puheenjohtajille tehdyssä webropol-kyselyssä kartoitettiin myös heidän näkemystään siitä, mitä resursseja, henkilöstöresursseja, osaamista alueellinen koulutus ja tutkimus edellyttäisi.

Pohjois-Karjala

Tähän yhteenvedoon on koottu Pohjois-Karjalan maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvedona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Pohjois-Karjalaan perustettiin **väliaikainen toimielin** 5.5.2017. Lisäksi aiemmin keväällä uudistuksen koordinaatioryhmässä hyväksyttiin esivalmisteluvaiheessa jatkavat työryhmät sekä erilliset hyvinvoinnin, elinvoiman ja järjestöasioiden **muutosfoorumit**. Pohjois-Karjalassa halutaan rakentaa uutta maakuntaa **tietoon pohjautuvaan päätöksentekoon, tulosperusteiseen palvelujen hankintaan ja nykyistä laajempiin palvelukokonaisuuksiin**. Pohjois-Karjalassa ajatellaan, että osa valtiolta maakuntiin siirtyvistä tehtävistä on luonteeltaan sellaisia, että ne todennäköisesti hoidetaan **ylimaakunnallisesti** myös jatkossa. Pohjois-Karjalassa mietitään myös erityisen varautumisen toimielimen perustamista, jota voisi pilotoida maakunnan **valmiusfoorumina**.*

Pohjois-Karjalan koordinaatioryhmässä 3.2.2017 hyväksyttiin esivalmisteluvaiheessa jatkavat ja käynnistettävät toimintamallit sekä toimintamalleihin perustettavien työryhmien kokoonpano. Ohjausryhmä päätti 15.2.2017 kokouksessaan perustaa hyvinvoinnin, elinvoiman ja järjestöasioiden muutosfoorumit sidosryhmien ja palvelujen käyttäjien osallistumisen vahvistamiseksi. Hyvinvoinnin ja elinvoiman muutosfoorumeihin pyydettiin eri tahoja nimeämään edustajansa 15.3.2017 mennessä. Muutosfoorumit perustetaan sidosryhmien ja palvelujen käyttäjien osallistumisen vahvistamiseksi.

Valtakunnallisia palvelukeskuksia perustettaessa on huomioitava maakunnan edelläkävijäratkaisut ja Pohjois-Karjala palvelukeskusten sijaintipaikkana. Pohjois-Karjalan valmisteluelimeen valitut henkilöt käyttävät itsenäistä toimivaltaa, eivätkä he ole työnantajansa edunvalvoja. He vastaavat maakunnan perustamisen täytäntöönpanon valmistelusta ja maakunnan yleisestä edusta.

Keväällä 2017 alkoivat keskustelut ylimaakunnallisista tehtävistä ja maakuntien yhteistoiminnasta. ELY-keskusten nykyisin ylimaakunnallisesti hoidettavista tehtävistä tehtiin kartoitus ja valtakunnallisen lupa- ja valvontaviraston perustamisesta annettiin lausunto. Myös Itä-Suomen aluehallintovirastosta maakuntiin siirtyvät tehtävät kartoitettiin. Pohjois-Karjalassa ajatellaan, että osa valtiolta maakuntiin siirtyvistä tehtävistä on luonteeltaan sellaisia, että ne todennäköisesti hoidetaan ylimaakunnallisesti myös jatkossa. Näistä tehtävistä laaditaan sopimuksia, kun uudet maakuntavaltuustot aloittavat toimintansa. Jokainen toimintamallityöryhmä on käsitellyt omaa tehtäväaluettaan koskevat ylimaakunnalliset tehtävät.

Yhtenä väliaikaishallintovaiheen keskeisenä ratkaistavana asiana pidetään yhteisen varautumisen toimielimen perustamista. Pohjois-Karjalassa on päätetty, että maakuntakonsernin organisaatorakenteen selvittyä valmistellaan maakuntakonsernin sisäisen varautumisen yhteensovittamisen rakenteet, kuten toimielimen perustaminen. Maakunnallisen varautumisen osalta on esitetty, että perustetaan pilottina Pohjois-Karjalan valmiusryhmän yläpuolelle maakunnallinen valmiusfoorumi.

Tuleva maakunta perustuu tietoon pohjautuvaan päätöksentekoon, tulosperusteiseen palvelujen hankintaan ja nykyistä laajempiin palvelukokonaisuuksiin.

b. Järjestäminen

*Valmius uuteen maakuntaan siirtyvien tehtävien järjestämisestä on Pohjois-Karjalassa **keskimääräistä parempi** johtuen Siun sote -kokemuksista. Alueiden kehittämisessä (ml. alueiden käyttö) ja kasvupalveluissa maakunnan järjestäjätehtävät ovat vielä suunnitteluvaiheessa. Erityisesti kasvupalveluissa **järjestämisvastuun eriyttäminen** palvelujen tuottamisesta nähdään suurena muutoksena nykyiseen. Pohjois-Karjalassa **aluekehittämisen ja kasvupalvelujen järjestäjätehtävien yhteensovittaminen kuntien elinvoimatehtävän** kanssa vaatii vielä paljon työtä ja valmistelua. Pohjois-Karjalassa harjoitellaan siirtymistä järjestäjä-tuottajamalliin pohtimalla kokeilujen käynnistämistä. Tähän liittyen on jo käyty markkinavuoropuhelua. Jatkovalmistelussa erityisen tärkeää on tarkentaa **valtakunnallisen toiminnan ja maakunnan tehtävien** järjestämisen rajapintaa (esim. henkilöliikenne ja sote-kuljetukset) sekä **maakunnan ja kuntien** rajapintaa (esim. HYTE-työ, ympäristöasiat, kaavoitus, kasvupalvelut).*

Uudessa toimintamallissa maakunnan järjestämisvastuuseen sisältyy sote-palvelujen yhteensovittaminen kokonaisuuksiksi sekä velvollisuus sovittaa yhteen palvelut kunnan, valtion ja maakunnan muiden palveluiden kanssa. On vielä konkretisoitava, miten maakunta järjestää ja toteuttaa kunnille suunnatun HYTE-tuen. Tähän kokonaisuuteen liittyen selkeyttämistä kaipaavat myös yhdyspintapalvelut.

Maakunta ohjaa tulevaisuudessa ehkäisevää päihdetyötä koskevan lain toimeenpanoa alueille ja ehkäisevän päihdetyön toimintaohjelman toimeenpanoa. Maakunnan tulee huolehtia, että nämä painopisteet näkyvät maakunnan strategian tasolla. Ennaltaehkäisevien palvelujen järjestämistehtävä on osa HYTE-työtä, joka sisältää HYTE-tavoitteiden ja palvelun laatuksiteereiden määrittelyn hyväksymisen.

Oppilas- ja opiskelijahuollon järjestäminen maakunnassa herättää paljon kysymyksiä. Tämän osalta on luotu erilaisia malleja tulevaisuuden vaihtoehdoiksi. Myös neuvolatoiminnan järjestäminen maakunnassa puhuttaa, ja myös sen osalta on luotu erilaisia vaihtoehtoja toiminnan järjestämiseksi tulevaisuudessa.

Tulevaisuudessa viljelijäpalvelut järjestetään palvelulinjoittain, joissa on tarvittava seudullinen tiimirakenne ja alueelliset toimipisteet. Riskinä kuitenkin nähdään se, miten palvelut saadaan järjestettyä siirtymävaiheen aikana. Tämä nähdään keskeisenä ratkaistavana kysymyksenä viljelijäpalveluiden osalta. Asiakkaiden ja sidosryhmien sekä henkilöstöryhmien kuulemisen järjestäminen valmistelun eri vaiheissa nähdään myös viljelijäpalveluita koskevana haasteena.

Alueidenkäytön uuden toimintamallin yksi osa-alue on kuntien alueidenkäytön järjestämisen edistäminen. Maakunnan asiakkaita alueidenkäytön järjestämisen edistämässä ovat kunnat, alueelliset viranomaistahot ja organisaatiot, maanomistajat, järjestöt ja maakunnan asukkaat. Aluekehittämisen prosessin osalta on vaikea sanoa, millaisia järjestäjä-tuottajatoimintatapoja tulevaisuudessa syntyy.

Kasvupalveluissa suurena muutoksena nähdään järjestämisvastuun eriyttäminen tuottamisesta. Järjestettävät kasvupalvelut on pystyttävä sovittamaan yhteen muiden palvelujen kanssa, erityisesti kuntien elinvoimapalvelujen kanssa. Uudessa kasvupalveluiden toimintamallissa saadaan järjestäjä-tuottajamallille vaikuttavuus- ja laatuksiteereitä sekä verkostoosaamista. Toisaalta suurena riskinä valmistelussa nähdään se, että uusi järjestäjä-tuottajamalli ei välttämättä toteudu.

Keskeisenä ratkaistavana asiana pidetään järjestäjä-tuottajamalliin liittyvien kokeilujen käynnistämistä. Kokeillaanko järjestäjä-tuottajamallia joltain osin jo ennen vuotta 2019? On pohdittu, että tällaisen kokeilun käynnistäminen saattaisi olla mahdollista jo 2018 vuoden alussa. Kokeilun perusteita on lähdetty selvittämään käynnistämällä markkinavuoropuhelu. Myös järjestäjä-tuottajamallia tukevan organisaation synnyttäminen nähdään tärkeänä seikkana. Järjestämis-tuottamismalli vaatii myös nykyisten sopimusten uusimista. Tulevaisuuden järjestämistehtävä nähdään asiana, joka vaatii mahdollisesti henkilöstön kouluttamista.

Tulevaisuudessa maakunnallisina kasvupalveluina voidaan järjestää rekrytointeja ja osaa-mista, yritystoimintaa ja yrittäjyyttä, luoda edellytyksiä innovaatioiden kehittämiseksi, kansainvälistymistä ja rahoitusta koskevia palvelukokonaisuuksia.

Liikenteen kohdalla toteutetaan uudet kilpailutukset ja laaditaan sopimukset joukkoliikenteen järjestämisestä maakunnassa, entisten sopimusten umpeuduttua. Valtakunnallisella tasolla liikennevirasto on vasta selvittämässä malleja henkilöliikenteen järjestämiseksi. Henkilöliikenteen suunnittelu ja järjestäminen sekä näiden kokonaisuuksien kytkeminen sote-kuljetuksiin, on olennainen osa maakunnan työtä. On tunnistettu, että joukkoliikenteen ja julkisen liikenteen järjestämisellä on rajapinta Siun soten ja kuntien henkilökuljetuksiin. Näin on erityisesti haja-asutusalueilla.

Jatkossa on tärkeää seurata valtakunnallista valmistelua maantielain ja liikenneviraston selvityksen henkilöliikenteen järjestämismalleista osalta. Vaikka liikennekaari II tuo muutoksia liikenteen järjestämiseen myös lentoliikenteen ja muun raideliikenteen osalta, on Pohjois-Karjalassa katsottu, että nämä muutokset eivät toistaiseksi koske Pohjois-Karjalaa. Joukkoliikenteen järjestämisen osalta keskeisenä ratkaistavana asiana pidetään viranomais-tehtävien hoitoa, erityisesti rajapintanäkökulmasta. Henkilöliikenteen järjestämisessä maakunnan ja kuntien välinen vuoropuhelu on erittäin tärkeää. Ei ole vielä selvää, mikä taho hallinnoi ja järjestää sote-puolen materiaali-logistiikan palvelut maakuntamallissa.

Uudessa mallissa kuntien ympäristötoimen palvelut järjestetään maakunnan toimesta, mikäli kunnat näin päättävät. Ympäristöasioiden tiedon tuottajien ja ylläpitäjien rooli on vielä ratkaisematta tulevaa maakuntamallia koskien. Jatkossa Pohjois-Karjalassa varaudutaan oman toimintamallin mukaisesti väliaikaishallinnon tukipalvelujen järjestämiseen. Väliaikaisen valmistelutoimielimen tehtävänä on valmistella maakunnan toiminnan ja hallinnon järjestämistä.

Maakunta päättää siitä, miten maakunnan järjestämisvastuulla olevat alueen toimijoiden yhteiseen varautumiseen liittyvät tehtävät hoidetaan ja niihin liittyvät palvelut tuotetaan maakuntakonsernissa. Uuden toimintamallin etuna nähdään mahdollisuus sisäisen varautumisen sekä siihen liittyvä yhteistoiminnan järjestämiseen ja tehostamiseen. Varautumisen osalta on myös syytä selvittää järjestäjän ja tuottajan edustajat toimialoittain. Varautumistehtävät järjestäjäpuolella kuuluvat lakisäateisiin tehtäviin, joten tältä osin ei ole sopimustarvetta.

Palvelujen tuottajien osalta järjestämisvastuussa olevan on syytä huomioida varautumiseen liittyvät vastuut palvelusopimuksissa, että myös osakeyhtiöt ja yksityiset palveluntuottajat huolehtivat varautumisestaan ja kykenevät tuottamaan palvelut häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. On esitetty valtakunnalliseen valmisteluun, että järjestämisvastuun ja palvelun tuottajan palveluiden suhde häiriötilanteessa ja poikkeusoloissa pitäisi määrittellä selkeämmin lainsäädännössä.

c. Integraatio

Pohjois-Karjalassa ollaan Siun soten kautta jo varsin pitkällä **perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon tehtävien integraatiossa**. Uudistus tarjoaa mahdollisuuden myös monien muiden tehtävien keskinäiseen yhteensovittamiseen. Näistä Pohjois-Karjalan valmistelussa on keskitytty esimerkiksi **kasvupalvelujen, sote-palvelujen ja kunnan palvelujen yhteensovittamiseen, koulutuksen ulkopuolelle jäävien palveluihin, maaseudun kehittämisen palveluihin sekä alueidenkäytön, liikennejärjestelmän ja luonnon- ja ympäristönsuojelun tehtävien rajapintoihin**. Kasvupalvelujen ja kuntien palvelujen välillä on pohdittu **yhteisten asiakasprosessien kehittämistä** alueellisen kokeilun avulla.

Valmisteluvaiheessa haasteeksi on koettu esimerkiksi se, että useat työryhmät valmistelevat asioita samanaikaisesti ja tätä tekemistä pitäisi pystyä **koordinoimaan**. Erityisesti aluekehittämisessä tavoitteena on kehittämistoimien yhteensovittaminen **vaikutavuuden parantamiseksi**. Tehtävien onnistunut integraatio edellyttää myös **tietojärjestelmien yhteensovittamista** (esim. asiakasrekisterit, tilausjärjestelmät). Toimivaa tehtäväkokonaisuutta rakennettaessa Pohjois-Karjalassa on pohdittu myös mahdollisia ylimaakunnallisia kokonaisuuksia (nykyisten ELY-keskusten keskitettyjen tehtävien pohjalta).

Maakunta huolehtii alueellaan ehkäisevän päihdetyön tehtävänä monialaisen yhteistyön edistämisestä ja yhteensovittamisesta poikkihallinnollisissa työryhmissä. Maakunta tehostaa yhtenäisten hyvien käytäntöjen jalkauttamista maakunnassa huomioiden työnjako ja yhdyspinnat kuntien ja maakunnan välillä. Keskeistä on huolehtia sujuvasta maakunnan ja kunnan yhteistyöstä ja yhdyspinnoista.

Mielenterveys- ja päihdeongelmien hoidossa on tärkeää, että kuntoutumispolkuja rakennetaan pitkäkestoisesti ja kärsivällisesti eri toimijoiden välisenä yhteistyönä. Kasvupalveluiden, sote-palveluiden ja kunnan yhteistyön tulee toimia saumattomasti. Monialainen yhteistyö (TYP) on tärkeä toimija selvittämässä työkykyä ja kuntoutusmahdollisuuksia ja myös jatkossa tarvitaan monialaryhmiä arvioimaan palvelun tarvetta. Pohjois-Karjalassa pyritään siihen, että kuntoutuminen tai työkyvyttömyys on yhteistyössä tehty suunnitelma, jota yhteistyöverkosto toteuttaa kuntoutujan kanssa.

Toimivan kasvupalveluiden kokonaisuuden osalta tärkeää on, että eri toimijat saadaan tekemään yhteistyötä samojen tavoitteiden puolesta ja työttömät työnhakijat saadaan tätä kautta paremmin työmarkkinoille. Tämä on tärkeää myös koulutuksen ulkopuolelle jääneiden auttamisessa. Olisiko tulevaisuudessa mahdollista integroida koulutusta osaksi kasvupalveluita? Onko tulevaisuudessa mahdollista päästä koulutukseen ympäri vuoden?

Kasvupalveluissa uuden toimintamallin etuna on yksityisen ja julkisen tahon uudenlainen yhteistyö. Uuden toimintamallin riskinä on kasvupalvelujen, kuntien, oppilaitosten jne. tuottamien palvelujen yhteensovitus, työnjako ja yhteistyö – asiakasnäkökulma ja verkostoyhteistyön sujuvuus. Kasvupalvelujen ja kuntien elinvoimatehtävänä yhteensovittaminen, työnjako ja yhteistyö vaativat vielä paljon työstämistä. On mietitty yhteisten asiakasprosessien kehittämistä alueellisen kokeilun avulla. Entä miten kasvupalvelut saadaan sovitettua yhteen soten kanssa? Myös asiakasrekistereiden yhteensovittamisosaaminen tuottaa haasteita.

Kuntien sisäilmatyössä eri tahoja (kiinteistön omistaja, kiinteistön hallinnoinnista ja teknistä kunnosta vastaava taho, tiloissa toimiva taho, terveysvalvonta, kouluterveydenhuolto, työterveys ja työsuojelu) pyritään tuomaan lähemmäs toisiaan, jotta siihen liittyviä ongelmia saataisiin hoidettua tehokkaammin. Maakunnassa yhteistyön merkitys organisaatioiden yli korostuu, kun maakunta toimii vuokralla kuntien toimitiloissa ja toimitilahallinnosta vastaa

valtakunnallinen maakuntien tilakeskus. Tulevaisuuden haasteena on luoda yhteistyömalli maakunnan käytössä olevien kiinteistöjen sisäilma-asioiden käsittelyyn.

Pohjois-Karjalassa on ehdotettu, että esimerkiksi jokin kunta, seutuyhtiö, maakunta tai vakuussäätiö ottaa vastuulleen maaseudun kehittämishankkeiden kuntarahoituksen kokoamisen ja käytön hallinnoinnin. Maaseutupalveluihin pyritään tuomaan koko maakunnan kattava prosessipohjainen toimintamalli. Lomituksen osalta koko maakunnan alueen hallinto keskitetään. Uuden mallin vahvuutena nähdään sen hallintoa kokoava voima, joka luo uusia mahdollisuuksia.

Uuden viljelijäpalveluiden toimintamallin tavoitteena ovat yhdistetyt palvelut, yksi maksajavirastosopimus ja yksi toimeksiantosopimus, hallinnollisesti yhdenluukun palvelu, synergiaedut toimijoiden kesken sekä maksatus- ja takaisinperintäpäätösten mahdollistaminen osana muuta tukiprosessia. Pohjois-Karjalassa on esitetty, että kokeiltaisiin LEAN-toimintamallia pilottina toimintamallien uudistamisessa ja yhtenäistämässä. Pilottina voitaisiin kokeilla myös YTA-alueiden tiiviimpää keskinäistä yhteistyötä jo valmisteluvaiheessa 2017–2018 sekä maaseutuhallinnon ja lomituspalvelujen tiiviimpää yhteistyötä jo kokeiluvaiheessa.

Uuden alueidenkäytön toimintamallin etuna on yhden luukun periaate. Riskinä on kuitenkin viranomaisyhteistyön toimivuus jatkossa. On tärkeää sovittaa yhteen, mitä ratkaistaan maakuntakaavassa ja mitä yleiskaavoissa. Pohjois-Karjalassa ajatellaan, että alueidenkäytön, liikennejärjestelmän ja luonnon- ja ympäristösuojelun yhteistyö tulevaisuudessa vaatii vielä selvittämistä.

Lisäksi on vielä selvitettävä, miten aluekehittämisen uusi toimintamalli limittyy uuden maakunnan muihin tehtäväkokonaisuuksiin. On mahdollista, että aluekehittämisen toimeenpano paranee, kun nykyisiä organisaatioita yhdistetään maakunnalle. Aluekehityksen koordinointi näyttää valmisteluvaiheessa haasteena: useat eri työryhmät työstävät asioita ja näiden työ pitäisi pystyä saattamaan yhteen. Aluekehittämisen tavoitteena on kehittämistoimien yhteensovittaminen. Uuden toimintamallin riskinä on, että maakunnan kehittäminen polarisoituu, kuntien toimintaa eriytyy liikaa ja yhteistyö vähenee.

Pohjois-Karjalassa ajatellaan, että uudessa mallissa liikennejärjestelmäsuunnittelun vastuu on resursoitava maakuntaan. Maakuntamallissa pyritään siihen, että liikenteen palvelut näyttäytyvät asiakkaalle kokonaisuutena, eivätkä organisaatorajat saisi näkyä ihmisen arkipäivässä tai yrityksen toiminnassa. Liikenteen osalta maakuntaan pyritään luomaan maakunnan kattava yhtenäinen tilausjärjestelmä, jonka kautta hoidetaan koostetusti materiaalien ja hoitotarvikkeiden tilaukset. On mahdollista, että osa maakunnan liikenneasioista toteutetaan yhteistyössä muiden maakuntien tai liikenteen toimijoiden kanssa. Uuden toimintamallin riskinä on tienpidon yhteisten toimintamallien sirpaloituminen sekä maakuntien välisen yhteistyön sujuvuus. Kuntien kanssa on mahdollista aloittaa yhteistyö kuljetusten yhdistelystä jo 2017 aikana.

On keskeistä päättää joukkoliikenteen osalta maakuntien välinen yhteistyö maakuntarajat ylittävässä liikenteessä. Haasteena on, että asiantuntijoita ei riitä ilman uusia rekrytointeja edes kriittisiin tehtäviin vaan niitä pitää tehdä yhdessä toisen maakunnan kanssa. Yhteisissä viroissa on myös haasteita. On maakuntien yhteinen näkemys, että maakuntien tulee olla alueellisia liikenneviranomaisia. Tärkeää on se, mitä kirjataan maantielakiin maakunnan itsehallinnon ja valtion ohjauksen yhteensovituksesta.

Luonnonsuojelun toteutusprosessissa on nykyisin valtakunnalliset sujuvat toimintamallit. Maakunnan rooli uutena toimijana suojelun valmistelussa sekä muissa edistämistehtävissä

edellyttää tiivistä yhteistyötä maakunnan ja valtion kesken. Uudessa mallissa osa tehtävistä hoidetaan yhdessä muiden maakuntien kanssa. Yhteistyö muiden maakuntien kanssa auttaa säilyttämään nykyiset hyödyt ja laajentaa toiminnan vaikuttavuuden aluetta. Pienissä tehtäväalueissa, joissa on pieni henkilöresurssi, tämä on olennaista. Riskinä on, että erityisasiantuntijuus ei ole riittävää, mikäli maakuntien välillä ei tehdä yhteistyötä. Uuden toimintamallin riskinä nähdään myös se, että kunnissa ympäristönsuojelun yhteys muuhun kunnan kehittämiseen katkeaa ja vaikuttavuus heikkenee tehtävän siirtyessä maakuntaan.

Keskeinen ratkaistava asia tulevaisuudessa on ylimaakunnallinen yhteistyö vesienhoidon suunnittelussa, vesivaratehtävissä ja kalataloustehtävissä. Miten Luvissa velvoitetut vesistö-tarkkailut sovitetaan yhteen muun seurannan kanssa? Keskeistä on päättää, mitkä tehtävät tehdään maakunnassa ja mitkä yhteistyössä muiden maakuntien kanssa.

Varautumisen alueellisessa yhteensovittamisessa voidaan hyödyntää olemassa olevia prosesseja. Toimialakohtaisen varautumisen prosessit säilyvät ennallaan, mutta on luotava sisäisen varautumisen yhteensovittamisen ja yhteisen valmiussuunnittelun prosessit. Tässä voidaan hyödyntää pohjalla esimerkiksi Siun soten toimintamallia. Naapurimaakuntien kanssa on syytä keskustella ylimaakunnallisista varautumistehtävistä tai mahdollisista tilannekeskuksista. Sisäministeriö on tärkeä kumppani keskustelussa varautumisen yhteensovittamisesta valtakunnallisesti eri maakuntien kesken.

Maakunta pyrkii tukemaan kuntien alueellista varautumisen suunnittelua ja kehittämään kuntien välistä yhteistyötä. Maakunta pyrkii tuomaan maakunnan alueella maakuntahallinnon toimijoiden, muiden yhteistyökumppaneiden ja kuntien välisen yhteistoiminnan yhteen varautumisen kysymyksissä. Varautumiseen pitää pystyä luomaan yhteiset tavoitteet ja tekemään sen pohjalta yhteisiä linjauksia. Tätä kautta voidaan luoda yhteinen ennakoiva turvallisuustilannekuva. Kysymyksiä kuitenkin herättää se, miten varautumisen tehtävien yhteensovittaminen toteutetaan käytännössä. Jos maakunnallisesta yhteistoiminnasta ei saada sovittua, voivat kustannukset joissain erikoistehtävissä kasvaa. Varautumisen yhteensovittaminen ensihoidon kanssa mietityttää myös. Maakuntakonsernin organisaatiorakenteen selvittyä valmistellaan yhteisen valmiussuunnitelman runko. Varautumisen asioissa pyritään hyödyntämään yhteistä valmiussuunnittelualustaa.

Sisäisen varautumisen yhteensovittamisen rakenteen/toimintamallin pilotointia voidaan toteuttaa esimerkiksi Siun sotessa, jonka kokemusten pohjalta voidaan muodostaa vastaavat rakenteet ja toimintamalli maakuntakonsernille. Yhteiset varautumisen toimintaperiaatteet on jo hyväksytty Pohjois-Karjalan valmiusrhmässä ja niihin on sitouduttu hyvin. Toisaalta uuden toimintamallin riskinä varautumisen osalta nähdään tehtävien jakautuminen useille eri toimijoille. Miten voidaan hallita kokonaisvarautumista?

d. Valinnanvapaus

*Pohjois-Karjalassa suhtaudutaan lähtökohtaisesti positiivisesti asiakkaiden valinnanvapauden lisäämiseen. **Markkinaehtoisuus ja valinnanvapaus** sekä maakuntien **hankintojen suuntaaminen** tuloksista ja vaikutuksista maksamiseen antavat mahdollisuuden kustannustehokkaille ja vaikuttaville palveluille. Valmistelussa pohditaan vielä, miten Pohjois-Karjala voisi osallistua **valinnanvapauskokeiluun**.*

@Samuli: Voisiko tätä yhtään paksuntaa... muihin verrattuna jää vähän ohueksi...

Tulevaisuuden kasvupalveluissa asiakkaalla on valinnanvapaus. Pohjois-Karjalassa ajatellaan, että markkinaehtoisuus, asiakkaan valinnanvapaus ja vain tuloksista maksaminen ovat kasvupalveluissa hyviä asioita. Näiden kautta uskotaan saavutettavan kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta. Toisaalta valinnanvapauden varsinaista toteutumista pidetään yhtenä keskeisimpänä ratkaistavana asiana kasvupalveluiden osalta. Yhtenä seuraavana askeleen valmistelutyössä Pohjois-Karjalassa pidetään päätöstä mahdollisesta valinnanvapauskokeiluun osallistumisesta.

e. Digitalisaatio

*Maakunnallinen **digistrategia** ohjaa jatkossa palvelukehitystä Pohjois-Karjalassa. Taavoitteena on, että asukkaille pystytään tarjoamaan nykyistä enemmän **sähköisiä palveluja** ja toisaalta **liikuttamaan tietoa** eri organisaatioiden välillä jouhevien palveluketjujen varmistamiseksi. Tukipalveluissa pyritään hyödyntämään **olemassa olevaa tietoa** laaja-alaisesti, joskin **riskinä pidetään rinnakkaisten ja keskenään yhteensopimattomien järjestelmien käyttöä**. Pohjois-Karjalassa toivotaan, että maakunta pystyisi jatkossakin tekemään **itsenäisesti ratkaisuja** digitaalisten ja ICT-palvelujen osalta, olivatpa ratkaisut valtakunnallisen ICT-palvelukeskuksen osalta millaisia tahansa. Kokonaisuutena Pohjois-Karjalassa nähdään, että digitaaliset palvelut ja niistä kertyvä avoin data **mahdollistavat jatkossa reaaliaikaisen ja tietoon perustuvan johtamisen**. Samalla tietoa **kehittää uusien palvelujen kehittämistä ja (maakunnan omien) palvelujen tehostamista**.*

Uudessa toimintamallissa maakunnallinen digistrategia ohjaa kehitystä maakunnan julkisissa palveluissa. Pyritään häivyttämään asukkaiden suuntaan rajoja maakunnan sekä kunnan palveluiden osalta siten, että palvelut löytyvät yhdestä paikasta riippumatta siitä, kuka on niiden tuottaja. Jatkossa pyritään tarjoamaan asukkaille enemmän sähköisiä palveluita ja viestitään asukkaiden kanssa välineillä, joita he käyttävät muutenkin. Tieto liikkuu eri toimijoiden välillä sähköisesti ja tällä pyritään siihen, että tieto on sekä viranomaisille että asukkaille paremmin saatavilla. On tärkeää varmistaa digiosaaminen asiakkaiden ja työntekijöiden osalta. Maakunnan tulee pyrkiä parantamaan kansalaisten ja henkilöstön digitaaitoja järjestämällä erillistä digikoulutusta.

Tulevaisuuden viljelijäpalveluissa pyritään hyödyntämään digitalisaation mahdollisuuksia niin paljon kuin mahdollista. Maakuntamallissa digitaalisia palveluja on mahdollista hyödyntää enemmän niin ohjelmatyössä kuin aluekehityksen toimeenpanossa. Ohjelmatyössä etäkokoukset ja erilaiset sähköiset kuulemistryökalut ja yhteiset työtilat on mahdollista ottaa käyttöön. Varautumisen asioissa voidaan hyödyntää Sote-varautumistietojärjestelmää, jota on mahdollista laajentaa ERVA-palveluista maakuntakonsernin palveluihin. Kyseessä on sama järjestelmä kuin Siun soten käytössä oleva valmiussuunnitelma-alusta.

Jatkossa maakunnan asiantuntijarooli korostuu ja vahvistuu alueidenkäytön tietojärjestelmissä ja digitalisaatiossa. Uuden toimintamallin etuna nähdään alueiden käytön osalta yh-

teiset tietojärjestelmät. Tulevaisuuden toimintatavan riskinä pidetään kuitenkin uusien tietojärjestelmien ja -aineistojen hallinnan kysymyksiä. Keskeisenä ratkaistavana asiana nähdäänkin tietojärjestelmien käyttö; kunnat ovat erilaisia ja tätä kautta niiden tarpeet ovat erilaisia suhteessa maakunnan työhön.

Kasvupalveluissa aiotaan hyödyntää jatkossa useita digitaalisia palveluita. Yksi tällainen on *työmarkkinatori.fi*-verkkosivusto. Uuden CRM-järjestelmän katsotaan tukevan monituottajamallia. Epäselvinä kysymyksinä näyttävät toistaiseksi Typpi-järjestelmän rooli ja valtakunnallisten ja maakunnan digipalveluiden yhteensovittaminen. Uuteen toimintamalliin sisältyvänä keskeisenä riskinä pidetään uusien tietojärjestelmien ja aineistojen hallintaa asiakkaiden näkökulmasta. Miten tieto siirtyy paikasta toiseen markkinaehtoisessa monituottajamallissa?

Liikenteessä digitaalisia palveluita pyritään hyödyntämään tuottamalla yhtenäiset lippu- ja aikataulujärjestelmät. Digitalisaation ja uusien liikennepalveluiden avulla parannetaan erityisesti haja-asutusalueen liikkumispalveluita. Myös liikenneviraston aineistot ja rajapinnat saadaan käyttöön maakunnassa. Sopimustenhallintaan luodaan järjestelmä, jonka avulla saadaan hyödynnettyä paremmin olemassa olevat ja kilpailutetut sopimukset, ja palvelut saadaan hankittua sopimusten mukaisin hinnoin. Valtion ja maakunnan välille pyritään luomaan liikenneasioissa yhtenäiset toimintatavat tietojärjestelmien ja niiden kehittämisen osalta.

Ympäristötoimen osalta pidetään tärkeänä, että tulevaisuudessa on toimivat yhteiset tietojärjestelmät maakuntien ja valtion välillä. Tulevassa mallissa pyritään hyödyntämään jo olemassa olevia toimivia valtakunnallisia tietojärjestelmiä. Myös monet tulevan mallin riskit liittyvät tietojärjestelmiin, mikäli käytössä ei ole yhteisiä tietojärjestelmiä maakunnilla ja valtiolla. Luonnonsuojeluverkoston kehittämisessä ja lajisuojelussa hyvin toimivien käytäntöjen jakautuminen maakunnan ja valtion viranomaisen kesken edellyttää jo siirtymävaiheessa sujuvaa yhteistyötä sekä yhteisten tietojärjestelmien toimivuutta. Keskeisenä ratkaistavana asiana pidetäänkin tietojärjestelmäkysymyksiä.

Tukipalveluiden osalta pyritään hyödyntämään olemassa olevaa tietoa ja yhteistä tietovarastoa laaja-alaisesti eri palveluissa ja järjestelmissä. Pyritään siihen, että yhteydensaanti on helppoa riippumatta siitä, kuka palvelun tuottaa. Tieto ja yhteysmahdollisuudet ovat löydettävissä yhdestä paikasta. Sähköisten palvelun käyttöönottoa pyritään laajentamaan mahdollisimman paljon ja tukipalveluita tuottavien toimijoiden järjestelmissä olevat data otetaan mukaan maakunnan yhteiseen avoimen datan käytäntöön niiltä osin kuin mahdollista. Uuden toimintamallin riskinä nähdään rinnakkaiset tietojärjestelmät palvelujen tuottamisessa. Seuraavana askelina tukipalveluissa on talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmämuutosten esiselvitys väliaikaishallinnosta maakuntaan, jonka tarkoituksena on kartoittaa aikataulua ja kustannuksia.

Maakunta määrittelee digitaalisten palvelujen tarpeen, määrän ja laadun sekä niiden tuottamistavan, jollei muulla lailla toisin säädetä. Digitalisaatio edellyttää merkittävää työprosesien uudistamista yhteistyössä henkilöstön kanssa. Jatkossa ne prosessit ja palvelut henkilöstöpalveluiden osalta pyritään digitalisoimaan, jotka ovat digitalisoitavissa.

Maakunnan ja valtion välinen työnjako kaipaa selkeytystä digitaalisten palveluiden asioissa. Pohjois-Karjalassa on seurattu tiiviisti kansallisia digihankkeita ja niistä on hyvä käsitys alueella. Maakunnan järjestelmissä on kuitenkin jo nyt paljon tietoa, jota ei vielä hyödynnetä kansallisissa suunnitelmissa. Tarvitaan selkeyttä siihen, mikä on valtakunnallisen ICT-palvelukeskuksen rooli. Pohjois-Karjalassa ajatellaan, että maakunnalla olisi syytä olla jat-

kossakin mahdollisuuksia tehdä ratkaisuja digitaalisten sekä ICT-palveluiden osalta. Ainakin alkuvaiheessa maakunnassa ja kunnissa tulee olemaan käytössä samat tietojärjestelmät. Tämä helpottaa tietojen vastavuoroista hyödyntämistä. Digitaalisten palvelujen osalta kannattaa tehdä mahdollisimman paljon yhteistyötä myös jatkossa. PTTK Oy voi toimia jatkossakin ICT-toimittajana molemmille.

Digitaalisia palveluita on mahdollista hyödyntää myös päätöksenteossa. Reaaliaikaisen tiedon saaminen mahdollistaa tiedolla johtamisen. Avoin data mahdollistaa yrityksille uusien palveluiden kehittämisen ja maakunnalle omien palveluiden tehostamisen. Uuden maakuntastrategian suunnitteluun otetaan käyttöön avoin, osallistava ja digitaalinen valmisteluprosessi. Strategian käsittelyä digitaalisesti pidetään keskeisenä asiana. Hyte-ajattelu pitää kytkeä osaksi digistrategiaa, sähköisiä palveluita ja avoimen datan hyödyntämistä.

Keskeisiä ratkaistavia asioista digitaalisista palveluista on muun muassa aikataulu. Mitä digistrategiassa esille nostetuista lähdetään toteuttamaan jo ennen maakunnan aloittamista ja miten ne toteutetaan? Myös maakunnan ja kunnan yhteistyön mahdollisuudet jatkossa ICT-asioiden osalta ja hyvien tietoliikenneyhteyksien mahdollistaminen koko maakunnan alueella mietittyvät. Pohjois-Karjalassa on pohdittu digitaalisen palvelun pilotin käynnistämistä 2017–2018 välillä, koskien jotain tai joitain edellä esitellyistä teemoista.

Jatkossa Pohjois-Karjalassa aiotaan viimeistellä maakunnallisen digistrategian rinnalle toimeenpanosuunnitelma, joka kattaa uuden maakunnan sekä kunnat. Jatketaan kansallista määrittelytyön ja kansallisten ICT-hankkeiden seuraamista. Tehdään esitys, kuinka digitalisoinnissa voisi ja kannattaisi edetä jo maakunnan valmisteluvaiheessa.

f. Rahoitus

*Sote- ja maakuntauudistuksen **esivalmisteluun** on myönnetty Pohjois-Karjalan maakuntaliitolle n. 40 000 euroa. Ennakoitu rahoitus vuoden 2017 **väliaikaishallinnolle** oli n. 500 000 euroa, josta n. 4/5 toiminnan käynnistämiseen ja 1/5 ICT-kuluihin. Lisäksi **ICT-toimenpiteisiin** on haettu lisärahoitusta 150 000 euroa. Muutosjohtajien seuranta-kyselyssä (maaliskuu 2017) Pohjois-Karjala ilmoitti esivalmistelun resurssikseen 73 000 euroa.*

*Uuden maakunnan rahoituksen osalta Pohjois-Karjala lyhyellä tähtäyksellä on yksi "voittajista". Huhtikuun 2017 lakiluonnoksen mukaan maakunnan **kokonaisrahoitus** olisi 653,3 miljoonaa euroa eli 3 881 euroa / asukas (koko maan ka 3 372 €), jossa lisäystä n. 30 miljoonaa euroa (175 € / asukas). Pohjois-Karjalassa toiminnan **sopeutustarve** 2020-luvulla nousee laskelmien mukaan 94 miljoonaan euroon painottuen vuosikymmenen jälkimmäiselle puolikkaalle.*

Pohjois-Karjalan maakuntaliitolle on myönnetty esivalmisteluun 40 416 euroa. Esivalmistelun ICT-toimenpiteisiin on haettu 4.5.2017 153 000 euroa. Pohjois-Karjalan rahoitus vuodelle 2017 väliaikaishallintoon on 503 742 euroa. Näistä toiminnan ja hallinnon käynnistämiseen kuluu 410 801 euroa ja ICT-kuluihin 92 941 euroa. Lisärahoitusta lisätalousarviosta pidetään mahdollisena. Maakunnan HYTE-kerrrointa sovelletaan ensimmäisen kerran valtion rahoituksen määräytymisperusteena v. 2022. Näin HYTE tulee osaksi palvelujen tuottajien rahoitusperusteita.

Viljelijäpalveluiden osalta uudistuksen riskinä pidetään Pohjois-Karjalassa mahdollista nykyisen suuruisen henkilöstö- ja raharesurssin hukkaamista. Tärkeänä pidetään, että varataan määrärahaa seudullisiin toimitiloihin (toimitilakustannukset kunnilla). Aluekehittämisen kentän keskeisenä muutoksena pidetään valtion tulevia rahoitusratkaisuja kunta- ja maa-

kuntasektorille. Valtion rahoituksen taso on maakunnan toimintaedellytysten kannalta keskeinen asia. Rahoitus voi muodostua haasteeksi joidenkin asioiden toimeenpanossa.

Uuden kasvupalvelujen toimintamallin riskinä nähdään määrärahojen priorisointi ja kasvupalvelujen resurssit. Uuden toimintamallin etuina ympäristötoimen asioissa nähdään muun muassa rahoituksen keskittyminen. Tukipalveluiden osalta maakuntaudistuksen riskinä nähdään muutoksen rahoittaminen.

Uuden toimintamallin tavoitteena on, että maakunta pystyy ohjaamaan ja kohdentamaan tienpidon rahoitusta maakunnan elinkeinoelämän ja asukkaiden kannalta nykyistä paremmin. Maakunta neuvottelee jatkossa suoraan Liikenneviraston ja LVM:n kanssa isojen liikennehankkeiden rahoituksesta. Uuteen toimintamalliin sisältyvä riski on se, että maakunnan painoarvo on pieni verrattuna isompiin maakuntiin. Tämä voi hidastaa tai estää isojen hankkeiden rahoitusta. Tästä syystä Itä-Suomen maakuntien yhteistyö on jatkossakin tärkeää.

Jatkossa tarvittavia selvityksiä ovat muun muassa selvitystyö liikennemäärärahojen käytöstä alueittain suhteessa väkilukuun, liikennemääriin, liikenneverkon kokoon ja elinkeinoelämän tarpeeseen. Tällä pyrittäisiin vastaamaan, miten keskitetty päätösvalta liikenteen määrärahojen jaosta on näyttäytynyt suhteessa koko vastuulla olevan liikenneverkon kehittämiseen. On pohdittu, onko määrärahojen jakamisessa alueellisia eroja. Valtakunnalliseen valmisteluun on esitetty, että joukkoliikenteen rahoituksen taso maakunnille on turvattava. Esimerkiksi nykytilanteessa ELY:n määräraha on pienentynyt vuosi vuodelta, jolloin kustannuksista yhä suurempi osa on tullut kunnille.

Pohjois-Pohjanmaa

Tähän yhteenvedoon on koottu Pohjois-Pohjanmaa maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvedona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Pohjois-Pohjanmaalla esivalmistelu on edennyt määrätietoisesti. Valmisteluvaiheessa eniten on pohdituttanut **valtakunnallisen ICT-palvelukeskuksen ja maakunnan oman tuotannon suhde** tukipalveluissa. Esivalmistelussa on käyty maakunnan perustamisen osalta läpi omaisuuserien, vastuiden ja velkojen siirtymistä sekä sopimusten luokittelua ja määrittelyä metatiedoin. Maakunnan perustamisessa lähtökohdaksi on otettu **asiakasnäkökulman vahvistaminen**, mitä tuetaan käytännössä vankkaan tietoperustaan nojaavalla päätöksenteolla.*

Pohjois-Pohjanmaalla on aikomuksena kartoittaa perustettavaan maakuntaan siirtyvä omaisuus, vastuut ja velat. Keskeistä on myös selvittää talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden tuottaminen maakunnalle: mikä on maakunnan rooli tuottajana suhteessa perustettavaan valtakunnalliseen palvelukeskukseen? Sairaanhoidopiirien ja erityishuoltopiirien kuntayhtymät sekä maakuntien liitot siirretään maakuntiin suoraan lain nojalla eli niiden omaisuus, vastuut ja velat siirtyvät yleisseuraantona maakunnalle.

Maakuntahallintoa varten tulee määritellä sopimusten osalta tehtäväluokitukset, sopimustyytit ja sopimuksista järjestelmään poimittavat keskeiset tiedot (metatiedot). Määritystyön aloittamista varten on perustettu pientyöryhmä valmistelevaan ehdotusta. Työryhmää pitää jatkossa laajentaa koskemaan eri organisaatiota ja sen tulee olla alueellisesti kattava. Pohjois-Pohjanmaalla on ehdotettu tiedonhallintatyöryhmän perustamista osaksi väliaikaishallinnossa tapahtuvaa valmistelutyötä. Tällä työryhmällä on potentiaalia tukea sopimustyötä.

Pelastustoimen ja varautumisen valmistelua jatketaan omana kokonaisuutenaan erillisessä työryhmässä myös väliaikaishallintovaiheessa. Valmistelutyöryhmän kokoonpanoon tehdään tarvittaessa tarkistuksia. Työryhmän alaisuuteen on perustettu 16 alatyöryhmää.

Maakunnan väliaikaishallinto tulee tekemään maakuntaa sitovia henkilöstöä koskevia päätöksiä ja sopimuksia. Tämän vuoksi myös väliaikaishallinnolla on velvollisuus noudattaa yhteistoimintalain periaatteita. Väliaikaishallinto perustaa väliaikaisen yhteistoimintaelimen toimikaudeksi 1.7.2017 31.12.2018.

On suunniteltu, että tulevaisuuden maakunnassa maakunnan liikelaitos perustaa arvioidun asiakastarpeen perusteella alueelliset monialaiset tiimit intensiiviseen palveluohjaukseen ja nimeää omatyöntekijät kaikille laajasti palveluita tarvitseville. Myös lakisääteliset neuvostot perustetaan välittömästi maakunnan aloittaessa toiminnan. Pohjois-Pohjanmaalla on myös suunniteltu perustettavan koordinoiva yksikkö mahdollistamaan tutkimusinfrastruktuurin tehokkaan yhteiskäytön ja toiminnalliset synergiaedut.

Omais- ja perhehoidon tueksi aiotaan perustaa maakunnan alueille osaamisverkosto. Välittömän avun tarpeen tueksi perustetaan maakunnallinen tieto-, yhteys- ja konsultaatiokeskus, joka palvelee sekä kuntalaisia että ammattilaisia ympärivuorokautisesti.

Maakunnan keskeisinä periaatteina on resurssien kohdentaminen siten, että ne perustuvat palvelutarpeisiin ja asiakaslähtöisyyteen sekä tietoon perustuva päätöksenteko ja johtaminen.

b. Järjestäminen

*Maakunnan järjestäjärooliin on Pohjois-Pohjanmaalla paneuduttu kunnolla. Järjestäjän vastuu **haastaa henkilökunnan osaamisen lisäksi uudet päättäjät**. Järjestäjäroolin lähtökohtana pidetään **asiakaslähtöisyyttä ja siihen pohjautuvaa palveluintegraatioita**. Näin ollen järjestäjän ensisijaisena tehtävänä on varmistaa asiakkaiden palvelutarpeen pohjalta toimiva palveluverkko. Lisäksi maakunnassa nähdään, että järjestäjän tehtäviin ja vastuuseen liittyy olennaisesti **strategisten valintojen tekeminen**.*

Järjestäminen on herättänyt Pohjois-Pohjanmaalla paljon kysymyksiä: Miten järjestämisen ja tuottamisen vahvempi eriyttäminen haastaa valtuutetut? Miten järjestäminen organisoidaan maakunnassa? Miten varmistetaan maakunnan järjestäjävastuullisen riittävä osaaminen? Haasteena nähdään myös onnistuneen konserniorganisaation luominen. On mietitty, miten järjestämisen ja omistajaohjauksen rakenteet määritellään. On myös esitetty kysymyksiä siitä, millainen ohjausjärjestelmä ja menettely tarvitaan järjestäjämaakunnan ja tuottajien välille, kansallisten järjestelmien lisäksi, ja että mitä tietoa ja raportointia tarvitaan?

Pohjois-Pohjanmaalla on myös tunnistettu erilaisia piirteitä, jotka korostuvat järjestäjän vastuussa. Näitä ovat muun muassa palvelutarpeen ja sen kehityksen arviointi, vaikuttavuus ja palvelukyky sekä optimaalisen palveluverkon suunnittelu. Järjestäjän pitää kyetä asiakaslähtöiseen ajatteluun. Asiakkuuksien hallinta, asiakaslähtöinen palveluintegraatio sekä palveluiden kokonaisuuden hallinta asiakas- ja palveluohjauksen keinoin ovat järjestäjän keskeisiä vastuita tulevaisuudessa. Järjestäjä on tiiviissä yhteydessä palveluiden tuottajien kanssa. Palveluiden kehittäminen yhdessä tuottajien kanssa kuuluu järjestäjälle. Toimittajaverkoston hallinta, sopimusvalvonta ja laadun arviointi ovat järjestäjän tehtäviä.

Myös strategia on keskeinen osa järjestäjän vastuuta. Strategiset valinnat tärkeistä asioista, strategiset tavoitteet ja niistä johdetut toiminnalliset tavoitteet ovat olennainen osa järjestämistä. Monituottajuutta koskevat järjestämisen strategiset tavoitteet ja linjaukset sisällytetään osaksi maakunnan palvelustrategiaa. Isossa kuvassa markkinoiden arviointi ja kehittäminen kuuluvat järjestäjälle ja viime kädessä myös poliittisten valintojen tekeminen. Järjestäjän tehtävänä on kumppanuuden ja luottamuksen rakentaminen sekä tukea kuntien ja muiden toimijoiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimintaa. Monituottajuuden hyödyt otetaan optimaalisesti käyttöön maakunnassa järjestäjän aktiivisella otteella markkinoiden johtamisessa, kehittämisessä ja kumppanuuden hallinnassa.

Yleiskatteellisuuden periaatteen mukaan järjestäjä vastaa maakunnan rahoituksen kohdentamisesta palvelutarpeet, olosuhteet ja markkinatilanteen huomioiden. Tähän on maakunnassa rakennettava toimivat säännöt ja mekanismit. Samoin on löydettävä tasapaino monialaisen maakunnan eri tehtävänälojen välillä.

Pohjois-Pohjanmaalla on esitetty, että asianhallinnan ja arkistotoimen järjestäminen ovat merkittävässä roolissa maakuntauudistuksessa jo väliaikaishallinnon vaiheessa. Tätä kokonaisuutta ei esivalmistelussa annettu yhdelle tietylle tukiryhmälle, vaan se limittyi eri työryhmien työhön. Asian hallittu eteenpäin vieminen vaatii yhteistä sopimista, miten edetään organisoidusti. Väliaikaishallinnon tiedonhallintatyön pohjan kannalta olisi tärkeää, että järjestäjä- ja tuottajatahojen aineistoja pyritään sovittamaan yhteen sekä selkiyttämään säilytyksen ja tietojenluovutuksen vastuukysymyksiä.

Väliaikainen valmistelutoimielin määrittelee maakuntavalmistelun osalta työtehtävät. Väliaikaisella valmistelutoimielimellä on sille työtä tehtäessä työntekijän/viranhaltijan suhteen työnjohto- ja valvontaoikeus sekä muut työnantajalle säädetyt velvollisuudet ja oikeudet liittyen työn tekemiseen ja työnteon järjestämiseen, sisältäen työntekijän perehdyttämisen työhön ennen työnteon aloittamista.

Tila- ja rakennuttamispalveluiden järjestämisen periaatteiksi on esivalmistelussa hahmoteltu asiakaslähtöisyyttä, yhtenäistä tapaa toimia, volyyymiedun hyödyntämistä hankinnoissa sekä osaamisen jakamista. Nämä asiat edellyttävät asiakasta lähellä olevaa ydinorganisaatiota, joka muun muassa järjestää tavara-, materiaali- ja laitehankintojen sekä palveluiden ja rakennusurakoiden valmistelun.

Pohjois-Pohjanmaalla on suunniteltu, että maakunta tulee tulevaisuudessa osallistamaan asukkaita järjestämällä säännöllisesti kansalaisten vapaita foorumeja, kyselytunteja ja muita tilaisuuksia seurata, osallistua ja vaikuttaa asioiden valmisteluun, päätöksentekoon ja yhteisiin asioihin.

c. Integraatio

*Asiakaslähtöisyyttä pidetään Pohjois-Pohjanmaalla lähtökohtana palvelujen järjestämisessä. Samalla siihen liittyy integraationäkökulma, jossa nykyisin hajallaan olevia palveluja pyritään kokoamaan samana palvelukokonaisuuteen vaikuttavan ja sujuvan asiakasprosessin näkökulmasta. Erityisesti Pohjois-Pohjanmaalla on pohdittu **integrointikokymyksiä** mm. vanhusten palvelujen, kotihoidon ja sairaalapalvelujen osalta sekä pitkäaikaistyöttömien palvelujen kohdalla nykyisen TYP-toiminnan pohjalta.*

Pohjois-Pohjanmaalla on esitetty, että valtiovallan on kyettävä toteuttamaan maakuntien ohjaus yhden tahon kautta siten, että valtion eri toimijoiden ohjaus on yhteensovitettu. Ohjausmekanismien toimivuus edellyttää maakuntien itsehallinnon ja vahvistuvan valtion ohjauksen sovittamista yhteen sekä eri tukipalveluiden innovatiivisten hankinta- ja tuottamistapojen selvittämistä yhteistyössä yksityisten palveluntuottajien, muiden maakuntien ja kuntien kanssa.

On suunniteltu, että rakennetaan tutkimustoimijoiden kanssa maakunnan ja pohjoisen yhteistyöalueen tutkimusohjelma, jossa määritellään eritasoiset tietotarpeet, keskeiset sisällöt ja teema-alueet. On myös suunniteltu, että koulutuksen arvioinnin ja kehittämisen rakenne liitetään osaksi yhteistä koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämisen rakennetta. Monialaista osaamista ja yhteistyötä pyritään tulevaisuudessa vahvistamaan koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden sekä työelämän kanssa.

Pohjois-Pohjanmaalla pyritään tulevaisuudessa rakentamaan yhteistyörakenteita useiden eri toimijoiden välille. Luodaan yksi yhteinen rakenne, jolla kuntien, maakunnan ja muiden toimijoiden hyvinvointityötä voidaan koordinoida ja ohjata yhteisten tavoitteiden pohjalta samaan suuntaan. Luodaan yhteistyörakenne, joka varmistaa strategian ja siitä johdettujen tavoitteiden toteuttamisen ja seurannan kaikkien palvelutuotannosta vastaavien organisaatioiden toiminnassa. Kauppakamarin, yrittäjäjärjestöjen ja maakunnan elinkeinojen edistämisenorganisaatioiden kanssa luodaan yhteistyörakenne. Eri alojen yritysten kanssa käydään säännöllistä vuoropuhelua palveluiden vaatimustasoista, kustannuksista ja korvauksista.

Järjestöjen taloudellinen tukeminen määritellään yhteistyössä kuntien kanssa. Järjestöjen ja vapaaehtoisten toiminta kytketään osaksi asiakasprosesseja esimerkiksi muodostaen palvelukokonaisuuksittain koottuja yhteistyöryhmiä tai yhteistyöverkostoja. Maakunnan tasolle

luodaan nykyistä järjestöneuvottelukuntaa vastaava yhteistyörakenne. Kuntien kanssa käytävää vuoropuhelua varten luodaan säännöllisesti toimivat yhteistyörakenteet. Tulevissa rakenteissa huomioidaan yhteistyöalueen maakuntien välinen työ osaamisen ennakkoinnissa ja kehittämisessä. Kansalaisneuvonnan sisällöllistä kehittämistä tehdään yhteistyössä maakunnan kuntien ja kolmannen sektorin kanssa.

Sote-työssä on suunniteltu otettavan käyttöön yhteisiä asiakassuunnitelmia eri tehtäväkokoisuuksissa ja yhteisiä potilas- ja asiakastietojärjestelmiä. Myös yhteisiä toiminnanohjausjärjestelmiä aiotaan ottaa käyttöön. Sote- ja maakuntauudistus antaa mahdollisuuden tiiviiseen yhteistyöhön eri toimintojen välillä. Todellinen yhdistyminen integraation kaikilla tasoilla on kuitenkin pitkäjänteisen työn tulos ja voi vaatia vuosia. Sote-puolen palveluiden kokonaisuuden hallinnan uskotaan vaativan asiakaslähtöistä palveluintegraatiota, joka vaatii osaltaan asiakas- ja palveluohjausta. Monet palvelut eivät ole tällä hetkellä integroituvia.

Kotona asumisen tueksi laaditaan yhteinen moniammatillisuuden varmistava palvelumalli. Ikäihmisten palveluiden, avosairaanhoidon ja sairaalatoiminnan saumaton yhteistyö on edellytyksenä palvelurakenteiden uudistamiselle. Keskeistä on avohoidon kehittyminen, aktiivinen kuntoutus ja riittävät kotiin annettavat palvelut. Monikanavainen neuvonta, ohjaus ja tarvittaessa välitön apu taataan 24/7 koko maakunnan alueella. Asiakasarviointijärjestelmä RAI otetaan käyttöön koko maakunnan alueella asiakastyön ja johtamisen tueksi. Työn tehokkuutta ja tuottavuutta on soten osalta lisättävä ja olemassa olevat resurssit on hyödynnettävä mahdollisimman tehokkaasti. Parhaat käytännöt on levitettävä koko maakuntaan.

Pohjois-Pohjanmaalla tullaan selvittämään perustason nykyisten sairaaloiden ja vuodeosastojen toiminta ja tilojen kunto ja valmistellaan ehdotus sairaalakapasiteetin optimoinniksi asteittain kokonaistaloudellisesti ja koko maakunnan alue huomioon ottaen. Tarkoituksena on integroida erityistason ja perustason sairaalatoiminta yhdeksi kokonaisuudeksi ja varmistaa tehokkaat ja vaikuttavat hoitajaksot. Integrointi hankkeistetaan jatkovalmistelussa erillisillä työryhmillä ja toimeksiannoilla. Erityistaso toimii mahdollisuuksien mukaan avopalveluina tiiviissä yhteistyössä muiden palveluiden ja toimijoiden kanssa. Tulevaisuuden lääkkehoidossa pyritään hyödyntämään julkisen lääkehuollon ja avoapteekkien yhteistyötä, johon nähdään sisältyvän paljon mahdollisuuksia.

Kuntoutuksen vaativien palveluiden osaaminen sekä tutkimuksen ja kehittämisen koordinaatio kootaan alueellisesti ns. osaamiskeskukseen, mutta varmistetaan tarvittava osaamisen tuki koko maakuntaan. Pohjois-Pohjanmaalla pyritään rakentamaan toiminnallisen integraation malli työterveyshuollon ja muun sosiaali- ja terveydenhuollon sekä kuntoutustoimijoiden kanssa yhdessä Työterveyslaitoksen TYÖKE-hankkeen kanssa.

Vaativat sosiaali- ja terveydenhuollon erityispalvelut (lastensuojelu, somaattinen ja psykiatrinen erikoissairaanhoito) toteutetaan tulevaisuudessa integroidusti, vaikuttavasti ja tehokkaasti (OT-keskukset). Paljon palveluja tarvitseville on varmistettava integroidut ohjaus- ja palveluprosessit, jotka perustuvat asiakassuunnitelmiin.

Ennen sote-valmistelun syventämistä olisi kuitenkin tarpeen alustavasti rakentaa sen organisoiminnin päälinjaukset. Moni jatkovalmisteluun liittyvä asia kaipaava määritelmät palvelulinjoista ja -kokonaisuuksista, sillä prosesseja on vaikea uudelleenrakentaa ennen sitä. Osaa valmistelutehtävistä voidaan viedä eteenpäin omina asia- tai linjakokonaisuuksinaan. Integroitujen palveluiden johtaminen niin järjestämisen kuin tuotannon tasolla edellyttää uutta ajattelua, osaamista ja asennetta sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteissa, toimintatavoissa ja -kulttuurissa.

Asiakaslähtöisen palveluintegraation on toteuduttava. Raskaimpien/kalleimpien palvelujen epätarkoituksenmukaista käyttöä on vähennettävä hallitusti ja samalla vahvistettava ennaltaehkäiseviä palveluja ja avopainotteisuutta. Palvelurakenne ja -verkkoratkaisut edistävät tätä tavoitetta.

Tienpidon ja joukkoliikenteen tehtäviä Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun maakunnissa on hoitanut Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen L-vastuualue. Lisäksi joidenkin liikenne- puolen tehtävien osalta henkilöresursseja on keskitetty yhteen tai useampaan ELY- keskukseseen. Hankintatehtävät (kunnossapito ja investoinnit) on hoidettu neljässä ELY- keskuksessa, Asiakaspalvelu ja luvat ym. on hoidettu Pirkanmaan ELY-keskuksessa, liikenneluvat Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa, vahingonkorvaukset Lapin ELY-keskuksessa, maantielauttaliikenne ja hoidon keskitetty kilpailuttaminen Varsinais-Suomen ELY-keskuksessa sekä taksiluvat neljässä ELY-keskuksessa. Tienpidon ja liikenteen tehtäviä on hoitanut nykyisellään varsin pieni joukko ja tehtävistä selviäminen on edellyttänytkin voimakasta keskitämistä. Mikäli jatkossa jokainen maakunta vastaisi itsenäisesti em. tehtävien hoitamisesta, vaatisi se merkittävää lisäresursointia.

Tienpidon tehtävät eivät ole nykytilassa noudattaneet hallinnon tai alueiden rajoja, vaan töitä on hankittu usein kustannustehokkaina kokonaisuuksina. Urakkarajat eivät noudata maakuntarajoja. Myös maataloudessa eri tehtävien erottelua pidetään lähinnä näennäisenä. Pohjois-Pohjanmaalla ajatellaan, että ei ole mielekästä puhua erikseen maataloudesta, maaseudun kehittämisestä ja maataloustuotannosta. Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun alueella liikenneturvallisuustyö on jo nykyisessä mallissa perustunut laajaan poikkihallinnolliseen yhteistyöhön, jota on koordinoitu Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen johdolla.

Työryhmien 1. (Maakuntastrategia, maakuntakaava, alueidenkäyttö ja liikennejärjestelmätyö), 2. (Elinkeino ja työllisyys sekä aluekehittäminen ja rahoitus) ja 4. (Maaseutupalvelut, ympäristöterveydenhuolto, luonnonvarat ja vesistöt sekä lomituspalvelut) tehtäväkenttiä pidetään selkeinä kokonaisuuksina ja jatkotyön kannalta on tärkeää saada selvyys työryhmiä koskeviin sisältölakeihin ja tulevan maakunnan organisaatorakenteeseen, jotta työtä voidaan jouhevasti jatkaa. Esivalmisteluvaiheessa työryhmille pyrittiin luomaan yhtenäinen raportointipohja, jonka perusteella kokonaisraportin kokoaminen esiselvitysvaiheesta on mahdollisimman yksinkertaista.

Pohjois-Pohjanmaan maakunta tulee olemaan pilottina maakuntien tilakeskuksen valmistelun osalta kahdessa projektissa. Yksi tällainen kartoittaa säästöpotentiaalia, tilojen tehokasta käyttöä ja tehostamista vuonna 2017. Projektissa haetaan alustavia lukuja, miten paljon maakunnassa on mahdollista tiivistää tai tehostaa tilojen käyttöä. Alustavien lukujen avulla arvioidaan koko maan säästöpotentiaali.

Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen osalta on tehtävä selvityksiä mm. talous- ja henkilöstöhallinnon volyymeistä ja nykyjärjestelyistä, henkilöstöstä sekä toimintaan liittyvistä tietojärjestelmistä ja -palveluista mukaan lukien mahdollisesti siirtyvistä ja siirrettävistä sopimuksista. Valmistelu tehdään tiiviissä yhteistyössä kuntayhtymien, kuntien ja palveluntuottajien kanssa. Esivalmistelussa otetaan huomioon hallituksen linjaukset tukipalveluita koskevista valtakunnallisista palvelukeskuksista. Selvitykset on tehtävä myös toimintaan liittyvien tukipalveluiden jakamisesta kuntien ja maakuntien kesken sekä siirtämisestä maakunnille. Tukipalveluiden siirtäminen ja jakaminen on tehtävä yhteistyössä kuntien ja kuntayhtymien kanssa.

Tällä hetkellä on jo käytössä työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu (TYP-toiminta), joka on toimintamalli, jossa TE-toimisto, kunta ja Kela arvioivat yhdessä monialaisen yhteistyön tarpeessa olevan asiakkaan tilanteen ja vastaavat yhdessä palveluiden suunnittelusta ja etenemisestä. Käytettävät palvelut ovat työvoimapalveluja sekä sosiaali-, terveys- ja kuntoutuspalveluja. Pohjois-Pohjanmaalla toimii yksi monialaisen yhteistyön verkosto, johon kaikkien kuntien tulee lakisääteisesti kuulua. TYP-toiminnan resurssit ja jatkoteutusmallit on selvitettävä erikseen tulevassa maakunnassa.

Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus on nykyisellään vastannut kotouttamisen alueellisesta kehittämisestä, yhteistyöstä, yhteensovittamisesta sekä kotoutumisen seurannasta Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun alueilla. Lisäksi ELY-keskukselle on kuulunut laajamittaiseen maa-hantuloon varautuminen laajennetulla toimialueella.

Oulu-Koillismaan ja Jokilaaksojen pelastuslaitokset huolehtivat alueillaan pelastustoimeen kuuluvista lakisääteisistä tehtävistä sekä muista alueen pelastustoimen palvelutasopäätöksessä sovitusta tehtävistä. Pelastuslaitosten palvelut muodostuvat pääasiassa palo- ja kemikaaliturvallisuuden valvonnasta, omatoimiseen onnettomuuksien ehkäisemiseen ja hätätilannevalmiuksiin valmentavasta turvallisuusviestinnästä, kiireellisiin hätätilanteisiin liittyvästä pelastustoiminnasta, öljy- ja kemikaalivahinkojen torjunnasta sekä näiden tukitehtävistä. Erityispiirteenä molemmilla pelastuslaitoksilla on pitkä yhteinen rannikko ja merialue, jossa on varauduttava öljy- ja kemikaalivahinkojen torjuntaan sekä meripelastusviranomaisista tukevaan virka-apuun. Oulu-Koillismaan pelastuslaitoksen alue rajoittuu idässä Venäjän rajaan ja erityispiirteenä on valtakunnanrajan yli tapahtuva yhteistyö. Pelastuslaitokset tuottavat lisäksi sairaanhoitopiirin kanssa laadittuihin yhteistoimintasopimuksiin perustuen ensihoi-topalveluita sekä niitä tukevaa ensivastetoimintaa.

Merialuesuunnitelmat valmistellaan maankäyttö- ja rakennuslain 1.10.2016 voimaan tulevien säännösten mukaisesti. Merialuesuunnitelmissa tarkastellaan ja sovitetaan yhteen erityisesti energia-alan, meriliikenteen, kalastuksen ja vesiviljelyn, matkailun ja luonnon säilyttämisen ja suojelun tarpeita. Merialuesuunnitelmat tulee valmistella maaliskuun 2021 loppuun. Tehtävä siirtyy rannikon maakuntiin.

Maaseutupalvelut, ympäristöterveydenhuolto, luonnonvarat ja vesistöt sekä lomituspalvelut -tehtäväkentän osalta resurssitarkastelun haasteena on se, että kaikkia tehtäväalueen tehtäviä hoidetaan Pohjois-Pohjanmaan alueen osalta tällä hetkellä useammassa organisaatiossa ja/tai yli maakuntarajojen. Myöskään lopullisia ratkaisuja kaikkien tehtäväkentän osatehtävien sijoittumisen osalta ei ole vielä tehty. Tämä on ollut tilanne raportoitaessa, eli keväällä 2017.

ELY-keskuksista, TE-toimistoista ja ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintopalveluja tarjoavasta KEHA-keskuksista siirtyisi Pohjois-Pohjanmaan maakuntaan alustavan arvion mukaan n. 320 henkilöä. Maakuntakohtaisessa jatkovalmistelussa pohditaan, miten nyt valtakunnallisesti tai usean maakunnan alueella yhteisesti tehdyt tehtävät hoidetaan jatkossa ja käydään tarvittavat maakuntien väliset neuvottelut. Näiden pohjalta luvut voivat vielä muuttua.

Maakuntaudistuksen yhteydessä lakkautettavien kuntayhtymien palveluksessa työskentelevä henkilöstö sekä kuntien sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavien yksiköiden ja laitosten palveluksessa oleva henkilöstö siirtyy maakuntien tai maakuntien liikelaitosten tai maakuntien yhtiöiden palvelukseen. Myös tukipalveluissa työskentelevä henkilöstö siirtyy maakunnan, maakunnan liikelaitoksen tai maakunnan yhtiön palvelukseen liikkeenluovutuksen periaatteella, jos hänen nykytehtävistä vähintään 50 % kohdistuu kunnan sosiaali- ja terveys-

palveluihin. Maakunnan väliaikaishallinnon ja kuntien välillä sovitaan siitä, keiden henkilöiden osalta 50 % sääntö täyttyy siirtymisen edellytyksenä. Jos henkilön työpanos maakunnalle siirtyvässä tukipalvelutehtävässä on alle 50 %, mahdollisesta henkilöstön siirtymisestä sovitaan maakunnan väliaikaishallinnon ja luovuttavien organisaatioiden välillä.

Pohjois-Pohjanmaalla on linjattu, että 1.1.2019 mennessä sekä maakunnassa että jokaisessa yhtiössä on oltava oma yhteistoimintaelin. Liikkeenluovutusprosessi tulee suunnitella yhteistyössä luovuttavan organisaation kanssa. Tämä prosessi on määrä aloittaa aikavälillä 10/17 - 03/18. Voimaannapanolakiluonnoksen mukaisesti valmistelutoimielimen tehtävänä olisi yhteistyössä niiden viranomaisten kanssa, joista tehtäviä ja niitä hoitavaa henkilöstöä siirtyä maakunnalle, selvittää maakunnalle siirtyvä henkilöstö ja valmistella maakuntavaltuustolle ehdotukset henkilöstön siirtosuunnitelmaksi ja -sopimuksiksi.

d. Valinnanvapaus

*Pohjois-Pohjanmaalla on mietitty tarkasti, mitä valinnanvapaus käytännössä tarkoittaa maakunnan järjestämistehtävän näkökulmasta. Kokonaisuutena maakunnassa nähdään, että valinnanvapaus vie tuotannon suunnittelua ja toteutusta **kilpailukykyisempään suuntaan**. Lisäksi maakunnassa on esivalmistelun aikana nostettu esiin **kriittisiä kysymyksiä**, joihin vastaamalla valinnanvapauden määrittelyssä päästään eteenpäin.*

Laajan ja monimuotoistuvan valinnanvapausjärjestelmän käyttöönotto edellyttää maakunnalta merkittävää valmistelua ja päätöksentekoa sekä tuottajien ja väestön informoimista jo vuosina 2017–2018. Pohjois-Pohjanmaalla on ajateltu, että valinnanvapaus pakottaa vieämään tuotannon suunnittelua ja toteutusta kilpailukykyisempään suuntaan. Pohjois-Pohjanmaalla on myös suunniteltu valinnanvapauspilottiin osallistumista.

Keskeisiä kysymyksiä valinnanvapauden osalta ovat

- Miten kansalaisten informointi ja ohjaus toteutetaan?
- Millaiset ovat käytännön toimintamallit ja mekanismit toteuttaa valinnanvapaus käytännössä?
- Mitä palveluita sisällytetään lakisääteisten lisäksi (15§) suoran valinnan palveluiksi ja mitä asiakassetelin ja henkilökohtaisen budjetin piiriin?
- Miten kuvataan tarkemmin tuottajille asetettavat ehdot ja korvaukset (mm. palveluiden laatu, sisältö, palvelukorvaukset, ”sääntökirjat”, kiinteät kapitaatiokorvaukset, muut korvaukset, kannustimet/sanktiot)?
- Miten todennetaan julkisen toimijan kustannusten kohdentuminen ja läpinäkyvyys?
- Miten varmistetaan palveluita tuottavien yhtiöiden kilpailukyky (liiketoimintastrategia) ja miten yhtiöittäminen (mm. henkilöstönsiirto) käytännössä toteutetaan? Miten omistajaohjaus toteutetaan?
- Miten varmistetaan järjestäjän osalta palveluiden asiakaslähtöinen integraatio monitoimijaisessa palvelujärjestelmässä ja prosesseissa?
- Miten toteutetaan tuottajien valvonta?

e. Digitalisaatio

Pohjois-Pohjanmaan palveluverkkoa koskeva ehdotus perustuu kansalaisen arjen tukemiseen, palveluneuvonnan ja palveluohjauksen vahvistamiseen, digitaalisten palveluiden nykyistä voimakkaampaan hyödyntämiseen ja palvelurakenteen muutokseen. Soten osalta maakunta tulee kehittämään neuvonta- ja ohjauspalveluja kansallista digitaalisten palvelujen kehitystyötä hyödyntäen. Pohjois-Pohjanmaa varautuu rekrytoimaan ICT-asioiden valmisteluun 32 vuoden 2018 loppuun mennessä.

Pohjois-Pohjanmaalla on hahmoteltu, että ICT-kokonaisuuden alle kuuluvat maakunnan tietohallinto, toimintaverkoston määrittäminen, tietojärjestelmät, arkistointiratkaisut, palvelujen kehittäminen ja toimintojen digitalisointi sekä ICT-palvelujen järjestäminen.

On arvioitu, että ICT-valmisteluun tarvitaan vuonna 2017 arviolta 19 henkilöä sekä vuonna 2018 arviolta 32 (sisältää 19 aiemmin rekrytoitua) henkilöä. Henkilöt työskentelevät joko osa- tai kokoaikaisina. Rekrytoinnit toteutetaan vaiheittain alkaen 6/2017. Asianhallinnan ja arkistoinnin selvittelytyö on jatkossa luontevaa tehdä hallintoryhmän alla ICT-ryhmää kuulleen. ICT-työryhmän alaisuudessa tehty arkistokartoitus on jo nyt luonut hyvän pohjan jatkaa selvitystyötä.

On ajateltu, että tulevaisuudessa olisi hyvä muotoilla tarkemmin linjauksia HR-ICT:n osalta. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi Esimiesten digi ja henkilöstökäsikirja digioppaat. Myös HR-raportointi ja HR-ICT-järjestelmät tulisi kehittää ja ottaa käyttöön. Maakuntakonsernin HR-toimintamallin rakentaminen aloitetaan viimeistään 08/2017.

Soten osalta maakunta tulee kehittämään digitaalisia neuvonta- ja ohjauspalveluita hyödyntäen kansallista digitaalisten palveluiden kehitystyötä. Digitaaliset kuntoutumista tukevat palvelut otetaan käyttöön pikaisesti ja niiden käyttömahdollisuudet arvioidaan, myös palveluiden käyttöä opastetaan ja arvioidaan jatkuvasti. Laajennetaan sähköisiä palveluita ja otetaan käyttöön uusia digitaalisia palveluita (ODA, virtuaalisairaala, chat) koko maakunnan alueella. Näiden avulla sujuvoitetaan myös ajanvarausta ja hoidon tarpeen arviota sekä kansalaisen informointia. Sähköisiä palveluita ja digitalisaatiota hyödynnetään varmistamaan tehokas, joustava ja kansalaisille lähipalveluina näyttäytyvä palvelukokonaisuus.

Yksi palveluverkon muotoilun keskeisiä periaatteita on digitalisaation lisääntyminen ja monipuolistuminen. Pohjois-Pohjanmaan palveluverkkoa koskeva ehdotus perustuu kansalaisen arjen tukemiseen, palveluneuvonnan ja palveluohjauksen vahvistamiseen, digitaalisten palveluiden nykyistä voimakkaampaan hyödyntämiseen ja palvelurakenteen muutokseen. Asiakaslähtöisiä sähköisiä ja liikkuvia palveluja, teknologiaa ja robotiikkaa on hyödynnettävä huomattavasti nykyistä laajemmin. On rakennettava yhteiset ja yhteen sovitettut tietojärjestelmät ja otetaan käyttöön yhteiset potilas- ja asiakastietojärjestelmät. Myös alueen ICT-Terveys-erityisosaamista ja sen tutkimusta pyritään vahvistamaan.

f. Rahoitus

Esivalmisteluun on Pohjois-Pohjanmaalla käytetty noin 164 000 euroa. Muutosjohtajille toteutetussa seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Pohjois-Pohjanmaalta ilmoitettiin esivalmisteluvaiheen resusoinniksi 1,2 miljoonaa euroa, josta miljoona soteen ja 200 000 maakuntauudistukseen.

Esivalmisteluvaiheen kustannukset ajalle 1.9.2016–30.6.2017 on katettu Pohjois-Pohjanmaan liiton kehittämisrahastosta. Esivalmisteluvaiheen Pohjois-Pohjanmaan liiton arvio kokonaiskustannusarvio on keväällä ollut 114 000 €. Esivalmisteluvaiheen kustannukset yhteensä olivat 164 217,38 €, josta kehittämisrahastosta katetaan 95 312,38 € ja valtiovarainministeriö korvaa 68 905,00 €.

Pohjois-Savo

Tähän yhteenvedoon on koottu Pohjois-Savon maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvetona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Pohjois-Savossa rakennettiin määrätietoisesti valmiutta maakunnan perustamiseen ennen hallituksen heinäkuussa myöntämää lisäaikaa. Maakunnan **perustamista ja tulevaa konsernirakennetta** on mietitty tarkkaan erityisesti sotepalvelujen osalta. Muista maakunnista poiketen Pohjois-Savon aineistossa korostuu myös mm. **työterveyshuollon palvelujen järjestäminen, joka on suunniteltu in house -toiminnaksi.***

Pohjois-Savon maakunnan visiona on olla *Suomen halutuin elämisen ympäristö.*

Pohjois-Savossa on linjattu, että ehdotus hallinto- ja johtamisjärjestelmän (konsernirakenne) päärakenteesta on oltava valmiina 09/2017 tai jos valinnanvapauspilotti alkaa, jo 08/2017. Liikelaitoksen ja yhtiöiden valmistelu on aloitettava 08/2017, vaikka valinnanvapauspilotti ei käynnistyisi. Valinnanvapauspilotin käynnistyessä organisaatorakenne ja sen osat erityisesti tuotannon osalta (yhtiö ja liikelaitos) on valmisteltava pääosin vuoden 2017 aikana. Nämä aikataulut oli linjattu ennen uudistuksen aikataulun muutosta.

Konsernirakenteen mallia on käsitelty maakuntavalmistelun ja sote-valmistelun yhteisessä työvaliokunnan ja johtotiimin tapaamisessa. Ehdotus rakenteesta on toimialariippumaton malli, joka vastaa muutosvisioon ja strategiaan tavoitteisiin. Myös pelastuslaitos on antanut oman näkemyksensä omasta liikelaitoksesta. Maakuntahallituksen, sen alaisten jaostojen sekä lautakuntien tehtävät valmistellaan jatkotyön sekä hallintosäännön valmistelun yhteydessä. Hallintosääntö ja muut sääntömallit valmistellaan valtakunnallisesti yhteistyönä.

Väliaikaishallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon palveluntuottajana toimisi alustavien suunnitelmien mukaan Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri (PSSHP). Pohjois-Savossa on suunniteltu, että PSSHP joka perustaisi v. 2017 aikana MAKU TAHE yhtiön.

Maakunnan omien sosiaali- ja terveyskeskusten sekä suunhoidon yksiköiden toiminta organisoidaan yhteen yhtiöön. Samaan yhtiöön voidaan koota myös muita yhtiöitettäviä maakunnan sote-palveluita. Yhtiöllä on tarpeellinen määrä sosiaali- ja terveyskeskuksia sekä suunhoidon yksiköitä maakunnassa. Yhtiö tarjoaa väestön tarvitsemat peruspalvelut lähipalveluna kaikissa toimipisteissään.

Palvelut tuotetaan perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhteispäivystyksenä (sisältäen suun terveydenhuollon) ympäri vuorokauden kaikilla tarpeellisilla lääketieteen ja hammaslääketieteen erikoisaloilla. Lisäksi laajan ympärivuorokautisen päivystyksen yksikössä on ympäri vuorokauden saatavilla sosiaalityöntekijän palvelut.

Pohjois-Savossa on tarkastelun pohjalta esitetty, että työterveyshuollon palvelut yhtiöitetään ja yhtiö ei toimi kilpailuilla markkinoilla. Yhtiö tuottaisi näin ollen työterveyshuollon palvelut maakuntakonsernin hankintayksiköille in house -periaatteella sekä lakisääteisen työterveyshuollon palveluita niille työnantajille, jotka haluavat solmia työterveyshuoltosopimuksen

maakunnan kanssa. Yhtiön osakkaaksi voisivat tulla myös ne alueen kunnat tai muut hankintayksiköt, jotka haluavat järjestää henkilöstönsä työterveyshuollon in house -periaatteella yhteisen yhtiön kautta.

Tämän lisäksi perustettava suoran valinnan palveluita tuottava maakunnan omistama yhtiö voisi oman liiketaloudellisen harkintansa mukaan tuottaa myös työterveyshuoltopalveluita kilpailluilla markkinoilla.

Vaativat erikoissairaanhoidon palvelut ovat liikelaitoksen toimintaa ja ne kootaan liikelaitoksen sisällä saman johdon ja valvonnan alla toimivaksi kokonaisuudeksi. Palvelut annetaan Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Liikelaitoksen oma leikkaustoiminta keskitetään kokonaisuudessaan Kuopion yliopistolliseen sairaalaan laajan ympärivuorokautisen päivystyksen yhteyteen. Huomioitava myös mahdolliset asiasettelillä valinnanvapauden piiriin siirtyvät toimenpiteet.

Lääkinnällinen kuntoutus jakautuu liikelaitoksen toiminnaksi ja suoran valinnan palveluihin. Sekä perustason että vaativaa akuuttivaiheen sairaalakuntoutusta annetaan kaikissa samoissa toimintayksiköissä kuin osastohoitoa. Erittäin vaativaa akuuttivaiheen sairaalakuntoutusta annetaan vain Kuopiossa laajan ympärivuorokautisen päivystyksen sairaalassa. Muu laituskuntoutus, kuin akuuttivaiheen sairaalakuntoutus, toteutettaisiin asiakasetelillä tai asiakkaan kieltäytyessä asiakassetelistä ostopalveluna.

Aikuispsykiatria, aikuissosiaalityö ja päihdepalvelut muodostavat liikelaitoksen sisällä saman johdon ja valvonnan alla toimivan maakunnan laajuisen kokonaisuuden, josta on Pohjois-Savossa käytetty työnimeä ”mielenterveys- ja hyvinvointipalvelukeskus”. Mielenterveys- ja hyvinvointipalvelukeskus vastaa em. palveluihin liittyvästä viranomaistyöstä sekä järjestää kaikki ne palvelut, jotka eivät kuulu suoran valinnan palveluihin tai asiakasetelillä järjestettäviin palveluihin joko oman toimintanaan tai ostopalveluna.

Liikelaitoksen toiminnaksi on Pohjois-Savossa hahmoteltu muun muassa:

- yliopistollisen sairaalan vaativa erikoissairaanhoidon palvelut
- vuodeosastotoiminta (ESH ja perusterveydenhuollon vuodeosastot)
- sosiaali- ja terveydenhuollon laitostoiminta
- neuvolatoiminnan sijoittuminen liikelaitokseen tai sote-keskukseen on maakunnan harkinnassa.

Arvioidut väliaikaishallinnon kustannukset ajalla 1.7.–31.12.2018 ovat Pohjois-Savossa noin 4,1 milj. €. On linjattu, että investointien määrä ja niissä tapahtuvien vastuiden muutokset on huomioitava, valmisteltava ja viimeisteltävä yhteistyössä. Tulevien investointien kokonaisuusmäärä on näillä näkymin 300–350 milj. € vuoteen 2022 mennessä. PSSHP:n kokonaisvelan arvioidaan olevan v. 2024 mennessä 490 milj. €. Investoinnit ja lainahoitokustannukset muodostavat merkittävän kustannuspaineen tilavuokriin.

b. Palvelujen järjestäminen

*Pohjois-Savossa palvelujen järjestämiseen liittyvät pohdinnat ovat liittyneet ensisijaisesti järjestäjän tehtävien ja roolin määrittelyyn. Kasvupalveluissa palvelutarpeen arviointi halutaan pitää maakunnan omana tehtävänä. Lähtökohdaksi maakunnassa on otettu, että **maakunnan järjestämät ja tuottamat palvelut muodostavat asiakkaan näkökulmasta loogisen, selkeän ja toisiaan tukevan kokonaisuuden**, jossa eri palvelujen ja palveluntuottajien saumakohtat eivät näy asiakkaalle.*

Yrityspalveluissa nähtiin tärkeäksi yritysten palvelutarpeen arviointi järjestäjän toimesta. Järjestäjän tehtävänä on tehdä riittävän analyysi ja ohjata yritys eteenpäin. Vastaavasti tämä voitaisiin tehdä myös ulkopuolisella avustuksella. Yksi keskeinen kysymys ja huoli työllisyyspalveluiden osalta on liittynyt siihen, mihin asiakkaat siirtyvät, jos ja kun he päättävät palvelun. On pohdittu, että jos kyseessä olisi esim. kahden vuoden palvelu, tapahtuisi siirtyminen todennäköisesti takaisin järjestäjän palveluihin.

Pohjois-Savossa on linjattu asiakaspalveluprosessin lähtökohdat: *Järjestämme asiakkaille asiantuntevaa kasvupalvelua. Asiakas voi valita palveluita maakunnan ja kumppaneiden tarjonnasta. Asiointi kanssamme on sujuvaa ja asiointi tukee asiakkaan omia tavoitteita ja kasvua. Tarjoamme asiakkaille kokonaisvaltaista palvelua.* Palveluita järjestetään aiempaa suurempina kokonaisuuksina (vs. pirstaleisuus ja päällekkäisyys) monituottajamallilla.

Lisäksi Pohjois-Savossa pyritään myös kasvun mahdollistavaan palvelukokemukseen: Maakunnan järjestämät ja tuottamat palvelut muodostavat asiakkaan näkökulmasta loogisen, selkeän ja toisiaan tukevan kokonaisuuden (eri palvelujen saumakohtat eivät näy asiakkaalle).

Ympäristöterveydenhuollon palveluiden osalta asiakkaat ovat toivoneet, että vaikka maakunta järjestää palvelut, tuotannon täytyy olla hajautettua ja lähellä asiakkaita; lähipalvelut on ehdottomasti turvattava. Asiakkaat ovat myös toivoneet koulutusten ja info-tilaisuuksien järjestämistä ympäristöterveydenhuollon palveluihin liittyen.

Ympäristöterveydenhuolto on siirtymässä maakuntahallinnon järjestämisvastuulle 1.1.2019, mutta ympäristönsuojelu on jäämässä kunnille. Onkin kysytty, miten asian osalta menetellään ja miten palvelut tullaan järjestämään. On linjattu, että asiasta on neuvoteltava seudullisesti. On toivottu, että kilpailutukset tullaan järjestämään mahdollisimman avoimesti; pk-yritysten osallistumismahdollisuudet palvelutuotantoon on turvattava.

Asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, että maakunta järjestää palvelut itse ja tarvittaessa tilat voivat käyttää lisäksi yksityisiä palveluita niin halutessaan. Yksityinen ja maakunnallinen palvelu nähdään toisiaan tukevin, ei kilpailevin vaihtoehtoina maaseutupalveluissa. Maakunta järjestäjänä pyrkii huolehtimaan käytettävissään olevin keinoin, että kaikkien kuntien alueella toimisi markkinoiden avautuessa ainakin yksi sote-keskus sekä suunhoidon yksikkö.

c. Integraatio

*Integraatiopohdinnat ovat olleet tiiviisti esillä Pohjois-Savon valmistelussa, mikä näkyy myös runsaana valmisteluaineistona. **Yhtenäisten palvelukokonaisuuksien rakentamista** maakunnan sisällä pidetään tärkeänä mm. yritys- ja työvoimapalveluissa sekä vanhusten palveluissa ja ympäristöterveydenhuollossa. Lisäksi integraatiopohdintoja on tehty maakuntaorganisaation rajat ylittäen suhteessa sidosryhmiin esimerkiksi vesienhoidossa ja luonnon monimuotoisuuden edistämisen tehtävissä. Samalla maakunnassa on hahmoteltu **tulevia palveluyksiköitä** mm. lasten ja perheiden palveluissa.*

Pohjois-Savossa halutaan, että valmistelussa huomioidaan tulevan Business Finland -organisaation sekä kasvupalveluiden välinen integraatio. Kuntien yhteistyötä lausuntovaiheessa ja uudistuksen valmisteluvaiheessa pidetään myös tärkeänä asiana. Yritys-Suomen jatko ja seudullisen toiminnan jatko on herättänyt Pohjois-Savossa kysymyksiä ja vähän huoltakin – miten käy yhteistyölle seuduilla?

Keskustelu yhteisen julkisten yrityspalvelujen palvelustrategian laatimisesta on herättänyt kaikilla alueilla myönteisiä ajatuksia. Kasvupalveluiden osalta pidetään keskeisenä hyvien yhteistyö- ja toimeenpanorakenteiden muodostamista osana maakunnan toiminnan valmistelua. Hyviä olemassa olevia toimintamalleja tulee hyödyntää mahdollisuuksien mukaan.

Osaavan työvoiman rekrytointiin liittyvät palvelut on myös nostettu esiin: rekrytointikoulutus, koulutuspalveluiden tuottaminen yhteistyössä nähdään toivottavan, erityisesti kohtaantongelmia ratkaistaessa. Verkostomaiset toimintatavat nähdään tärkeäksi palvelujen tuottamisessa. Tämä tarkoittaisi erilaisten palveluiden ja koulutusten raja-aidattomuutta. Useat palveluntuottajat ovat olleet huolissaan siitä, miten maakuntien välinen yhteistyö turvataan.

Jatkossa on tärkeää kehittää yhteistyötä kasvupalveluissa ja selkeyttää toimijoiden rooleja. Muiden palvelujen yhteen sovittaminen esim. Tekesin palveluiden kanssa on oltava saumatonta. Tekesin palvelujen säilyttäminen alueella koetaan tärkeäksi.

Tavoitteena on, että lähipalvelut yhdessä maakunnallisen ja valtakunnallisen kasvupalvelun kanssa muodostavat asiakkaan näkökulmasta toisiaan tukevan yhtenäisen asiakaskokemuksen. Palveluketjut ovat asiakkaalle saumattomia ja maakunnalla on yhteinen palvelustrategia.

Tavoitteena on myös se, että toimijat eivät kilpaile asiakkaista tai jaa asiakkaita, vaan tekevät yhteistyötä asiakkaan parhaaksi. Laajempien palvelukokonaisuuksien hankinta, jotka kattaisivat rekrytointia, osaavan työvoiman hankintaa, lyhytkestoista osaamisen kehittämistä sekä työllistymisvalmiuksien tukemista, nähdään tulevaisuudessa toivottavana käytäntönä. Muita yksittäisiä palveluita tai palveluelementtejä osana kokonaispalvelua voisivat olla osaamisen kartoittaminen työpaikoilla, erilaiset asenteisiin liittyvät palvelut, työnohjaus työpaikalla tai muut työssä pysymistä tukevat palvelut, kuten työhön valmentavat palvelut ja ennakkointitiedon tuottamien tulevista työvoiman tarpeista.

Terveydensuojelun nykyiset palvelut ovat järjestetty niin, että yhteistyö etenkin vesiasioissa (pohjavesi/talousvesi, pintavesi/uimavesi, kiinteistökohtaiset vesihuollon järjestelyt) ja meluasioissa (ulko-/sisämelu) on ollut saumatonta. Tämän kaltaisen yhteistyön toivotaan jatkuvan.

On esitetty, että ulkopuolisten konsulttien käyttäminen pitäisi lopettaa tiivistämällä kiinteistönomistajan ja viranomaisen välistä yhteistyötä. Sisäilma-asiantuntijan käyttämistä selvissä

tapauksissa pidetään turhana ja rahojen haaskauksena. On esitetty, että varat voisi kohdistaa mieluummin esimerkiksi palvelun parantamiseen.

On pohdittu, että pohjavesiasiantuntemus voisi tulevaisuudessa olla samassa ympäristöterveydenhuollon kanssa, jolloin vesiturvallisuuden asiantuntemus pohjavesialueelta kuluttajan hanaan olisi samassa. Pohjavesiasiantuntijaresursseja pitää olla maakuntatasolla riittävästi, että niitä riittäisi vesiturvallisuuden edistämisen lisäksi myös maakunnan vedenhankinnan kehittämiseen, lähinnä kehittämisen koordinointiin.

Pohjois-Savossa koetaan, että yhteistyö vanhuspalveluiden ja ympäristöterveydenhuollon kesken on toiminut hyvin. Ohjeistuksia ja apua on löytynyt työtilojen sisäilmahaasteisiin (asumispalvelut ja toimistotilat) sekä kotona asuvien asiakkaiden asumisterveyteen. Tähän asti kaikki tarvittavat palvelut ovat olleet helposti saatavissa. Maakunnassa pidetään vaikeana ennustaa, miten maakuntatasolla edellä mainitut asiat muuttuisivat ja mitkä muut asiat vaikuttaisivat palveluiden saatavuuteen ja yhteistyön sujuvuuteen, kuin mahdollinen resurssien väheneminen.

Pohjois-Savossa on pohdittu, että isoissa yrityksissä henkilötason tunnistus (esim. tupas) on monesti vaikeaa koska vaihtoksia tulee ja luvat ovat yrityksen nimissä, ei yksittäisten henkilöiden. Onkin toivottu yhteiskäyttötunnusta tms., jonka alta luvat löytyisivät esimerkiksi y-tunnuksen mukaan jaoteltuna.

Vesienhoidon suunnittelussa luonnon monimuotoisuus pyritään pitämään kiinteästi mukana. Ilmastonäkökulma pyritään tulevaisuudessa integroimaan kaikkeen toimintaan päätöksenteosta toteutukseen. Maakunnalla on myös oma ympäristökasvatusverkosto, joka kokoaa ympäristökasvattajat yhteen. Ympäristönsuojelu ja kestävä kehitys huomioidaan vahvasti koko maakunnan toiminnassa.

Pinta- ja pohjavesien tilaa ja määrää seurataan suunnitelmallisen ja koko maakunnan kattavan seurantaohjelman avulla. Vesiä, kalakantoja ja valuma-alueiden ravinnekiertoa hoidetaan kokonaisuutena yhtenä kokonaisuutena. Maakunta pyrkii edistämään ja ylläpitämään alueellisten toimijoiden yhteistyötä vesihuollon järjestämisessä. Maakunta edistää myös vesihuollon järjestämistä suurempina, kuntarajat ylittävinä kokonaisuuksina. Vesitehtävissä tehdään yhteistyötä Vuoksen ja Kymijoen maakuntien kanssa. Maakunnan sisällä yhteistyötä halutaan kehittää kattaen mm. ympäristöterveyden, perusterveydenhuollon, pelastustoimen, alueiden käytön ja maaseudun kehittämisen.

Vesistö säännöstelyjä kehitetään ilmastonmuutokseen varautumiseksi sekä vesien käyttäjien intressien yhteensovittamiseksi. Vesistö hankkeilla parannetaan vesistöjen käyttökelpoisuutta ja vähennetään tulva- ja kuivuusriskejä. Hankkeissa sovitetaan yhteen vesienhoidon ja -käytön tavoitteet. Maankuntien yhteinen kiinteistöyhtiö tulee huolehtimaan vesirakenteista. Vesienhoidolle on yhteistyössä sovitut alueelliset tavoitteet ja toimivat yhteistyömenettelyt. Pinta- ja pohjavesien hyvä tila saavutetaan ja turvataan monitavoitteisella yhteistyöllä.

Maaseutupalveluista on annettu muun muassa tällainen asiakaspalaute: "*Pohjois-Savossa on saavutettu erinomainen tilanne. Hallinnolla tulisi olla laajempaa yhteistä näkemystä, miten elinkeinoa edistetään omassa maakunnassa kuin pelkästään oman hallinnon alan perusvelvoitteiden täyttäminen. Näkemyksen tulisi olla tasapuolinen maakunnan koko aluetta kohtaan*". On toivottu, että maaseutu nähtäisiin kokonaisuutena. Toisin sanoen hyvistä sektorikohtaisesta palveluista tulisi rakentaa yhtenäistä kokonaisuutta: Palvelut toimivat nykyisin omilla sektoreillaan kohtuullisen hyvin, mutta kokonaisuuden hallinta, ajantasaisuus ja reagoitukyky ovat heikkoja.

Lähes poikkeuksetta kaikissa asiakkaiden vastauksissa on oltu tyytyväisiä nykyisiin eläinlääkintähuollon palveluihin. Nykyinen palvelutaso ja kohtuuhintaiset maakunnalliset eläinlääkintäpalvelut halutaan turvata kattavasti koko maakunnan alueella. Kuntien tiloille maksumat käyntisubventiot halutaan säilyttää.

On linjattu, että yhden hyvän ja keskitetyn palveluyksikön toiminta ei jaksaisi säteillä kovin kauas, vaan tarvitaan hajautettu palveluverkosto, jossa maaseututoimistojen palvelut ovat lähellä asiakkaita ja työntekijät ovat yhteydessä toisiinsa tietoverkkojen välityksellä. On myös todettu, että maaseutupalveluissa sähköisten palveluiden kehittämisessä on kyse valtakunnallisesta kehittämisestä – järjestelmien tulisi olla kaikille valtakunnallisesti yhteisiä.

Pohjois-Savon soten palvelustrategiaan kuuluvat terveyden- ja hyvinvoinnin edistäminen ja integroidut palvelut, digitaaliset ja älykkäät ratkaisut tukemassa sekä yksittäistä kansalaista että koko palvelujärjestelmää. Lasten, nuorten ja perheiden palvelut kootaan valtakunnallisen perhekeskusmallin mukaan toiminnalliseksi ja monialaiseksi seudulliseksi kokonaisuudeksi. Työryhmä on ehdottanut Pohjois-Savoon (ml. Joroinen) viittä (5) seudullisesti toimivaa laaja-alaista perhekeskusta osana tulevia maakunnan sote-keskuksia.

Pohjois-Savossa on puhuttu myös *Ikäkeskus*-palvelukokonaisuudesta, jonka palvelujen ja niiden koordinoitavuuteen keskittäminen auttaa muodostamaan palveluista asiakaslähtöisen, hallittavan ja kustannustehokkaan kokonaisuuden riippumatta minkä lain tai organisaation mukaisesti niitä tuotetaan.

Erytishuollon osalta Vaalijalan kuntayhtymän palvelut muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden, joka palvelee ensisijaisesti tulevaa Itä-Suomen yhteistyöaluetta ja toissijaisesti Suomen muita maakuntia. Vaihtoehtoja palvelutoiminnan tuottamiseksi ovat esimerkiksi yhtiöittäminen tai isäntämaakuntamalli. Erytistyöntekijöiden ja erikoislääkäreiden palveluita sekä harvoin tarvittavia tutkimuksia ja hoitoja kootaan kolmeen sote-keskukseen ja suun hoidon yksikköön Kuopioon, Iisalmeen sekä Varkauteen ("laajat sote-keskukset"), joista alueellinen tarjonta organisoidaan.

Perus- ja erityistason palveluita yhteen sovittavan palvelutarpeen arvioinnin vastuu on liikelaitoksen työntekijällä. Arvioinnissa hyödynnetään perheen itse ehdottamia muita keskeisiä toimijoita, esimerkiksi työparina tai tiiminä. Arvioinnissa hyödynnetään tarvittaessa erityistason konsultaatioita.

d. Valinnanvapaus

*Pohjois-Savossa kasvupalvelujen valinnanvapauteen **suhtaudutaan lähtökohtaisesti positiivisesti**. Erityisesti yrityspalveluissa ajatellaan, että asiakkaalla pitää olla mahdollisuus valita. Lisäksi maakunnassa on kiinnitetty huomio valinnanvapauden vaikutuksiin henkilöstöön, mihin liittyen ollaan tekemässä taustaselvitystä.*

Työllisyyspalveluiden osalta on todettu, että valinnanvapaus on periaatteessa hyvä. Yrityspalveluissa ajatellaan, että kaikissa palveluissa pitää olla jonkinlainen mahdollisuus valinnanvapauteen. Palveluissa voi hyvinkin olla käytössä eri tyyppiset ostamisen mallit, mutta valinnanvapautta tulee aina olla. Kasvupalveluissa palvelutarjonnan perustuu ensisijaisesti asiakkaiden tarpeisiin ja asiakkaan valinnanvapauteen.

Maakunnassa on pohdittu jonkin verran myös valinnanvapauden vaikutusta maakunnan omaan henkilöstötarpeeseen. Valmistelun aikaan on linjattu, että väliaikaishallinnon tulee valmistella viimeistään 30.3.2018 mennessä yhdessä henkilöstön edustajien kanssa arvio

valinnanvapauden vaikutuksesta henkilöstötarpeeseen ja keinot henkilöstötarpeen vaihtelun hallitsemiseksi.

Lisäksi on pohdittu sijaishenkilöstön toiminnan organisointia ja henkilöstön rekrytointia. Väli-aikaishallinnon tulee valmistella viimeistään 30.3.2018 mennessä yhdessä henkilöstön edustajien kanssa yhtenäinen sijaishenkilöstön ja rekrytoinnin toiminnan organisointi koko maakunnan alueella. Valmistelussa tulee huomioida valinnanvapauden vaikutus henkilöstötarpeen mahdollisiin vaihteluihin.

e. Digitalisaatio

*Pohjois-Savossa nähdään, että tulevaisuudessa palvelujen **digitalisaatio tulee kattamaan kaikki rutiiniluonteiset palvelut**. Tästä syystä tärkeää on **toimivien tietoliikenneyhteyksien** kehittäminen ja varmistaminen koko maa(kunna)n alueella. Siitä huolimatta maakunnassa pidetään tärkeänä, että maakunnassa on myös riittävä verkko fyysisiä palvelupisteitä, joissa asiakkaat voivat asioida henkilökohtaisesti. Lisäksi Pohjois-Savossa on hahmoteltu tarkkaan kehittämistarpeita ICT:n osalta erityisesti suhteessa kansallisiin palveluihin, mutta myös maakunnan sisäisesti.*

Kasvupalveluissa asioiminen ja kaikki tieto pyritään tuottamaan sekä toteuttamaan digitaalisesti, paitsi jos tapaaminen tuo selkeästi lisäarvoa. Digitalisaation hyödyntäminen ja osamisen kehittäminen nähdään tärkeäksi myös yrityksissä. Sekä kasvokkain että digitaalisesti tapahtuvaa alkavan yritysten neuvontaa nähdään kuitenkin tarvittavan. Keskeinen periaate on, että rutiinipalvelut ovat digitaalisia, mutta asiantuntijuutta, neuvontaa ja ohjausta on oltava helposti saatavilla.

Tulevaisuudessa kehitetään lajeja ja luontotyyppejä koskevia tietojärjestelmiä asiakasystävällisempään suuntaan. Digitalisaation hyödyntäminen sekä työkalujen kehittäminen nähdään tärkeänä myös riskienarvioinnin tehtävissä.

On toivottu, että tukihallinto- ja valvontapalvelujen tulee säilyä lähellä asiakasta ja neuvonta näihin myös. Digitalisaatiota tulee kehittää palvelujen suhteen varsinkin, jos matkaetäisyydet vielä pitenevät. Toimivat digiyhteydet tulee saada jokaiseen maakunnan kolkkaan, koska muuten kehitys toimimattomalla alueella hidastuu.

Digitalisaatio (sähköiset järjestelmät) ja tietojärjestelmien parantaminen ovat voimakkaasti esillä kaikissa palveluissa. On linjattu, että digitaalista palvelua/ohjelmistoja tulisi kehittää, koska tieto ja palvelut siirtyvät kiihtyvällä vauhdilla nettiin. Siitä huolimatta maakunnassa nähdään tärkeäksi, että alueella olisi kuitenkin ns. aluetoimistoja, joissa olisi mahdollisuus henkilökohtaiseen palveluun.

Väli-aikaishallinnon muutamia keskeisiä päätettäviä asioita syksyllä 2017:

- Organisaatorakenne, palvelurakenne, palveluverkko, tietorakenteet ja tietojärjestelmävalinnat
- ICMT ja tiedonhallinta, maakunnan järjestäjätehtävät ja liikelaitos (muiden toimijoiden osuus on vielä epäselvä)
- Mikäli valinnanvapauspilotti toteutuu niin yllä olevat päätökset 8–9/2017 mennessä.

Nämä on huomioitava valmistelutyössä ja kytkettävä yhteen palvelutoiminnan suunnittelun kanssa. Palvelutoiminta määrittää tavoitetilan toiminnalleen, mistä johdetaan tarvittavat ICT-ratkaisut.

Tärkeitä teemoja Pohjois-Savon sote-ict-ratkaisuissa ovat ainakin:

- Asianhallinta ja arkistotoimi: Tiedonohjaussuunnitelmien on oltava valmiina 02/2018. Operatiivisten järjestelmien ja tiedonhallintajärjestelmien integrointi on käynnistettävä välittömästi, jotta järjestelmien asianmukainen tietojen hallinta ja asiakirjojen sähköinen arkistointi voidaan toteuttaa.
- Digitalisaatio: Kokeilukulttuurin ja kokeilukonseptien luominen sekä maakunnallisen hyvinvointi- ja terveysteknologian ratkaisujen suunnittelu ja toteutus. Osa tietojärjestelmä- ja kantapalveluratkaisuista ovat yhteistyöalueen tai jopa kansallisia ratkaisuja.
- Kanta: Kansalliset vaatimukset ja niiden kehittyminen huomioitava palvelutoiminnan suunnittelussa.
- Tiedolla johtaminen ja raportointi: Sote-tietopakettit (ent. palvelupaketti) tulevat maakunnan järjestäjän työkaluksi, jonka avulla maakunta saa näkymän yksittäisen tuottajan ja kaikkien tuottajan tuottamien palveluiden kustannukset, laadun ja vaikuttavuuden asiakasryhmittäin. Tietopaketteja käytetään mm. maakunnallisten tietojen vertailussa. Niiden vienti tuotantoon on projektoitava ja resursoitava. Käynnistettävä raportointimallin suunnittelu uudelle sote-kokonaisuudelle.
- Perus-ICT ja sote-tietojärjestelmät: Käynnistettävä 5.5.2017 VM:lle jätetyn rahoitushakemuksen mukainen hanke, jolla turvataan maakunnan potilas- ja asiakastietojärjestelmien käyttöönotto.
- Tietosuoja: Tietosuoja ja tietoturva -työryhmä on nimettävä EU tietosuoja-asetuksen mukaisesti, siirtymäaika päättyy 25.5.2018.

f. Rahoitus

*Pohjois-Savossa on esivalmistelun aikana esitetty huoli siitä, **riittääkö tulevan maakunnan rahoituspohja** siihen, että maakunnassa tuotetaan uusia innovatiivisia ratkaisuja. Kasvupalvelujen osalta erityisen huolissaan maakunnassa ollaan kaikkein heikommassa asemassa olevien osalta. Maakunnan esivalmistelun ensimmäisen vaiheen rahoitus on ollut noin 50 000 euroa, minkä lisäksi maakunnassa on käynnistetty valmistelun tueksi erillishankkeet, joiden yhteisvolyyymi on noin 814 000 euroa. Ministeriön alustavien laskelmien mukaan Pohjois-Savon maakunnan **rahoitusvaje** on noin 20 M€, mikä kasvaa vuoteen 2024 mennessä noin 27 miljoonaan euroon.*

Pohjois-Savossa on pohdittu muun muassa, riittääkö rahoituspohja tuottamaan uusia ratkaisuja. Entä mikä on rakennerahastojen rooli 2020 jälkeen? Kasvupalvelujen valmisteluun liittyy vielä paljon avoimia kysymyksiä, jotka huolettavat ja keskusteluttavat. Erityistä huolta kasvupalvelujen osalta kannetaan heikommassa asemassa olevien osalta, yleisesti palvelun saatavuudesta, tasalaatuisuudesta sekä määrärahojen riittävydestä.

Kesäkuun 2017 lopussa päättyneen esivalmistelun ensimmäisen vaiheen osalta valtion varoista maksetaan maakunnalle väliaikaishallinnon toiminnan ja hallinnon käynnistämiseksi aiheutuvien kustannusten kattamiseksi määräraha. Pohjois-Savon liitto on hakenut maa-

kuntauudistuksen valmistelun koordinoijana valtionvarainministeriöltä esivalmisteluvaiheen työsuunnitelmaan perustuen yhteensä 95 722,90 € määrärahaa. Työsuunnitelmaan on sisällytetty esivalmistelun henkilötyötä (20 % muutosjohtaja, digijohtaja, 5 % taloussihteeri), työvälineiden käyttökuluja (www.pohjoissavo2019.fi ylläpito, Joiqu-työväline, Dynasty-asianhallinta), esivalmisteluvaiheen asiantuntija-työtä (sopimusten hallinta) ja hankintoihin mahdollistaviin toimiin liittyviä varauksia (osakkuudet keskeisimpiin kumppaneihin). Valtionvarainministeriöstä 27.3.2017 tulleen päätöksen mukaan Pohjois-Savon liitolle on myönnetty 49 469 € avustus (VM/256/02.02.06/2017).

Maakuntien rahoituksessa siirrytään viiden vuoden mittaisen siirtymäkauden kuluessa todellisiin kustannuksiin perustuvasta rahoitusmallista laskennallisiin kustannuksiin perustuvaan. Siirtymä tapahtuu 20 prosenttia kerrallaan siten, että ensimmäisenä vuonna 2019 rahoitus muodostuu kokonaan toteutuneiden kustannusten perusteella, toisena vuonna 2020 80 prosenttisesti toteutuneiden kustannusten perusteella ja 20 prosenttisesti laskennallisten kustannusten perusteella jne.

Ministeriön alustavien laskelmien mukaan Pohjois-Savon maakunnan aloittaessa toimintansa rahoitusvaje on SOTE-menojen osalta n. 16 M€. Vuoden 2024 tasolla SOTE-toimintojen osalta rahoitusvaje on noin 20 M€ (muutos lähtötasoon -2,2%). Maakunnan muiden tehtävien osalta rahoitusvaje on 6,8 M€ (muutos lähtötasoon -10,6 %). Yhteensä Pohjois-Savon maakunnan rahoitusvajeeksi muodostuu tämän hetkisten laskelmien mukaan noin 27 M€, eli -2,75 %/ 107 €/as siirtymäkauden jälkeen, eli vuonna 2024.

Päijät-Häme

Tähän yhteenvedoon on koottu Päijät-Hämeen maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvedona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty. On huomattava, että tätä kirjoitettaessa Päijät-Hämeen valmistelustaan julkaisema materiaali on huomattavasti ohuempaa kuin muiden maakuntien.

a. Maakunnan perustaminen

Päijät-Hämeen osalta sote- ja maakuntauudistuksen valmistelu käynnistyi jonkin verran myöhemmin kuin monessa muussa maakunnassa. Valmistelua on viety eteenpäin sote-uudistuksen osalta Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän puitteissa ja maakuntauudistuksen osalta neljässä työryhmässä. Tätä kirjoitettaessa ei valmisteluaineistosta käy ilmi, onko maakuntaa perustettu väliaikainen toimielin vai ei.

Päijät-Hämeessä maakunnan perustamisen aikataulu oli suunniteltu etenevän hallituksen asettaman aikataulun mukaisesti. Maakuntaan oli tarkoitus asettaa aikaisintaan 1.1.2017 toimintansa aloittava väliaikainen valmistelutoimielin, joka olisi vastannut maakunnan toiminnan ja hallinnon käynnistämisen valmistelusta. Toimielin olisi myös käyttänyt päätösvaltaa siihen asti, kunnes maakuntavaltuusto olisi aloittanut toimintansa tammikuussa 2018. Itsehallinnollisen Päijät-Hämeen maakunnan oli tarkoitus järjestää 1.1.2019 alkaen kaikki alueensa sosiaali- ja terveystyöpalvelut.

Päijät-Hämeessä perustettiin maakuntauudistuksen esivalmisteluvaiheen kartoitustyötä varten neljä alatyöryhmää: maaseutuasiat, maakunnan elinvoima-asiat, varautuminen ja turvallisuus sekä maankäyttö, liikenne ja ympäristö. Työryhmät käynnistyivät vuoden 2017 alusta. Kartoitustiedot kerättiin alueen kuntien, Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen, maakunnan liiton, Hämeen ELY-keskuksen, Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän, Hämeen TE-toimiston ja Etelä-Suomen aluehallintoviraston yhteisenä virkатыönä. Ryhmien valmistelutyöhön on otettu mukaan myös järjestöjen ja henkilöstöorganisaatioiden edustajia.

Sote- ja maakuntauudistusta ennakoiva Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä perustettiin valtuustojen päätöksin kesäkuussa 2016. Kuntayhtymään kuuluvat Asikkala, Hartola, Hollola, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki, Pukkila ja Iitti. Sysmä ja Heinola ovat mukana vain erikoissairaanhoidon osalta. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu siirtyi yhtymälle 1.1.2017.

b. Palvelujen järjestäminen

*Palvelujen järjestämisen osalta merkittävin askel Päijät-Hämeen valmistelussa on ollut **Hyvinvointikuntayhtymän (PHHYKY) perustaminen**. PHHYKY on vastannut sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä Asikkalan, Hartolan, Hollolan, Iitin, Kärkölan, Lahden, Orimattilan, Padasjoen, Pukkilan ja Myrskylän osalta vuoden 2017 alusta alkaen. Muilta osin palvelujen järjestämiseen liittyvä valmistelutyö on kohdentunut mm. liikennejärjestelmän kehittämiseen ja joukkoliikennekysymyksiin, yritys-, työvoima- ja elinkeinopalveluihin sekä maatalousyrittäjien lomituspalveluihin. Kaikissa näissä kokonaisuuksissa on ollut jossain määrin haasteellista rakentaa toimiva kokonaisuus maakunnan järjestämien palvelujen ja kuntien toiminnan välillä. **Kuntien ja maakunnan yhdyspinta** vaatiikin Päijät-Hämeessä jatkopohdintaa.*

Päijät-Hämeessä ajatellaan, että joukkoliikenteen järjestäminen edellyttää saumatonta yhteistyötä alueen kuntien ja liikenteenharjoittajien kanssa. Joukkoliikennetehtävänä menestyksellinen hoitaminen edellyttää yhteistyökykyä, joukkoliikennelain tuntemusta, hankintojen osaamista sekä hyvää suunnittelunäkemyksiä.

Esille on noussut kysymys joukkoliikenteen järjestämisen erityyppisistä tavoista. Päijät-Hämeessä toimivaltainen joukkoliikenneviranomaisen on Lahden kaupunki, Kanta-Hämeessä Hämeenlinnan kaupunki Hämeenlinnan ja Forssan seutujen osalta, mutta Riihimäen seudun joukkoliikenneviranomaisen tehtävät hoitaa Uudenmaan ELY-keskus. Erilaiset järjestämistavat tulevat esiin esim. Lahti-Riihimäki- tai Lahti-Hämeenlinna-välien joukkoliikenteen järjestämisessä ja tämä on syytä huomioida jatkovalmistelussa.

Kuntien alueiden käytön suunnittelun ja rakennustoimen järjestämisen edistämisen osalta on selvitetty, millaisia henkilöstöriskejä näihin tehtäviin liittyy ja millaisia toimitiloja ja kiinteistöjä tehtävien hoitoon mahdollisesti tarvitaan. Myös tarvittavia ICT-työkaluja on tämän tehtävän järjestämisen osalta selvitetty. On selvitetty tehtäväalueen ulkopuolisia yhteistyökumppaneita ja keskeisiä asiakkaita. Tämän tehtävän hoitaminen vaatii usean tehtäväalueen toimijoiden yhteistyötä.

Vesien ja merensuojelun sekä vesien ja merenhoidon järjestämiseen ja toteuttamiseen liittyviä henkilöstöriskejä on kartoitettu. Myös tarvittavia ICT-työkaluja on tämän tehtävän järjestämisen osalta selvitetty. On selvitetty tehtäväalueen ulkopuolisia yhteistyökumppaneita ja keskeisiä asiakkaita. On tunnistettu, että öljyvahinkojen torjunnan järjestäminen alueella ja pelastustoimen öljyvahinkojen torjuntasuunnitelman vahvistaminen vaatii usean tehtäväalueen toimijoiden yhteistyötä. Päijät-Hämeessä on linjattu, että kalatalouspalvelut tulee järjestää tulevaisuuden maakunnissa niin, että kustannustehokas kalataloushallinto palvelee asiakkaitaan eli kalatalousalan yrityksiä, yhteisöjä ja kansalaisia parhaalla mahdollisella tavalla.

Yritys-, työ- ja elinkeinopalvelujen järjestämisen tehtävänä ulkopuolisia yhteistyökumppaneita ja keskeisiä asiakkaita on selvitetty. Myös tämän tehtäväalueen toteuttaminen vaatii yhteistyötä muiden tehtäväalueiden toimijoiden kanssa. Päijät-Hämeessä on tunnistettu palvelukokonaisuuden yhteys sote-palveluihin vaikeammin työllistettävien palveluiden järjestämisessä. Maatalous on elinkeino ja maataloudessa on työnantaja sekä yrityksiä, joten sinne on yhteys erityisesti varautumisen alan asioissa. Tehtäväalueen osalta on käyty läpi myös mahdollisia henkilöstöriskejä. Erityisesti siirtyminen järjestäjä-tuottaja-malliin huolettaa. Tällä hetkellä lähes kaikki tuottavat palveluita, jatkossa maakunta vain järjestää ja ulkopuoliset tuottavat. Millainen ekosysteemi tähän muodostetaan? Tässä on havaittavissa viittaus lainsäädäntöön sellaisessa muodossa, jossa se ei tule toteutumaan. Tehtäväalaan liittyvä omaisuus, vastuut ja sopimukset on kartoitettu sekä toimitilat ja kiinteistöt. Myös hankintoja ja ICT-työkaluja on kartoitettu.

Maatalousyrittäjien ja turkistuottajien lomituspalvelujen järjestämisen tehtäväalan ulkopuolisia yhteistyökumppaneita ja tehtäväalan keskeisiä asiakkaita on selvitetty. On havaittu, että tämän tehtäväalueen toteuttaminen vaatii usean tehtäväalueen toimijoiden välistä yhteistyötä. On selvitetty myös tehtävä alueen henkilöstöriskejä. On selvitetty tehtävään mahdollisesti liittyvää omaisuutta, vastuita ja sopimuksia sekä toimitiloja ja kiinteistöjä. Samoin hankintoja ja ICT-työkaluja. Etätyö, etäyhteydet ja niiden toimivuus ovat tämän tehtävän hoitamisessa ensisijaisen tärkeitä ja edellyttävät etäjohtamisen osaamista. Esimerkiksi selainpohjainen Lomitusnetti mahdollistaa paikkariippumattoman työnteon.

Mikäli yhteistyötä maakuntien välillä lomituspalveluissa ei tehdä, alueen maatalousyrittäjien lomituspalvelujen järjestämisessä saatavuus ja joustavuus vähenevät, pienellä alueella on vähän työntekijöitä ja äkillisten tilanteiden hoitaminen vaikeutuu. Tilojen koneellistaminen, automaatio ja yksikkökokojen kasvu edellyttävät säännöllistä täydennyskoulutuksen järjestämistä lomittajille. Maakuntiin siirtyä aluehallintovirastosta eläinten terveyden ja hyvinvoinnin lupa-, ohjaus- ja valvontatehtäviä sekä alkoholihallinnon tehtävät. Osa näistä on sellaisia, että tehtävien järjestäminen ylimaakunnallisena yhteistyönä on järkevää

Päijät-Hämeen sote-uudistuksen esivalmistelu on toteutettu maakunnan palvelujen kehittämistyön yhteydessä vuodesta 2014 alkaen sekä Hyvinvointikuntayhtymän valmistelun yhteydessä syksyn 2016 ja kevään 2017 aikana. Vuoden 2017 alussa yhtymään siirtyi sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuu Asikkalasta, Hartolasta, Hollolasta, Iitistä, Kärkölästä, Lahdesta, Orimattilasta, Padasjoelta, Pukkilasta ja Myrskylästä. Yhtymä tuottaa maakunnan kaikille kunnille erikoissairaanhoidon tarkoittamat ja osalle kuntia myös ympäristöterveydenhuollon palvelut.

Lahden kaupunki on järjestänyt toistaiseksi itse ympäristöterveydenhuollon palvelut. Heinola ja Sysmä ovat järjestäneet itse sosiaali- ja terveydenhuollon perustason palvelut. Iitin ympäristöterveydenhuollosta on vastannut Kouvolan kaupunki.

c. Integraatio

Päijät-Hämeen valmistelussa on varsin aktiivisesti pohdittu eri palvelujen integraatioita niin maakunnan sisällä kuin maakuntien välillä. Erityisesti PHHYKY:n kohdalla on tavoitteeksi asetettu erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen palvelujen yhteensovittaminen ja toimivien palvelukokonaisuuksien rakentaminen uuteen maakuntaan. Maakuntauudistuksen osalta integraatiotarvetta on pohdittu erityisesti esimerkiksi joukkoliikenteen ja sote-palvelujen välillä sekä kulttuurin edistämistehtävien kohdalla maakunnan ja muiden organisaatioiden palvelujen välillä. Maakunnan strategisessa suunnittelussa työtä on ohjannut maankäytön, asumisen, liikenteen, palvelujen ja elinkeinojen (MALPE) kehittämisen yhteenkietoutunut kokonaisuus. Lisäksi Päijät-Hämeen saatavilla olevassa aineistossa korostuu ylimatekunnallisten tehtävien pohdinta. Päijät-Hämeessä nähdään, että tietyissä erityistehtävissä ei ole mielekäästä rakentaa omaa rakennetta jokaiseen maakuntaan, vaan yhteistyötä tulee tehdä yli maakuntarajojen riittävän isojen yhteistyöalueiden synnyttämiseksi. Tällaisia tehtäviä on tunnistettu mm. lomituspalveluissa, kalatalousrahaston palveluissa ja ympäristöterveydenhuollossa.

Päijät-Hämeessä ajatellaan, että olisi keskeistä arvostaa lomituspalveluja yhtenä maaseutupalveluiden osana ja ymmärtää ne yhtenä ruokasektorin ketjun osana. Tällä hetkellä maataloushallinnossa on toiminnassa yhteistoiminta-alueet, joissa tehtävien eriyttäminen on riskinä tulevaisuudessa.

Kalatalouspalveluiden jakaminen kaikkiin maakuntiin johtaisi henkilöresurssien pirstoutumiseen. Kun otetaan huomioon edellä mainitun tehtäväkokonaisuuden monimuotoisuus, ei ole mahdollista löytää jokaiseen maakuntaan koko kalatalouspalveluiden laajan tehtäväkentän hallitsevia työntekijöitä. Kokemukseen perustuen voidaan todeta, että maakuntien väliset yhteistyöjärjestelyt ovat välttämättömiä asiakkaiden laadukkaiden palveluiden varmistamiseksi.

Ympäristöterveydenhuolto siirtyy pois AVI:lta ja vaatii mahdollisesti tulevaisuudessa maakuntien välistä yhteistyötä. On tunnistettu, että usean kunnan alueelle ulottuvien ympäristö- onnettomuuksien jälkitorjuntatöiden ohjaus ja yhteen sovittaminen (vastuista, tehtävistä ja velvollisuuksista sopiminen) vaativat usean eri tehtäväalueen toimijoiden välistä yhteistyötä. On tärkeää, että kulttuuriympäristön hoidon, kulttuuriympäristöarvojen tunnistamisen, hoidon ja hyödyntämisen edistämisen tehtävän osalta käytettävissä oleva osaamisresurssi sovitaan yhteen tasapuolisesti, tarkoituksenmukaisesti ja riittävästi. Vesi-, luonto- ja ympäristötehtävissä ylipäättään on tärkeää sovittaa käytössä oleva osaamisresurssi yhteen tasapuolisesti, tarkoituksenmukaisesti ja riittävästi.

Jatkossa joukkoliikenteen kokonaisuuden osana ovat vammaispalvelulain ja sosiaalihuoltolain mukaisten kuljetusten käyttäjät. On tärkeää, että kuntien alueiden käytön suunnittelun ja rakennustoimen järjestämisen osalta käytettävissä oleva osaamisresurssi sovitaan yhteen tasapuolisesti, tarkoituksenmukaisesti ja riittävästi. Aluekehitysviranomaisen ja elinkeinoelämän ja innovaatioympäristöjen kehittämisen ja rahoittamisen toiminnot olisi syytä keskittää sijainniltaan keskeiseen paikkaan runsaan kokoustamisen vuoksi.

Kulttuurin edistämisen ja sitä koskevien suunnitelmien ja kehittämistoimenpiteiden yhteensovittaminen osana maakuntastrategian ja -ohjelman sekä maakuntakaavoituksen toteuttamista tehtävänä ulkopuolisia yhteistyökumppaneita ja asiakkaita on kartoitettu. On tunnistettu, että tämän tehtävän hoitaminen vaatii yhteistyötä usean eri tehtäväalueen toimijoiden kanssa.

Maakunnan suunnittelussa otetaan huomioon valtakunnalliset tavoitteet sovittaen ne yhteen alueiden käyttöön liittyvien maakunnallisten ja paikallisten tavoitteiden kanssa. Uuden maakuntakaavan laadinnassa on ollut voimakkaasti esillä ns. MALPE-ajattelu, jolla tarkoitetaan maankäytön, asumisen, liikenteen, palveluiden ja elinkeinojen yhteensovittamista. Maankäytön, liikenteen ja ympäristön alatyöryhmän työ onkin ollut kiinteästi yhteydessä elinvoiman alatyöryhmän työhön.

Valmistelutyötä on tukenut toimintatapauudistusten lisäksi organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän uudistaminen, millä on edistetty horisontaalisen ja vertikaalisen integraation toteuttamista. Valmistelutyön yksi merkittävä tulos on pääosin maakunnallisen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän perustaminen ja toiminnan käynnistyminen vuoden 2017 alussa. Yhtymän kaikki palvelut siirtyvät alueuudistuksessa uuteen maakuntaan.

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän valmistelun tavoitteet ovat olleet yhtenevät valtakunnalliselle sote-uudistukselle asetettujen tavoitteiden kanssa. Hyvinvointikuntayhtymä painottaa valtion sote-hankkeen mukaisesti erityisesti peruspalveluja. Tavoitteena on turvata vielä nykyistä parempi peruspalvelujen saatavuus. Tällä tavoin voidaan vähentää erikoispalvelujen käyttöä. Tarjottavien palvelujen tulee kaikilla sektoreilla perustua näyttöön niiden vaikuttavuudesta. Sellaiset palvelut, joilla ei ole voitu osoittaa voitavan parantaa kuntalaisten terveyttä tai sosiaalista ja muuta hyvinvointia, tulee asteittain poistaa käytöstä. Toiminnan on oltava myös taloudellisesti kestävä. Yhtymä tavoittelee huomattavia rationalisointihyöty-

jä erityisesti integraation keinoin. Minkään sektorin vuosittaiset kokonaiskustannukset eivät voi kasvaa enempää kuin 1 %:n, ja tämä luku pitää sisällään investoinnit.

Kärkihankkeiden suunnittelemista uudistuksista useat edellyttävät toimenpiteitä yli toimialarajojen. Päijät-Hämeessä on koettu keskeisinä yhteisinä muutoshaasteina keväällä 2017 vuodeosastoverkon keskittämiseen liittyvät toimenpiteet. Toimenpidesuunnitelma on valmisteltu vanhuspalvelujen kärkihankkeessa, ja täytäntöönpano käynnistetään ikääntyneiden palvelujen ja kuntoutuksen toimialoilla. Tämä kehittämistyön käynnistäminen ulottuu toimeenpanon edetessä myös muille toimialoille ja kattaa terveys- ja sairaalapalvelut, perhe- ja sosiaalipalvelut sekä strategia- ja tukipalvelut. Vuonna 2017 projektitoimisto on alkanut suuntautumaan toimintatapauudistusten ja kuntayhtymän käynnistymisen tukemiseen sekä uusien säästökohteiden etsimiseen. Säästökohteita sekä toiminnallista tehokkuutta etsitään erityisesti vastaanottopalveluista ja tukipalveluista.

Samaan aikaan maakuntaudistuksen kanssa on valmisteltu TEM:n ohjeistamana vanhojen säädösten mukaista maakuntastrategiaa ja -ohjelmaa vuosille 2018–2021. Nyt koko maakunnan elinkeino- ja vetovoimakehittämistä luotaava maakuntaohjelma ohjaa uudenkin maakunnan aikana sen kasvupalveluja ja aluekehittämistä. Valmistelut on linkitetty yhteen niin, että maakuntaudistuksen alaryhmien tuottamat kärki-ideat otetaan huomioon maakuntaohjelmaan kuuluvien älykkään erikoistumisen kärkien yhteydessä. Niitä käytetään yhtenä lähteenä myös syksyllä viimeisteltävän maakuntaohjelman toimintalinjojen määrittelyssä.

d. Valinnanvapaus

*Päijät-Hämeessä valinnanvapauden toteuttamiseen on varauduttu alkuperäisen valmistelun mukaisesti. Näin ollen heinäkuun alun uusi linjaus hallitukselta näyttäisi aineiston perusteella tulleen jossain määrin yllätyksenä valmistelijoille. Päijät-Hämeessä on sitouduttu toiminnan kustannustehokkuuden parantamiseen. Maakunnassa nähdään, että **kustannustehokkuuden aikaan saaminen edellyttää oman tuotannon merkittävää vahvistamista.***

Tähän liittyen maakunnassa on esitetty erityistä toimintatapamuutosohjelmaa koskien terveyspalveluja, vanhuspalveluja, sosiaalitoimea, erikoissairaanhoidon, tukipalveluja sekä mielenterveys- ja päihdepalveluja.

Päijät-Hämeen terveyspalvelut, vanhuspalvelut, sosiaalitoimi, erikoissairaanhoidon, tukipalvelut sekä mielenterveys- ja päihdepalvelut ovat esittäneet toimintatapamuutosohjelman, jonka taloudellinen arvo on 13,5 milj. euroa vuonna 2017. Toiminnan kustannustehokkuuden parantaminen on keskeinen tehtävä, joka jatkuu osana maakuntaudistuksen valmistelua. Näillä toimenpiteillä vahvistetaan omaa palvelutuotantoa kilpailutilanteessa, joka syntyy valinnanvapautta koskevan lainsäädännön hyväksymisen myötä. On hyvä huomata, että valmistelijat eivät selkeästi olleet varautuneet valinnanvapauslainsäädännön muutoksiin.

e. Digitaalisuus

*Päijät-Hämeen esivalmistelussa on pyritty kuvaamaan kattavasti nykyiset ICT-järjestelmät erityisesti maankäytön, liikenteen ja ympäristön tehtävien osalta. Sen sijaan saatavilla olevassa aineistossa **ei ole linjauksia koskien tulevaisuuden ICT-ratkaisuja.** PHHYKY:n osalta on linjattu, että palvelut tuotetaan jatkossa toimiviksi ja vaikuttavaksi osoitettuja digitaalisia ratkaisuja hyödyntäen.*

Päijät-Hämeen raporteissa on kuvattu kattavasti eri ICT-järjestelmien nykytilaa maankäytön, liikenteen ja ympäristön tehtävien osalta. Tulevaisuuden ICT-ratkaisuista ei raporteissa ole

kuitenkaan linjauksia. Valmisteluaineistossa on kuvattu hyvin kattavasti myös varautumisen ja turvallisuuden ICT-työkaluja. Digitalisaation avulla pyritään etsimään uusia toimintamalleja liikenteen tehtävissä.

MMM, Mavi ja Evira vastaavat keskitetysti maatalouden ja maaseudun kehittämisen tietojärjestelmistä tällä hetkellä ja myös maakuntauudistuksen jälkeen. Myös tukien maksujen rahoitus hoidetaan keskitetysti. Tähän ei ole tulossa muutoksia maakuntauudistuksen johdosta. Ympäristöterveydenhuollon osalta tullaan ottamaan käyttöön VATI- ja ELVI-järjestelmät vuonna 2019.

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän toimintaperiaatteena on palvelujen tuottaminen monituottajamallilla yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyöllä sekä vaikuttavaksi osoitetuista digitaalisista sovelluksista hyödyntäen. Teknologian ja digitalisaation hyödyntämistä pyritäänkin vahvistamaan kaikissa sote-palveluissa.

f. Rahoitus

Rahoituksen osalta Päijät-Hämeestä ei ole saatavilla kattavaa tietoa. Joukkoliikenteessä ja maakuntakaavojen harmonisoinnissa pyritään hyödyntämään erillisiä rahoitusta kehittämishankkeiden kautta. Näihin myös kuntien odotetaan osoittavan rahoitusta. Muutosjohtajien seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Päijät-Häme ilmoitti esivalmistelun resurssikseen noin 300 000 euroa.

Kunnat osallistuvat joukkoliikenteen yhteishankintoihin omalla rahoitusosuudellaan, enimmäkseen jopa 80 %:n osuudella. Tulevaisuudessa rahoitusosuus sekä Forssan että Riihimäen seudulla tulee kasvamaan, koska hankittavaa liikennettä tulee koko ajan lisää.

Maakunnassa jatkuu valmistelun ohella maakuntakaavojen harmonisointihanke HAME. Valmistelussa osana myös valtakunnallinen Life IP -hanke CANEMURE, jossa Päijät-Hämeen osuus on 460 000 €, josta maakunnan rahoitus on 150 000 €.

Yksi liikenteen osa-alueen tehtävistä on tienpidon tarpeiden ja rahoituksen yhteensovittaminen. Valtaosa perustienpidon rahoituksesta kuluu tieverkon päivittäiseen kunnossapitoon ja ylläpitoon. Alueellisiin investointeihin jää rahaa hyvin niukasti. Nykyisin kunnat ja jossain määrin myös elinkeinoelämä osallistuvat niille tärkeiden investointien kustannuksiin myös valtion omistamalla tieverkolla.

Satakunta

Tähän yhteenvetoon on koottu Satakunnan maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvetona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Satakunnassa maakunnan perustamisen lähtökohtana on pidetty esivalmistelun alusta saakka **asiakslähtöisyyttä sekä syvällistä, tietoon perustuvaa ymmärrystä** nykytilasta ja tulevaisuuden kehityssuunnasta. Esivalmistelun ensimmäisen vaiheen päätyttyä maakunnassa **ei ole vielä päätetty tulevan maakuntaorganisaation rakennetta**, eikä sitä millaisia liikelaitoksia perustetaan, mitä toimintoja yhtiötetään ja mitä tehtäviä keskitetään. Satakunnassa nähdään kriittisenä pyrkimys ohjata maakunnallista valmistelutyötä yhtenäisillä toimintamalleilla, jotka liittyvät esimerkiksi tukipalvelujen tuottamiseen. Valtakunnallisten palvelukeskusten perustaminen korostaa ministeriöiden ohjausta, mikä on jossain määrin **ristiriidassa itsehallinnollisten maakuntien peruslähtökohtien kanssa**. Osaavan henkilöstön riittävyys nousee Satakunnassa kriittiseksi kysymykseksi, ja maakunnassa on perustettu **väliaikainen yhteistoimintaelin** toimikaudeksi 1.7.2017–31.12.2018. Satakunnan väliaikainen toimielin VATE aloittaa toimikautensa vasta lokakuussa, mutta on jatkanut esivalmistelua heinäkuun alusta. Samalla Satasoten ja maakuntauudistuksen **valmisteluorganisaatiot tullaan yhdistämään**.*

Satakunnassa on todettu, että loppuraporttia laadittaessa merkittävätkin muutokset maakunnan palvelujen sisältöön ja tuotantotapaan sekä maakunnan rakenteeseen ovat vielä mahdollisia. Esivalmistelun jatkuessa pyritäänkin valtakunnallisen mallin mukaisesti valmistelun entistä joustavampaan rakenteeseen. Valmistelu tiivistyy merkittävästi ja siihen saadaan ensi kertaa merkittävää rahoitusta valtion budjetista. Tämä mahdollistaa projektitoimiston perustamisen ja asiantuntijoiden palkkaamisen keskeisiä valmistelutehtäviä varten. Valmistelussa tarvitaan kuitenkin edelleen maakunnan eri toimijoiden osallistumista valmisteluun.

Jatkossakin tarvitaan monipuolisesti oikeanlaista ja oikea-aikaista tietoa, joka on merkityksellistä. Maakunnan on luotava oma *ymmärrys*, mihin kuuluu myös syvälinen tietämys nykytilasta ja vaihtoehtoisista tulevaisuuden poluista saatavien tilastojen, selvitysten ja tutkimusten pohjalta. Strategioiden suunnittelua ja toteutumista voidaan seurata luotettavan tiedon avulla. Satakunnan on löydettävä *oma tiensä*, joka perustuu tosiasioihin. Asialla on kytkös myös edunvalvontaan.

Kun Satakunnassa ei vielä ole tiedossa maakuntakonsernin rakenne (tuleeko liikelaitoksia yksi vai useita, mitä yhtiöitä perustetaan, mitä tehtäviä keskitetään esim. järjestämistehtävien osalta), on vaikea ottaa kantaa kasvupalvelujen järjestämistehtävien organisointiin. Joissakin maakunnissa järjestämistehtäviä ja esim. palveluihin liittyviä maksatuksia tietyvästi aiotaan koota omiksi yksiköikseen. Satakunnassa ajatellaan, että kaiken kaikkiaan maakuntakonsernin rakentamisessa olisi palvelukokonaisuus- ja tehtävälähtöisyyden sijasta pohditettava organisoitumista asiakastarpeiden mukaisesti aina, kun se on mahdollista.

Alueiden käytön, luonnonvarojen ja liikenteen tehtävillä edistetään terveellisen ja turvallisen elinympäristön luomista ekologisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestäväällä tavalla. Satakunnan yhteistyöhön perustuvan toimintakulttuurin kulmakiviä ovat osaaminen,

riittävä tietopohja, innovatiivisuus ja reagointikyky. Yhteistyö maakunnan sisällä ja ulospäin on toimivaa.

Alueiden käyttöä, liikennettä, ympäristöä ja luonnonvaroja koskevat palvelukokonaisuudet muodostavat yhden toimialan, joka jakautuu substanssiperusteisesti kolmeen palvelukokonaisuuteen. Toimiala on yksi maakuntaviraston viranomaistehtäviä hoitava kokonaisuus.

Kalataloushallinnon toiminta-ajatuksena ja laadullisena tavoitteena on turvata kalakantojen elinvoimaisuus, edistää yhteistyössä alan toimijoiden kanssa kalavarojen kestäväää käyttöä sekä luoda edellytykset niihin perustuville elinkeinoille ja vapaa-ajankalastukselle. Strategiset päämäärät ovat seuraavat: turvata tietoon perustuvalla toiminnalla kalakantojen elinvoimaisuuden ja monimuotoisuuden sekä käytön kestävyden, varmistaa kalavarojen käytön hyväksyttävyyden sovittamalla yhteen erilaisia näkemyksiä, luoda hyvät edellytykset alan liiketoiminnan kilpailukyvyille ja kalastusharrastukselle, toimia johdonmukaisesti, avoimesti ja vuorovaikutteisesti ja viestiä aktiivisesti ja selkeästi sekä kehittää uusia, asiakaslähtöisiä toimintatapoja julkisen, yksityisen sektorin ja kansalaisten välillä.

Maakunnan jokainen toimiala vastaa omasta toiminnastaan myös varautumiseen liittyvien asioiden osalta. Toimialan tulee määritellä kriittiset toiminnot, jotka tulee lainsäädännön tai vahvistetun palvelutason perusteella ylläpitää myös erilaisissa yhteiskunnan häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Toimialaa ohjaavat ministeriöt ja hallinnonalat tulevat jatkossakin antamaan maakunnan eri toimialoille suoraan kohdentuvia ohjeistuksia varautumisen sisällöstä. Maakunnan tulee sovittaa yhteen omien toimialojensa varautuminen. Jotta koko maakunnan varautumisesta voidaan huolehtia, maakunnalle sopimussuhteessa palveluita tuottavien tahojen, esimerkiksi valtakunnallisten palvelukeskusten, tulee varautua omalla tahollaan tuottamaan palveluita myös häiriö- ja poikkeusoloissa. Maakuntatasolla toimialojen valmiussuunnittelun yhteensovittamista varten muodostetaan eri toimialojen varautumisen vastuuhenkilöistä koostuva johtoryhmä, jonka tehtävä on toisaalta tukea toimialoja ja toisaalta yhdessä kehittää maakunnan valmiussuunnittelua ja toimintatapoja. Maakunnalla on lisäksi turvallisuuden ja varautumisen yksikkö, jossa työskentelevä henkilöstö vastaa maakuntakonsernin toimintojen yhteensovittamisesta, tukee maakunnan toimialojen turvallisuustyötä sekä vastaa yhteistyöstä muiden maakunnan alueella toimivien tahojen varautumisen yhteensovittamisessa. Yksikön resursoinnissa tulee ottaa huomioon muuttuva turvallisuuden toimintaympäristö ja uudelleen tilanteeseen liittyvä varautuminen.

Maakuntaan laaditaan alueellinen riskianalyysi. Riskianalyysin laatimisessa hyödynnetään valtakunnallisen turvallisuusstrategian uhkakuvia sekä huomioidaan alueelliset erityispiirteet, esimerkiksi tulvariskit. Laaditun riskinarvion perusteella sovitetaan yhteen maakunnan alueen ja toimijoiden varautumista. Maakuntakonsernin säännöissä ja ohjeissa varautumisen johtoryhmälle tulee taata riittävä mandaatti ja asema varautumisen ohjaajana ja koordinoijana. Varautumisen, riskienhallinnan ja työsuojelun hallinnoinnissa olisi perusteltua ottaa huomioon nykyisten organisaatioiden vahva osaaminen em. asiakokonaisuuksissa.

Tilannekuva ja tilannetietoisuus ovat oikeiden päätösten lähtökohta ja perusta maakunnan tulokselliselle toiminnalle. Erityisesti näiden merkitys korostuu onnettomuus- tai häiriötilanteissa, joissa päätöksenteon perustana tulee olla oikeat ja mittasuhteiltaan yhteneväiset tiedot. Tilannekuvaa varten tietoja saadaan hyvin erilaisista lähteistä, joten toimijoiden tulee jatkuvasti arvioida saamansa tiedon vaikutusta omaan tilannekuvaan. Maakuntakonsernin osalta tilannekuvat arpeita ovat ainakin seuraavat:

- Strateginen tilannekuva (trendit, *iso kuva*)

Valmistelua tiivistetään kutsumenettelyllä kokoonpanoltaan noin 5 -10 hengen asiantuntijaryhmien pohjalta. Ryhmät toimivat myös kansallisen valmistelun työpareina sekä vastuvalmistelijoina Satakunnassa. Työryhmien kokoonpano voi vaihdella tarpeen mukaan. Työryhmien tehtävänä on muun muassa:

- Suunnitella teemaan liittyviä muutostoimenpiteitä Satakunnassa
- Vastata muutostoimenpiteiden koordinoinnista ja osittain toteutuksesta
- Raportoida työstään väliaikaiselle valmistelutyöelimelle

Tiivistämisestä tehdään etenkin niiden ryhmien osalta, jotka liittyvät maakuntakonsernin perustamiseen.

b. Palvelujen järjestäminen

*Satakunta on hahmotellut palvelujen järjestämistä erityisen tarkasti kasvupalvelujen osalta. Maakunnassa on toteutettu mm. **kasvupalveluja koskeva kysely** asiantuntijoille ja sidosryhmille. Kyselyn avulla on pyritty analysoimaan ja tunnistamaan, mitkä ovat keskeisimpiä, maakunnan järjestettäväksi tulevia tehtäviä kasvupalveluissa. Maakunnassa on noin 2000 asiakasta, joilla on tarve **TYP-palveluille**, joten näiden henkilöiden osalta maakunnalla tulisi olla mahdollisuus vastata palvelutarpeen arvioinnista ja palvelujen yhteensovittamisesta. Maakunnalla tulee olla **järjestäjäroolissaan vastuu** kasvupalvelujen tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä, tuotantotavasta päättämisestä, kustannusvaikuttavuuden varmistamisesta ja yhdenvertaisesta saatavuudesta ja kehittämisestä. Satakunnassa on myös ansiokkaasti hahmoteltu tulevan **järjestäjäroolin edellyttämää osaamista**.*

Uuden maakunnan lainsäädäntövalmistelu viivästyy alkuperäisestä aikataulusta kesästä syysyyn 2017. Esivalmistelua jatketaan maakuntahallituksessa 19.6.2017 valitun väliaikaisen toimielimen (VATE) johdolla 1.7.2017 alkaen aluksi epävirallisena Satakuntaliiton järjestämänä. Maakuntaa ja sen toimintaa koskevien lakien tultua vahvistetuksi, VATE voi tehdä lakien ja maakunnan valmistelutilanteen mukaisia päätöksiä. Väliaikana tarvittavat päätökset tekee maakuntahallitus.

Maakunnallisia kasvupalveluja varten tullaan järjestämään palveluohjausta ja tietopalveluja. Keskeinen kasvupalveluiden ja palvelukokonaisuuksien järjestämistehtävä on yritys- ja henkilöasiakkaisen palvelutarpeen arvioinnin ja palveluihin ohjaamisen järjestäminen. Kyseiset palvelut ovat volyymeiltään erittäin suuria ja niihin liittyy oleellisesti tarveharkinta ja määrärahojen käyttö, minkä vuoksi niiden siirtäminen markkinoille on haasteellista.

Koska sosiaali- ja terveystyöpalvelujen järjestäminen siirtyy kunnilta maakunnalle samoin kuin kasvupalvelut, kunnilla ei ole jatkossa lakisääteistä velvollisuutta järjestää työllistymistä edistävästä yhteispalvelusta säädettyssä laissa (TYP-laki) tarkoitettuja SOTE-palveluja. Esimerkiksi työttömien terveystarkastukset ja kuntouttava työtoiminta siirtyisivät maakuntien järjestämisvastuulle. TYP-lain lakkauttamisen jälkeen lain tarkoitus voitaisiin saavuttaa säättämällä maakunnalle vastuu monilaisen palvelutarpeen arvioinnista ja palvelujen yhteensovittamisesta yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa. Tällä hetkellä TYP-palvelun tarve arvioidaan satakunnassa olevan yli 2000 asiakkaalla.

Kasvupalvelut-valmisteluryhmä toteutti toukokuun alussa Digium-kyselyn sidosryhmille sekä ELY-keskuksen ja TE-toimiston henkilöstölle. Kyselyn tavoitteena oli selvittää satakuntalaisten toimijoiden ja kasvupalvelujen potentiaalisten tuottajien sekä virastojen henkilöstön nä-

kemyksiä ja odotuksia koskien kasvupalvelujen järjestämistä ja tuottamista. Sidosryhmien vastauksia saatiin 42 kpl (vastausprosentti 28,6 %) ja henkilöstöltä 55 kpl (vastausprosentti 29,4 %). Avoimet kysymykset tekivät vastaamisen haasteelliseksi, mikä selittää melko alhaiseksi jäänyttä vastausprosenttia. Näin ollen kyselystä voi vetää vain suuntaa-antavia johtopäätöksiä. Sidosryhmäkysely suunnattiin sellaisille tahoille ja henkilöille, jotka toimivat ELY-keskuksen sekä TE-toimiston työvoima- ja yrityspalvelujen kumppaneina tai palveluntuottajina kuten kunnat, kehitysyhtiöt ja kehittäjäorganisaatiot, oppilaitokset, yritykset, järjestöt sekä viranomaiskumppanit.

Sidosryhmät pitivät tärkeimpinä kasvupalveluina, jotka maakunnan tulisi järjestää, yrityksen liiketoiminnan sekä osaamisen kehittämiseen liittyviä palveluja. Kolme seuraavaksi tärkeintä olivat yrittäjyyteen ja yritysten perustamiseen liittyvät palvelut, työnhaun palvelut henkilöasiakkaille ja innovaatioympäristöjen kehittäminen. Henkilöstön näkemyksissä tärkeimmiksi palveluiksi koetaan työnhaun palvelut henkilöasiakkaille. Toiseksi eniten ykkössijojia sai asiakkaan palvelutarpeen arviointi ja palvelujen käyttöön liittyvä neuvonta. Tämä palvelu korostui henkilöstön vastauksissa todennäköisesti sen vuoksi, että henkilöasiakkaalla palvelutarpeen arvioinnin osuvuus vaikuttaa vahvasti koko palveluprosessin onnistumiseen. Kolmanneksi tärkeimpänä henkilöstö kokee työnhakijoiden osaamisen kehittämisen, esim. koulutuksen.

Kysymyksessä siitä, pitäisikö maakunnan järjestää rahoitukseen ja kansainvälistymiseen liittyviä palveluja, sidosryhmien ja henkilöstön näkemykset erosivat selkeästi toisistaan. Sidosryhmäkyselyyn vastanneista 85 % katsoi, että maakunnan tulee järjestää kansainvälistymiseen ja rahoitukseen liittyviä palveluja, vaikka lähtökohtaisesti nämä palvelut ovat valtakunnallisia kasvupalveluja. Erityisesti maakunnan järjestämiä palveluja toivotaan kansainvälistymiseen (mentorointi, markkinatiedon välitys, valmiuksien kehittäminen, rahoitus, sijoituspalvelut). Rahoituksesta palkkatuki, starttiraha ja tuki työllistymistä edistäviin hankkeisiin mainittiin lähes yhtä usein kuin kansainvälistyminen. Myös siemenrahoitus ja Leader-tyyppinen pienrahoitus sai kannatusta. Henkilöstökyselyyn vastanneista 80 % oli sitä mieltä, että maakunnan ei ole tarpeen järjestää kansainvälistymis- ja rahoituspalveluja. Henkilöstö on todennäköisesti olettanut, että palkkatuki ja starttiraha ovat joka tapauksessa käytettävissä kaikissa maakunnissa. Tämä on toteutumassa, koska palkkatuesta on tulossa kasvupalvelujen substanssilainsäädännön kautta ns. minimipalvelu, jonka tulee olla tarjolla kaikissa maakunnissa.

Kysymykseen siitä, miten kasvupalvelujen asiakkaiden palvelutarpeiden kartoittaminen ja palveluihin ohjaaminen tulisi järjestää, jotta uudistukselle asetetut tavoitteet: selkeys, palvelujen yhdenvertainen saatavuus, valinnanvapaus ja palveluketjujen toimivuus saavutetaan, vastaaminen koettiin haasteelliseksi. Vastauksissa toistui toive siitä, että yrityksille pitäisi olla yksi ”luukku”, johon ottaa yhteyttä. Tämä voisi olla esim. kehitysyhtiö tai yksi puhelinnumero/sähköpostiosoite kunnan kotisivulla ensikontaktiin, josta sitten ohjataan eteenpäin. Pitäisi olla kanava, josta palveluvalikoima ja tuottajat löytyvät helposti. Kunnan ja maakunnan välisen työnjaon tulee olla selkeä. Kasvupalveluiden asiakkaille suunnatut käyttöliittymät ja palvelumuodot tulee pitää yhdenmukaisina, eikä näihin pidä tehdä aluekohtaisia ratkaisuja. Muutamassa vastauksessa todettiin, että palvelut tulee järjestää hallinnollisesti keskitetysti ja koordinoituna, hajautetusti (tuotettuina) lähellä asiakasta. Vastaajat pitivät tärkeänä myös sitä, että palvelujen alueellinen saatavuus turvataan ja että henkilöresursseja myös maakuntakeskuksen ulkopuolella. Selkeyttä palvelujärjestelmään toisi myös se, että lakitasolla säädetään ns. minimipalveluista, jotka ovat tarjolla kaikissa maakunnissa.

Järjestäjällä on vastuu toteutettavien palveluiden tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä, tuotantotavasta päättämisestä, kustannusvaikuttavuuden varmistamisesta, yhdenver-

taisesta saatavuudesta ja kehittämisestä sekä maakunnan omavalvonnasta. Maakunnan on myös huolehdittava mm. asiakkaan oikeuksista, velvollisuuksista ja etuuksista tiedottamisesta, palvelujen käyttöön liittyvästä neuvonnasta, palvelutarpeen arvioinnista ja kotouttami-suunnitelman laatimisesta. Kasvupalvelujen järjestämistehtävät ovat uusi ja mittava tehtäväkokonaisuus, vaikka maakuntaan siirtyvällä työ- ja elinkeinohallinnolla onkin paljon kokemusta palvelujen hankinnoista. Pyrkimys kasvupalvelujen kilpailulliseen monituottajamalliin lisää väistämättä tarvittavan suunnittelun, ohjauksen ja valvonnan määrää, joten järjestämistehtävään tarvittavien resurssien määrä on varsin vaikea arvioida. Joka tapauksessa tarvittavat resurssit ovat suuremmat kuin mitä nykyisin käytetään työ- ja elinkeinopalvelujen hankintoihin.

Kasvupalvelujen organisointiin maakunnassa on erittäin vaikea ottaa kantaa tilanteessa, jossa kasvupalveluja koskevan lain lopulliset linjaukset esim. tuottamis- ja järjestämistehtävien eriyttämisestä eivät vielä ole varmoja, eikä maakunnassa ole vielä hahmoteltu maakuntakonsernin rakennetta. ELY-keskuksen ja TE-toimiston henkilöstö siirtyy maakuntaan liikkeenluovutuksen periaatteella ja lähtökohtaisesti kaikki voidaan aluksi sijoittaa osaksi järjestämistoimintoa. Kasvupalveluja koskevassa lainsäädännössä lähdetään kuitenkin siitä, että maakunta on kasvupalvelujen viimesijainen tuottaja vain markkinapuutetilanteessa, ja maakunnat ovat velvoitettuja selvittämään kasvupalvelujen markkinapuutteet vuoden 2019 loppuun mennessä. Mikäli maakunta toteaa markkinapuutteen ja päättää tuottaa kasvupalveluja omana tuotantona, sen tulee yhtiöittää palvelutuotanto vuoden 2020 loppuun mennessä.

Mikäli periaate maakunnan viimesijaisesta kasvupalvelujen tuottamisroolista toteutuu, yksi vaihtoehto toiminnan organisoinnille voi olla se, että sellaiset kasvupalvelut ja resurssit, jotka todennäköisesti joudutaan myöhemmin yhtiöittämään, sijoitetaan jo uudistuksen alkuvaiheessa erilleen järjestämis- ja viranomaisresursseista esim. erilliseen yksikköön.

Viranomais- ja järjestämistehtävät olisi järkevää sijoittaa ainakin kustannus seurannan osalta erilleen kasvupalvelujen tuotantotehtävistä, esim. maakunnan (viraston tai vastaavan) tulosyksiköksi tai vastaavaksi, koska niihin ei kohdistu samankaltaista yhtiöittämisvaadetta kuin kasvupalvelujen tuotantotehtäviin. Kun Satakunnassa ei vielä ole tiedossa maakuntakonsernin rakenne (tuleeko liikelaitoksia yksi vai useita, mitä yhtiöitä perustetaan, mitä tehtäviä keskitetään esim. järjestämistehtävien osalta), on vaikea ottaa kantaa kasvupalvelujen järjestämistehtävien organisointiin. Joissakin maakunnissa järjestämistehtäviä ja esim. palveluihin liittyviä maksatuksia tiettävästi aiotaan koota omiksi yksiköikseen. Kaiken kaikkiaan maakuntakonsernin rakentamisessa olisi palvelukokonaisuus- ja tehtävälähtöisyyden sijasta pohdittava organisoitumista asiakastarpeiden mukaisesti aina, kun se on mahdollista.

Kasvupalvelujen toimiala voi tuottaa maakuntakonsernille asiantuntijapalvelua kasvupalvelujen suunnitteluun ja järjestämiseen liittyen. Tähän tehtävään voi kuulua mm. palvelukokonaisuuksien ja palvelujen toteuttamisen liittyvät tehtävät sekä laadun seuranta. Toimiala voi huolehtia myös kasvupalvelujen järjestämiseen mm. hankintoihin liittyviä tehtäviä.

Kasvupalvelujen järjestämistehtävä on maakunnalle uusi, ja se edellyttää laaja-alaisempaa osaamista kuin perinteinen palvelujen kilpailutus ja hankkiminen. Kasvupalvelujen tarpeiden määrittäminen ja palvelujen suunnittelu edellyttävät myös uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa. Myös uudet viranomaistehtävät ja siirtymävaiheen tuotantotehtävät edellyttävät kokonaan uusiutuvan lainsäädännön ja maakuntaorganisaatioon siirtymisen johdosta uusia tietoja ja taitoja. Iso haaste valtiolta siirtyvälle henkilöstölle ovat myös kuntasektorin toimintakulttuuri ja päätöksenteko. Uudistuksessa onnistuminen edellyttää merkittävää panostusta henkilöstön motivointiin ja osaamisen kehittämiseen seuraavan puolentoista vuoden aikana

ja myös sen jälkeen. Seuraavassa on hahmoteltu alustavasti sellaisia osaamisia, joita tulevaisuudessa tarvitaan:

- Järjestämisaamien; ennakoiti, palvelustrategiatyön mallinnus, suunnittelu, hankinnat (tulosten ja vaikutusten ostaminen), tuotannonohjaus, tulosperusteisten sopimusten hallinnan ja seurannan kehittäminen, tuotannon kehittäminen ja jatkuva parantaminen, järjestämisaamisen yleinen kehittäminen, tiedolla johtamisen tuki

Lomituspalvelut järjestetään maakunnan laajuisena palveluna. Vaihtoehdot tuottamistavoille selkiytyvät lainsäädäntötyön edetessä. Joka tapauksessa lomituspalveluissa on resurssien käytön kannalta järkevää mahdollistaa maakuntarajat ylittävä toiminta, jotta lomittajat voivat tarvittaessa toimia myös naapurimaakunnan tiloilla. Tämä on hoidettavissa maakuntien välisin sopimuksin.

Satakunnassa pidetään maaseutupalveluissa keskeisinä asioina palveluiden selkeää järjestämistä ja niiden kattavaa maakunnallista saatavuutta. Tulevan organisaatiomallin kehittämisessä olennaista on tehokas tiedonkulku organisaation sisällä, rakenteiden siiloutumisen estäminen sekä prosessien toimiva sisäinen yhteistyö. Maaseutuohjelman toimeenpanossa organisoimisen säilyttäminen kokonaisuutena saattaisi olla myös maaseutuyritysten etu.

Kalatalouspalvelut ovat lakisääteistä viranomaistoimintaa eikä yhtiöittämissä tai hoidettavissa liikelaitoksen toimesta. Kalatalouspalvelut järjestettäneen kumppanuussopimuksia rannikon maakuntien kanssa, jotta nykyinen palvelun tuottamismalli olisi jatkossakin mahdollisimman kustannustehokas.

Turvallisuuden ja varautumisen valmisteluryhmän tehtävänä oli kartoittaa uuteen maakuntaorganisaatioon siirtyvien tahojen turvallisuuteen ja varautumiseen liittyviä tehtäviä ja toimintatapoja, sekä luoda esitys (muutosvisio) siitä, miten uudessa maakuntakonsernissa tulisi järjestää valmisteluryhmän toimialaan kuuluvia tehtäviä. Valmisteluryhmän loppuraportissa esittämät linjaukset pohjautuvat alueellisten varautumistehtävien valmisteluryhmän 14.2.2017 julkaisemaan muistioon, joka on osaltaan toiminut työryhmän työtä ohjaavana asiakirjana.

Varautumis- ja turvallisuusasioiden jatkosuunnittelu vaatii yksityiskohtaisempia tietoja maakuntakonsernin organisoimista ja toimintojen järjestämisestä. Osa suunnittelusta voidaan tehdä vasta sitten, kun maakuntauudistusta koskeva lainsäädäntö on hyväksytty ja uusi organisaatio on hahmottunut. Lainsäädännön viivästyminen ja ristiriitaiset viestit valtakunnantasolta siitä, miten maakunnat esimerkiksi tuottavat turvallisuuteen ja varautumiseen liittyviä palveluita ovat olleet valmistelua hankaloittavia asioita.

Varsinaista päätösvaltaa ja vastuuta ei talous- ja henkilöstöasioissa voi ulkoistaa, vaan ne säilyvät palveluja toteuttavalla organisaatiolla ja sen hallintoelimillä. Päätöksentekoa tukevat hallinnon tehtävät, kuten asianhallinta, toimielinten sihteeri- ja toimenpanotehtävät, asiakas- ja toimistopalvelut säilynevät niin ikään organisaation sisäisinä palveluina. Maakunnan emokonsernissa korostuu palvelun järjestäjän rooli, jossa tarvitaan monipuolista osaamista mm. palveluiden kilpailuttamisesta ja tuotteistamisesta.

Maakunnan organisaatio on selkeästi alueen suurin yksittäinen organisaatio. Hallinnon tehtävissä tapahtuu erikoistumista nykyistä suppeampiin tehtäväkokonaisuuksiin. Toisaalta rutiinitehtävien automatisoinnilla on saavutettavissa kustannushyötyjä ja henkilökuntaa vapautuu vaativampiin asiantuntijatehtäviin mm. palvelujen järjestäjän tukitoiminnoissa kilpai-

luttamisen, sopimushallinnan, palvelujen tuotteistamisen, liiketoimintaosaamisen ja tulosohjauksen tehtävissä.

c. Integraatio

*Satakunnassa integraationäkökulmaa on lähestytty tunnistamalla **toimintakulttuuriin** liittyvä kehittämistarve. Kun uusi maakunta syntyy yhdistämällä asiantuntijoita eri organisaatioista, **tarvitaan paljon koulutusta** ja uusia, yhtenäisiä toimintatapoja muovaavia prosesseja. Sisällöllisesti tehtäväkohtaisia yhdyspintoja uuden maakunnan sisällä on pyrittävä tunnistamaan esimerkiksi **aluekehittämisen kokonaisuudessa** sekä **maaseutupalveluissa ja ympäristöterveydenhuollossa**. Lisäksi palvelujen integraatiopohdintoissa on analysoitu myös maakunnan järjestäjätehtävän suhdetta muihin sidosryhmiin, jotta pystytään varmistamaan kokonaisuutena sujuvat palveluketjut. Tehtäväkokonaisuuksien integrointi uuteen maakuntaan edellyttää myös ICT-sopimusten ja ohjelmistojen harmonisointia.*

Nykytilan kuvaukset antavat pohjan muodostaa yhteisen koko maakuntaorganisaatiota koskevan muutosvision työkaluksi toimintansa aloittavaa väli aikaista toimielintä (VATE) varten. Esivalmistelun ja nykytilan kartoituksen aikana on uuden maakunnan suunnittelu ja lainsäädäntö ollut vielä keskeneräistä. Maakuntalakien hyväksymisen jälkeen ja väli aikaishallinnon aikana on syytä jatkaa suunnittelutyötä eri palvelukokonaisuuksien ja niiden uuteen maakuntaan asemoitumisen suhteen. Myös synergiat eri toimialojen kesken on syytä vielä tarkentaa. Uusi maakunta tulee olemaan kokoluokaltaan mittava organisaatio. Tällöin on syytä pohtia tarkasti myös, mikä on organisaation rakenne ja eri organisaatiotasojen määrä.

Maakuntauudistus on laaja kokonaisuus, joka yhdistää monia eri organisaatiokulttuureja ja toimintatapoja. Koulutustarpeita on paljon, jotka todennäköisesti täsmentyvät, kun maakuntakonsernin toiminta lähtee käyntiin. Koulutushaastetta tuovat ainakin erilaiset organisaatiokulttuurit ja toimintatavat lähettävissä organisaatioissa. Myös tietämystä uuden maakunnan kokonaisuudesta sekä muiden mukaan liittyvien eri organisaatioiden tehtävistä ja rooleista on lisättävä. Riittävä tietotaso ja ymmärtämys uuden maakunnan eri toimialoista ja tehtävistä (= toisten liitettävien organisaatioiden tehtävistä) on tarpeen. Työkulttuurien harmonisoinnin edistämiseen ja tietämyksen lisäämiseen on syytä varata niin ajallisia kuin rahoitustarpeita. Henkilöstön pitäisi olla hyvin informoituna kaikista prosesseista uuden maakunnan ensimmäisinä kriittisinä vuosina. Kunkin toimialan/palvelualueen omien prosessien tarpeisiin on tarjottava riittävästi räätälöityä koulutusta.

Aluekehittäminen on laaja-alainen, horisontaalinen käsite, jolla on liittymäpintoja moniin uuden maakunnan palvelualueisiin. Synergisiä hyötyjä on Satakunnassa tunnistettu muun muassa seuraavilla aloilla:

- Maaseutupalvelut
 - o *Maaseudun kehittäminen, maaseutuohjelma*
- Kasvu- ja rekrytointipalvelut
 - o *Rahoituspalvelut, kotouttaminen, yritysten kehittäminen, koulutustarpeiden ennakointi*
- Alueiden käytön ja ympäristön palvelut
 - o *Maakuntakaavoitus, merialuesuunnittelu, liikennejärjestelmäsuunnitelma*

- Turvallisuus ja varautuminen
 - o *Maakunnallisen turvallisuusyhteistyön ja varautumisen vahvistaminen*
 - o *Maakunnallisen riskienhallinnan vahvistaminen*
- Kulttuuri ja liikunta
 - o *Hyvinvoinnin edistäminen*
- Liikennepalvelut
 - o *Liikennestrategiatyö*
- Maakuntakonsernin läpäisevä maakuntastrategia
 - o *Uuden maakunnan maakuntastrategia on horisontaalinen, laaja asiakirja, jonka yksi osa on aluekehityksen toimialan kokoama maakuntaohjelma vuosille 2018 - 21. Maakunta-strategiassa tulee huomioida lyhyen aikavälin lisäksi myös pitkä, maakuntasuunnitelman tyyppinen näkökulma.*
- Edunvalvonta
 - o *Edunvalvonnan tehtävien koordinaatio ja tuki koko konsernin ja kaikkien toimialojen osalta on tarpeen.*

Satakunnassa ajatellaan, että aluekehityspalveluiden ja organisointi tulisi suunnitella siten, että henkilöstöä voidaan konsernitasolla hyödyntää joustavasti eri palvelualueilla. Laaja-alaisesti pohtien edellä luetellut teemat/palvelualueet muodostavat synergisen kokonaisuuden. Aluekehittämisen toimialalla on vahvaa osaamista laaja-alaisten osallistavien strategiaprosessien toteutuksesta. Strategiatyöhön liittyen aluekehityspalvelut voi tarjota koordinaatiopalveluja ja tukea koko konsernin ja kaikkien toimialojen osalta.

Tulevassa aluekehitys- ja kasvupalvelulaissa on maakuntien aluekehityksen tehtäväksi määritelty aluekehityskeskustelujen käyminen työ- ja elinkeinoministeriön kanssa. Näiden laaja-alaisten keskustelujen onnistuminen edellyttää yhteistyötä myös maakuntakonsernin muiden palvelualueiden kanssa.

Kunnilla ja kuntien omistamilla yhtiöillä on Satakunnassa merkittävä rooli yritysten perustajien ja pk-yritysten neuvonnassa, palvelutarpeiden kartoittamisessa ja palveluihin ohjaamisessa kuntien omien elinkeinopalvelujen ohella. Tämä hyvin toimiva työnjako on tarkoituksenmukaista säilyttää jatkossakin.

Maakunnan edellytysten luomiseen innovaatioiden kehittämiseksi voivat kuulua yritysten välisen sekä yritysten ja eri toimijoiden välisen yhteistyön lisääminen, käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta, uudentyypiset ratkaisut/toimintamallit osaamisen siirtämiseksi, ja tutkimustulosten hyödyntämiseksi sekä innovaatiotoiminnan edistäminen julkisten investointien, innovatiivisten julkisten hankintojen ja avoimen datan avulla. Edellytysten luomisen innovaatioiden kehittämiseksi tulee tapahtua tiiviissä yhteistyössä valtakunnallisten toimijoiden kuten Tekesin kanssa.

Satakunnassa on tunnistettu, että lähtökohtaisesti työnhakija-asiakkaat hakevat työtä, mutta suuri osa tarvitsee osaamisen kehittämispalveluita taikka monialaisia palvelukokonaisuuksia, jotta pääsy avoimille työmarkkinoille olisi mahdollista. Kaikki työttömiksi työnhakijoiksi

rekisteröityvät tarvitsevat myös yleistä neuvontaa työttömyysturvasta, verkkopalveluiden käytöstä sekä työnhakija-asiakkaiden oikeuksista ja velvollisuuksista. Työttömyysturvaa koskevat tehtävät ovat siirtymässä ainakin osin Kelalle ja työttömyyskassoille.

Toteutetussa kasvupalvelukyselyssä kysymykseen siitä, miten tavoite yhteen sovitetuista palveluista ja palveluketjuista voidaan saavuttaa, sidosryhmät vastasivat, että tavoitteeseen pääsemistä voivat edesauttaa yhteiset tieto- ja asiakashallintajärjestelmät, selkeät palvelukuvaukset ja palvelujen tuotteistaminen, yhteinen palvelulupaus, palvelutasojen määrittäminen ja toimijoiden välinen yhteistyö sekä rajapintojen määrittäminen eri palveluntuottajien välillä ja yhteistyössä tehdyt prosessit. Yleisesti ottaen tavoite saumattomista palveluketjuista koettiin kuitenkin haasteelliseksi. Yksittäiselle palveluntarjoajalle ei tule määrittää liian suurta roolia, ts. palvelukokonaisuutta ei tule antaa yhden tuottajan hoidettavaksi, mutta täysin päinvastaistakin mieltä oltiin, mikäli isompi tuottaja voitaisiin velvoittaa rakentamaan eri yrityksistä koostuva palveluverkko. Vastauksissa korostettiin maakunnan vahvaa, koordinoivaa roolia eri palveluntarjoajien yhteistyössä ja palveluketjujen mahdollistamiseksi arvioitiin tarvittavan paljon valvontaa ja jopa sanktioita. Palvelutarve tulee alussa arvioida huolellisesti ja järjestelmän toimivuudesta on kerättävä runsaasti palautetta ja tehtävä korjaavia toimia. Jokaisen tuottajan tulee sitoutua palveluohjaukseen.

Sidosryhmien vapaamuotoisissa kommentteissa korostui avoimen vuoropuhelun välitön tarve. Kokonaistilanteen ennakointi ja informaation jakaminen koettiin tärkeäksi. Useissa kommentteissa toivottiin keskustelujen käynnistämistä heti; tätä toivoivat erityisesti kehitysyrityöt. Maakunnan ja kuntien rajapinnan selvittämiseen toivotaan huolellista paneutumista; uhkana nähdään, ettei mikään muutu. Yhdistysten edustajat olivat huolissaan siitä, ettei yhdistyksiä palveluntuottajina huomioida riittävästi ("jäädään yritysten jalkoihin"). Uudistus nähdään hyvänä mahdollisuutena, mutta huolta kannetaan myös nykyisten hyvien käytäntöjen mahdollisesta häviämisestä. Myös kunnilta toivotaan enemmän aktiivisuutta makuuudistuksessa.

Erityisen haasteellisena nähdään maakunnalle kuuluva kasvupalvelujen yhteensovittaminen. Tehtävän tekee monituottajamallissa hankalaksi se, että palvelujen tuottajat kilpailevat keskenään ja kuitenkin maakunnan tulisi kyetä varmistamaan se, että kasvupalveluista syntyy saumattomia palvelukokonaisuuksia ja -ketjuja.

Yhteistyö nousi tässäkin esiin esim. elinkeinoelämän ja koulutusorganisaatioiden välillä. Maakunnan tulisi verkostoitua, jotta kv-yhteyksissä alue huomattaisiin paremmin. Synergiaetuja saataisiin varmasti sillä, että toimijoita koottaisiin yhteen ja toimijat voisivat tarpeen mukaan avata omia verkostojaan muille. Isoihin, kansainvälisiin kehittämishankkeisiin mukaan pääseminen vaatii paljon, ja myös sitä olisi Satakunnassa syytä tavoitella. Myös osaamisen vaihtoa ja kehittämistä tarvitaan. Maakunta voisi yleisesti edistää kv-yhteyksiä ja myös hyödyntää muiden kv-yhteyksiä kehitystyössä.

Satakunnassa on myös tunnistettu, että vaikeimmin työllistyviä on noin kolmekymmentä prosenttia työnhakijoista. Tämä asiakasryhmä on hyvin heterogeeninen ja monet heistä tarvitsevat monialaista yhteispalvelua. Heidän palvelutarpeensa voivat liittyä kasvupalveluiden lisäksi sote-palveluihin, työeläkelaitosten tai Kelan järjestämiin kuntoutuspalveluihin, velkajärjestelyyn ym. He tarvitsevat yleensä eri palveluista räätälöityjä ja oikea-aikaisesti toteutettavia palveluketjuja ja erityisesti heidän palveluprosessinsa on usein hyvin pitkä. Heidän palveluprosessinsa sisältää pääsääntöisesti julkisissa palveluissa tai kolmannella sektorilla järjestettäviä työtoiminta-, työkokeilu- tai palkkatukijaksoja. Eri palvelujen yhteensovittaminen ja palveluprosessin etenemisen seuranta edellyttävät ammattitaitoista koordinaointia.

Kysymys siitä, voidaanko henkilöasiakkaiden palvelutarpeiden arviointi ja palveluihin ohjaaminen hankkia palveluntuottajilta vai tulisiko se tuottaa maakunnan omana palveluna, jakoi mielipiteitä sekä sidosryhmien että henkilöstön kyselyssä. Vaikka suuri osa sidosryhmien edustajista oli sitä mieltä, että henkilöasiakkaiden palvelutarpeiden arviointia voidaan hankkia palveluihin tuottajilta, lähes yhtä moni oli sitä mieltä, ettei voida. Mikäli hankitaan, tulee tieto- ja yksityisyyden suojasta huolehtia, palveluhankinnalle tulee olla yhtenäiset kriteerit ja ohjeet, kuten laatuvaatimukset, palveluvaste ja saatavuus. Intressi- ja sidosyksikköriskit tulee ehkäistä, ts. ettei kartoituksen tehnyt taho ohjaa asiakasta oman organisaationsa muihin palveluihin. Yritysasiakkaiden palvelutarpeiden arvioinnin tulee vastaajien mielestä olla jatkossakin osa kuntien elinvoimapolitiikkaa. Ne jotka vastasivat kysymykseen ei, ovat sitä mieltä, että erityisesti työnhakijoiden palvelutarpeiden arvioinnin tulisi olla ”yksissä käsissä”, jotta palveluihin ohjaaminen olisi puolueetonta, asiantuntevaa ja tasalaatuista. Julkisen hallintotehtävänä tehdyn palvelutarvearvion koettiin varmistavan paremmin palveluketjujen syntymisen. Pääosa henkilöstökyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että henkilöasiakkaan palvelutarpeen arviointi ja palveluohjaus tulisi toteuttaa maakunnan tuottamana.

Henkilöasiakkaan, joista suuri osa on työnhakijoita, palvelutarpeen arviointi olisi järkevää pitää ainakin uudistuksen alkuvaiheessa maakunnan itse tuottamana, jotta voidaan turvata palvelun yhdenmukaisuus ja yhdenvertainen saatavuus ja puolueettomuus. Tämä antaisi paremmat mahdollisuudet aikaansaada lain edellyttämiä yhteen sovitettuja palveluja ja valvoa palvelujen laatua. Tämänhetkisen tiedon mukaan henkilöasiakkaiden palvelutarpeen arviointi voi olla mahdollista maakunnan tuottamana ainakin sellaisten henkilöiden kohdalla, joilla on korkea riski pitkäaikaistyöttömyyteen tai monialainen palvelutarve. Tätä koskevia säädöksiä ollaan kirjoittamassa kasvupalveluja koskeviin erillislakeihin.

Kasvupalveluilla on vahva yhteys aluekehitykseen, rahoitukseen ja ennakointiin. Lisäksi kasvupalveluilla on selkeä yhdyspinta maaseudun kehittämiseen ja maaseutupalveluihin erityisesti yritysten rahoitus- ja muiden yrityspalvelujen osalta.

Yhteisenä nimittäjänä koko maaseutupalvelut-kokonaisuudelle pidetään Satakunnassa maaseudun kehittämistä, joka on asiakaslähtöisen toiminnan keskeinen strateginen tehtävä ja yhteinen päämäärä. Kehittämisen suuntaviivat määritellään Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmassa, Satakunnan alueellisessa maaseutustrategiassa, Satakunnan maankuntaohjelmassa sekä myös ohjaavien ministeriöiden strategioissa. Toiminnan kohteena ovat Satakunta ja erityisesti sen maaseutualueet.

Maaseutupalvelut on valmistelutyöryhmän mielestä pidettävä kokonaisuutena, koska synergiaetujen toteutuminen, yhtenäinen johtaminen ja kehittämissuunnitelma ovat näin tehokkaimmin varmistettavissa. Viljelijätukiprosessin kehittämisessä on olennaista luopua nykyisen ELY:n / YTA:n tehtäväjaon säilyttämisestä ja lähteä kehittämään yhteistä viljelijätukien hallinnon prosessia eriyttämisvaatimukset huomioiden. Viljelijätukien lisäksi koko maaseudun kehittämisen toimialan (esim. rahoitus) tehtävät tulisi kytkeä nykyistä tiiviimmin yhteisiin prosesseihin.

Maaseudun yritysasiakkaiden palvelu edellyttää myös kasvupalvelut-kokonaisuudessa tuotettavien yrityspalveluiden osaamista, jotta asiakkaalle pystytään tarjoamaan kokonaisvaltaisesti maakunnan palveluita maaseutupalveluiden lisäksi. Maaseutuohjelman hanketukien ja rakennerahastoista rahoitettavien kehittämishankkeiden yhteensovituksen mahdollisuudet paranevat entisestään, mikäli rakennerahastojen toimeenpano siirtyy kokonaisuudessaan maakuntiin. Joka tapauksessa maaseutuohjelma ja rakennerahastot muodostavat yhdessä vaikuttavan kehittämisrahoitus-kokonaisuuden tulevassa maakunnassa.

Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa maaseudun kehittämisohjelmien laadinnassa on ollut perinteisesti hyvin tiivistä ja jatkossa maaseudun kehittämisohjelmatyö kytkeytyy entistä tiiviimmin koko maakunnan aluekehittämistyöhön ja maakuntaohjelmien laadintaan. Maakunta- ja maaseutuohjelmatyö on jatkossa vielä aiempaa kokonaisvaltaisempaa yhteisin resurssein toteutettavaa työtä, johon maakunnan muut toimijat on saatava laajasti osallistettua.

Yhteenvedo työryhmissä nousseista keskeisistä kokonaisuuksista ja toimenpide-ehdotuksista koskien maaseutupalveluita:

a) Keskeisintä on palveluiden selkeä järjestämistapa ja niiden kattava maakunnallinen saatavuus. Tulevan organisaatiomallin kehittämisessä olennaista on tehokas tiedonkulku organisaation sisällä, rakenteiden siiloutumisen estäminen sekä prosessien toimiva sisäinen yhteistyö. Maaseutuohjelman toimeenpanossa organisoinnin säilyttäminen kokonaisuutena saattaisi olla myös maaseutuyritysten etu.

Palvelujen saatavuus ja kohtuulliset asiointimatkat ovat jatkossakin tärkeitä, joten maakunnassa tulisi olla useita toimipisteitä. Osaamisen keskittyminen antaa mahdollisuuden tarjota asiakkaille nykyistä monipuolisempia palveluita yhdestä asiakaspalvelupisteestä. Hyvänä lähtökohtana palvelupisteiden kehittämiselle voisi olla ns. ”Kankaanpään palvelukäytävän” malli, jossa jo tällä hetkellä toimivat samassa toimipisteessä kuntien elinkeinoyhtiö, maataloustukihallinto, Leader-ryhmä sekä Pro Agrian neuvontapalvelut.

Palvelukokonaisuuksien tulee olla joka tapauksessa asiakkaille selkeitä ja tavoitteena tulee olla byrokratian sekä mahdollisten päällekkäisten töiden karsiminen. Uudistuksen yhteydessä olisi hyvä tehdä maakuntaorganisaatiokartta, jotta toimijakentän ymmärrys järjestelmästä ja eri toimijoiden rooleista jäsentyisi.

b) Maakunnan henkilöstöltä odotetaan maaseutuelinkeinojen toimintaympäristöjen ja paikallisten olosuhteiden kokonaistuntemusta sekä sen huomiointia toiminnassa. Maaseudun kehittämisohjelman aluekehitysvaikutus on muodostunut tällä ohjelmakaudella yhä keskeisempään rooliin koko maakunnan kehittämisessä. Huolenaiheena on maaseudun kehittämissen roolin häviäminen ja sulautuminen osaksi yleisiä kehittämiskokonaisuuksia ja kasvupalveluita. Maakunnan toivotaan ottavan myös vastuuta yritysneuvonnan maakunnallisesta koordinoinnista, sillä toimijatahoja tulee olemaan jatkossakin useita.

c) Osaamisen ja asiantuntijuuden keskittymisen luo uusia mahdollisuuksia. Uudistus antaa entistä paremmat mahdollisuudet yhdistää eri organisaatioiden nykyistä osaamista ja kehittää sitä kautta sekä prosesseja että myös entistä kattavampaa asiakaspalvelua. Resurssien ohjauksesta ja riittävydestä koko maakuntaan tulee kuitenkin huolehtia.

d) Satakuntalaisesta toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta on pidettävä kiinni myös 2019 maakunnassa. Maakunnallisen strategiatyön (esim. maakuntaohjelma, maaseutuohjelma) osallistavuus sekä eri toimijoiden välinen vuorovaikutus koetaan olevan valtakunnallista huipputasoa, joten asiakkaat odottavat sen jatkuvan vähintään yhtä hyvänä myös uudessa maakunnassa. Maakunnan sidosryhmäyhteistyön toteutus on erittäin olennainen kokonaisuus ja siinä on tärkeää huomioida myös ne toimijat, joiden kanssa on tähän asti tehty tiivistä yhteistyötä, mutta jotka eivät ole siirtymässä maakuntahallinnon alaisuuteen. Maaseutuohjelman kokonaisuuden seurantaan toivotaan jatkossakin omaa jaostoa tai vastaavaa toimielintä samoin kuin nykyisen viljelijäraadinkin kaltaista yhteistyöelintä.

Valmistelutyössä on nähty jo alkuvaiheessa selkeä yhteys Satasote-valmistelussa olevan ympäristöterveydenhuollon kanssa. Eläinten terveyteen ja hyvinvointiin sekä elintarviketur-

vallisuuteen liittyvien palveluiden organisoinnissa on mahdollisuus yhteistä tavoitetta palvelevien ja/tai päällekkäisten töiden tehostamiseen ja säästöihin. Käytännön toimeenpanossa esimerkkinä ovat mm. valvonta- ja tarkastuskäyntien suunnittelu.

Alueiden käytön palvelut koskevat maakuntakaavan laatimista, maakunnan suunnittelua ja merialuesuunnittelua, kuntien alueiden käytön suunnittelun ja rakennustoimen järjestämisen edistämistä, kulttuuriympäristön hoitoa, maakuntakaavan toteuttamista ja seuranta sekä maakunnallisen identiteetin edistämistä alueella yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi maakuntakaavoitus, maakunnan suunnittelu, merialuesuunnittelu ja niiden toteuttamisen edistäminen sekä seuranta ja kuntien alueiden käytön suunnittelun edistäminen linkittyvät toimialan sisällä liikennettä, ympäristöä ja luonnonvaroja koskeviin palvelukokonaisuuksiin. Palvelut järjestetään erityisesti asiantuntijapalveluilla, tietotuotannolla sekä tuottamalla lakisääteisiä suunnitteluasiakirjoja. Keskeisiä palveluja ovat mm. lausunnot, viranomais- ja työneuvottelut, ajankohtais- ja koulutustilaisuudet, ajankohtaiskatsaukset ja selvitykset sekä suunnitteluasiakirjat ja kulttuuriympäristön hoidon osalta avustukset rakennusperinnön hoitoon.

Liikenteen tehtäväkokonaisuuden asiakkaina ovat kaikki alueen liikennepalveluiden käyttäjät sekä tienkäyttäjät (fokuksena ihmisten liikkumistarpeet ja elinkeinoelämän kuljetukset). Myös luvan tarvitsijat ja tapauskohtaisesti maanomistajat ovat mm. tietotarpeiden osalta liikennepalvelujen asiakkaita. Palveluita suunnitellaan ja tuotetaan yhdessä sidosryhmien kanssa (liikennepalveluissa sidosryhmät sisältävät kunnat, viranomaiset jne.). Asiakkaiden tarpeita selvitetään lakisääteisen ja vapaamman vuorovaikutuksen sekä erillisten asiakas-tyytyväisyystutkimusten, hankkeiden ja projektien kautta.

Valmisteilla olevassa maantielaissa liikenteen maakuntakohtainen tehtäväkokonaisuus ei ole väliraporttia kirjoitettaessa vielä selvillä. Tehtäväkokonaisuuksia määritellään tarkemmin valmisteilla olevassa maantielaissa. Maantielaissa tultaneen määrittelemään tarve yhteistyöalueiden muodostamiseksi maakuntien liikennetehtävien hoitamiseksi resurssien riittävyyden ja osaamisen turvaamisen takaamiseksi. Osa liikennetehtävistä voitaneen kuitenkin hoitaa jokaisessa maakunnassa ja osa maakuntien yhteistyöalueilla. Tulevalla lainsäädännöllä on merkittävä vaikutus tehtävien organisoitumiseen maakunnissa.

Liikennetehtävien osalta esivalmistelua hankaloittaa lainsäädännön keskeneräisyys. Edelleen on osin epäselvää, mitkä tehtävät hoidetaan jatkossa maakunnissa. Valmisteilla olevassa maantielaissa kirjataan tehtävistä yksityiskohtaisemmin, linjataan yksityiskohtaisemmin ohjausmallista sekä mahdollisista yhteistyöalueista tai muusta yhteistyömallista. Joka tapauksessa henkilöresurssien riittävyys tulee olemaan erittäin todennäköinen ongelma. Henkilöresurssit ovat vähentyneet merkittävässä määrin viime vuosina mm. YT-menettelyn ja suuren eläköitymismäärän vuoksi. Tästä ja osaamisen turvaamistarpeesta johtuen noin puolet liikenteen tehtävistä on nykyään keskitetty yhteen tai useampaan ELY:yn. Lainsäädännön keskeneräisyyden vuoksi palvelukokonaisuuksien ja erityisesti organisoinnin määrittely on vielä tässä vaiheessa haastavaa. Selvitettävänä ja pilotoitavana tällä hetkellä on, että nykyiset ELY:n liikennetehtävät hoidettaisiin esimerkiksi maakuntien yhteistyöalueilla.

ALY-toimialan palvelukokonaisuudet tuovat asiantuntemuksensa koko konsernin käyttöön. Maakuntastrategia on koko konsernia koskeva asiakirja, jonka laadintaan ja toteuttamiseen alueiden käyttöä, liikennettä, ympäristöä ja luonnonvaroja koskevat palvelukokonaisuudet tuovat alansa asiantuntemuksen. Esimerkiksi liikennestrategia kytkeytyy maakuntastrategiaan ja liikennestrategian kautta tuotetaan liikenteeseen liittyvää jalostettua asiakastarvetietoa maakunnan käyttöön. Palvelukokonaisuuden asiantuntemus, laajat yhteistyöverkostot ja tietoaineistot ovat käytettävissä myös maakuntaohjelman ja muiden strategioiden, suunni-

telmien ja ohjelmien laadinnassa ja toteuttamisessa. Toimiala varmistaa osaltaan turvallisuus- ja varautumistehtävien toimintaympäristöjä.

Mikäli halutaan säilyttää nykyinen palvelutaso, on maakuntien välisen yhteistyön järjestäminen välttämätöntä. Yhteistyömuodoista on tunnistettu erilaisia vaihtoehtoja. Todennäköisin järjestämismalli on pääsääntöisesti maakunnan omat virat ja toissijaisesti yhteiset virat naapurimaakuntien tai yhteistoiminta-alueiden kanssa. Resurssien ja osaamisen pirstaloituminen ei ole järkevää suhteessa julkishallinnon säästötavoitteisiin.

Varautumisen johtoryhmä on alueellisen varautumisen strateginen yhteen sovittaja. Alueellisen varautumisen operatiivinen henkilöstö, materiaalit ja osaaminen ovat maakunnan alueen eri toimijoiden oman johdon ja päätöksenteon alaisuudessa. On tärkeää erottaa varautumisen johtoryhmän strateginen rooli eri toimijoiden operatiivisista rooleista ja vastuista. Tämä tarkoittaa myös sitä, että operatiivisten toimijoiden tulee tunnistaa velvollisuutensa ja vastuunsa. Lisäksi operatiivista ajattelua tulee edistää ja kehittää koko maakunnassa. Toiminnan yhteensovittamisesta on laadittava tarpeelliset ohjeet ja dokumentit. Jalkauttamisen tulee toimia ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Verkostot ja yhteinen sähköinen alusta ovat osa organisoitumista. Hyvät käytännöt ovat jo tällä hetkellä olemassa.

Maakunnan asukkaiden kriisinsietokyvyn kasvattamisesta tulee huolehtia. Työssä ovat keskiössä varautumisen tunnettavuuden lisääminen ja alueen asukkaiden sekä yhteisöjen oma-toimisen varautumisen kehittäminen. Tämä lisää koko yhteiskunnan kykyä kestää erilaisten häiriötilanteiden vaikutuksia. Poikkihallinnollinen yhteistyö ja verkostoituminen mahdollistavat tuloksellisen turvallisuustyön maakunnassa. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat kuntien turvallisuussuunnittelu ja sen johdosta käynnistyneet poikkihallinnolliset työryhmät ja ryhmien työskentelystä saadut positiiviset tulokset.

Varautumis- ja turvallisuusasiat ovat nyt olleet osa Maku-valmistelua. Koska varautumisen asiakokonaisuus koskee koko valmisteluorganisaatiota, varautumisasioiden jatkovalmistelu edellyttää tiivistä perehtymistä Satasoten eri valmisteluryhmien asiakokonaisuuksiin. Satasotessa ja maakuntauudistuksen esivalmistelussa on valmisteltu samoja tai toisiaan sivuavia asioita. Jatkovalmistelun suunnittelussa tulee varmistaa, että asiat valmistellaan yhdessä paikassa tai tiiviissä yhteistyössä, jotta vältytään ristiriitaisilta lopputuloksilta. Maakunnan turvallisuus- ja varautumistehtävät ovat järkevä koota maakunnan yhteiseksi toiminnoksi, jossa on mukana alkutuotannon varautumiseen, elintarvikehuoltoon ja -turvallisuuteen liittyvää osaamista.

Jatkossa valmisteluun on otettava myös maakuntien välinen yhteistyö, koska nykyisin esimerkiksi ELY-keskusten toimialaan kuuluvia tehtäviä ei hoideta jokaisella alueella. Lisäksi ensihoidon varautumista tullaan keskittämään viiteen yliopistosairaalan yhteyteen sijoitettavaan *varautumiskeskukseen*.

Esivalmistelun jatkuessa yhdistetään maakuntavalmistelun ja Satasoten tietokannat yhteiseen järjestelmään, jotta väliaikainen valmistelualue saa toimeksiantonsa mukaisesti kartoitettua ICT-järjestelmien tiedot koko maakunnan tasolla vuoden 2017 loppuun mennessä. Toimintoja yhdistettäessä päällekkäisiä järjestelmiä karsitaan ja päällekkäiset ICT -sopimukset on harmonisoitava. Hallinnon tukijärjestelmien luominen ja eri järjestelmien yhteensovittaminen vaativat runsaasti puhdasta kirjaamistyötä järjestelmien konvertoinnin lisäksi. Näitä ovat mm. asianhallinnan ja arkistoinnin järjestelmien yhteensovitus. Uusien yhteisöjen päätöksentekojärjestelmien sekä hallintoa ohjaavien sääntöjen ja päätöksentekojärjestelmien vaativat erityisesti juridista osaamista.

d. Valinnanvapaus

*Valinnanvapauden osalta Satakunnassa on pohdittu erityisesti niitä **kasvupalveluja**, jotka voisivat tulla valinnanvapauden piiriin ensimmäisenä. Henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyjen perusteella tällaisia ovat yritysten ja muiden organisaatioiden rekryointipalvelut sekä yritysten liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät palvelut. Satakunnassa on todettu, että **kilpailun avaaminen edellyttää** liiketoimintaosaamisen kehittämistä, palvelujen tuotteistamista ja markkinaehtoisen ajattelun omaksumista.*

Kasvupalvelukyselyssä kysymykseen siitä, millaisissa kasvupalveluissa tulisi olla käytettävissä useita palveluntuottajia ja valinnanvapautta heti uudistuksen voimaan tullessa, sidosryhmät pitivät tärkeimpinä seuraavia: rekryointipalvelut yrityksille ja muille työnantajille (samassa yhteydessä mainittiin usein myös työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja koulutus) sekä yritysten liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät palvelut. Useita mainintoja valinnanvapauden piiriin toivotuissa palveluissa sidosryhmiltä saivat myös työnhaun/-hakijoiden palvelut. Yksittäisiä mainintoja saivat kaikki nykyiset TE-toimiston palvelut, yrityksen perustamis- ja neuvontapalvelut, yritystukien myöntö ja neuvonta, työvoiman kansainvälisen liikkuvuuden tuki ja ulkomaisten yritysten sijoittumispalvelut sekä vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien palvelut, esim. työelämävalmiuksien kehittäminen, työhönvalmennus ja työnhakusuunnitelmat.

Maakunnan järjestämisvastuuseen kasvupalvelujen osalta sisältyy palvelujen tarveharkinta ja maakunnan resurssien käyttämistä koskeva päätöksenteko sekä palvelujen saatavuuden ja valinnanvapauden varmistaminen. Kasvupalvelujen järjestäjälle olennaista on myös riittävä hankintaosaaminen; tulosperusteisuus, vaikuttavuuden hankinta, markkinoiden rakentaminen yhdessä palveluntuottajien kanssa, valinnanvapaus (mitä osaamis- ja koulutustarpeita henkilöstöllä on ajatelleen muutostilannetta ja uusia palvelujen tuottamistapoja?)

Edellä esitetty hallinnon keskittäminen palvelukeskuksiin koskee ensi sijassa maakunnan emokonsernia ja liikelaitoksia. Valinnanvapauden toteuttaminen esitettyssä muodossa johtaa maakunnan palvelujen eriyttämiseen maakunnan emokonsernin, sen liikelaitosten ja maakunnan yhtiöiden kesken. Muodostettavat tai valittavat palvelukeskukset ovat maakuntakonsernin in house-yhtiöitä, joten ne eivät voi palvella markkinoilla toimivia yhtiöitä. Yhtiöiden hallintopalvelut on eriytettävä maakuntakonsernin muiden osien hallintopalveluista kilpailluille markkinoille. Sekä yhtiöissä että liikelaitoksissa kilpailun avaaminen edellyttää liiketoimintaosaamisen lisäämistä, palvelujen tuotteistamista ja markkinaehtoisen ajattelun omaksumista palvelujen tuottamisessa. Osa valinnanvapauden piiriin kuuluvista palveluista siirtyy yksityisten markkinoilla toimivien palveluntuottajien hoidettavaksi.

e. Digitalisaatio

*Satakunnassa nähdään, että koko sote- ja maakuntauudistuksen onnistuminen **nojaa digitalisaation onnistumiseen**. Maakunnan valmistelutyössä on todettu, että esimerkiksi kasvupalveluissa digitaalisilla palveluprosesseilla ja sähköisellä asiointilla tulee olemaan huomattavasti nykyistä isompi rooli. Maakunnan sisällä satojen erilaisten tietojärjestelmien yhteensovittaminen ja kokonaan uudet tietojärjestelmät **tulevat vaatimaan paljon työtä, investointeja, koulutusta ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä**.*

Uuden maakunnan toiminnan kannalta keskeistä on tieto- ja kommunikaatiotekniikan toimivuus. Uudessa maakunnassa tulee olemaan käytössä satoja erilaisia sovelluksia. Uuden maakunnan käynnistyminen tuleekin tarvitsemaan vahvaa tukea tietotekniikan ja digitaalisuuden hyödyntämisen osalta.

Noin neljälläkymmenellä prosentilla henkilöasiakkaista edellytykset työn saamiseen ovat kunnossa ja he tarvitsevat lähinnä tietoa avoimista työpaikoista ja vaihtoehtoisista työnteon malleista sekä tukea ja valmennusta työn hakemiseen ja erilaisten digitaalisesti tuotettujen palvelujen käyttöön. Irtisanomistilanteissa he tarvitsevat muutosturva -mallin tyyppistä tietoa ja neuvontaa. Moni tarvitsee työttömyyden pitkittyessä työllistymisen tukena palkkatukea. Yritystoimintaa suunnittelevat henkilöasiakkaat tarvitsevat yrityksen perustamiseen ja rahoitukseen liittyvää tietoa, neuvontaa, yrittäjäkoulutusta sekä yritysideoita toteuttamisen edellytysten arviointia.

Laadullisina tavoitteina voidaan pitää vaikuttavuustavoitteiden lisäksi ainakin onnistunutta asiakasohjausta asiakkaan palvelutarpeen mukaisesti palveluihin. Digitaaliseen työhaun alkuvaiheen palveluun voi sisältyä paljon ongelmakohtia, joiden havaitsemiseksi pitäisi ainakin uuden maakunnallisen palvelumallin käynnistyessä olla valmius varmistaa nk. työhaun vahva alkua. Aloittavan yrittäjän palveluiden laatuun liittyy asiakaslähtöisen ja asiantuntevan palvelun ohella uusien yritysten menestymisedellytys ja kasvumahdollisuus.

Lähes kaikki kasvupalvelukyselyyn vastanneet pitivät tärkeänä sitä, että sähköisten palvelujen lisäksi tarjolla on myös henkilökohtaista palvelua esim. käyntiasiointina, puhelinpalveluna tai kuvallisena etäpalveluna. Suuri osa vastanneista pitää tärkeänä myös fyysisiä kasvupalveluja tarjoavia palvelupisteitä. Eniten kannatusta sidosryhmiltä saavat seutukunnittain keskitetyt palvelupisteet ja henkilöstöltä nykyinen TE-toimiston palveluverkko (Pori, Rauma, Harjavalta, Kankaanpää), mutta myös mahdollisuutta henkilökohtaiseen palveluun esim. kunnissa sijaitsevilla yhteis palvelupisteissä toivottiin. Joidenkin vastaajien mielestä fyysiset palvelupisteet keskusalueilla riittävät. Palveluntuottajien toivotaan myös jalkautuvan lähelle ihmisiä, esim. marketteihin. Etenkin heikossa työmarkkina-asemassa olevien katsottiin tarvitsevan tulevaisuudessa lähipalveluja, jossa palvelu on henkilökohtaista. Osa vastaajista on sitä mieltä, että palvelupisteiden rooli vähenee koko ajan digitalisaation lisääntyessä. Tiedon hakemiseen kaivataan selkeitä internet-sivuja ja lisätukeksi puhelin-/etäneuvontaa.

Kasvupalvelu-uudistus nojaa vahvasti digitaalisiin palveluihin. Sähköiset palvelut ja sähköiset asiointijärjestelmät eivät maakunnan tarpeisiin räätälöitynä voi realistisesti arvioiden olla valmiina ja käytössä uudistuksen voimaannon alkuvaiheessa. Henkilö- ja yritysasiakkaiden palvelut aloitetaan maakunnassa suurella todennäköisyydellä lähellä nykytoimintaa olevilla toimintamalleilla. Yrityksille kuntien elinkeinotoimijat ja elinkeinoyhtiöt ovat yleensä se taho, johon yritys ottaa yhteyttä, ja jossa tarvekartoitusta ja palveluihin ohjausta tehdään, mikäli yritys siihen apua tarvitsee. Osa yrityksistä tuntee nykyiset julkiset palvelut kohtuullisesti, ja osaa käyttää niitä itsekin. Uudistuksessa tulee varmistaa, ettei kuntien, järjestöjen ja viranomaisien (ELY ja TE-toimisto osana uutta maakuntaa) toimivaa työnjakoa ja Yrityssuomi-henkeä heikennetä, varsinkin kun Yrityssuomi verkkopalveluna liudentuu brändinä ja sulautuu osaksi Suomi.fi-palvelua.

Valmisteluryhmän työ on sujunut hyvin. Näkemys tehtävien hoidosta uudessa maakuntaorganisaatiossa on yhteinen ja samoin on yhteinen tavoitteemme: palvella asiakasun- taamme laadukkaasti ja hyvin. Palvelut tuodaan niin lähellä asiakasta kuin on taloudellisesti järkevää ja samalla myös kehitetään palveluiden digitalisaatiota niin, että asiakas voi kotoaan tai yrityksestään käsin saada asiointinsa kanssamme hoidettua.

Maaseutupalveluiden keskeisimpiä asiakkaita ovat maatalousyrittäjät ja maaseudulla toimivat pk-yritykset sekä kehittäjäorganisaatiot, kunnat, oppilaitokset ja muut maaseutua kehittävät yhteisöt. Asiakkaat odottavat tulevalta maakuntahallinnolta palveluiden toimivuutta, selkeää järjestämistä ja kattavaa saatavuutta. Digitaalisten palveluiden toimivuuden ja käytettävyyden merkitys korostuu jatkuvasti.

Maaseutupalveluiden saavutettavuus ja asiakkaiden tarve asioida paikan päällä on otettava huomioon palveluorganisaatiota rakennettaessa. Digitalisaation edistyessä on mahdollista myöhemmin tarkastella näiden palvelupisteiden tarvetta. Palveluverkoston muodostamisen lähtökohtana on säilyttää nykyinen neljän maaseutupalveluiden yhteistoiminta-alueen rakenne siten, että Kankaanpää, Huittinen, Eura ja Pori ovat palvelupisteiden sijaintikuntia. Koko maakunta on kuitenkin maaseutupalveluiden yhteisenä toimialueena ja asiakas voi asioida missä toimipisteessä tahansa erityisesti viljelijätukiin liittyvissä asioissa. Tukien hakemisen sesonkiaikana voi olla tarpeen järjestää neuvontapalvelua useimmassakin kunnassa esimerkiksi ajanvarausperiaatteella.

Valmistelutyöryhmä ei ehtinyt erikseen selvittämään kysymyksessä esitettyjä asioita, koska lakiluonnos ja valmistelutyö maakunnassa ovat kesken. Tässä vaiheessa on kuitenkin selvää, että maakuntakonsernin uudet tietojärjestelmät tulevat vaatimaan koulutusta ja osaamisen kehittämistä. Sama koskee digitaalisuutta yleensäkin ja etätyövälineiden joustavaa käyttöönottoa sekä maakunnan päätöksentekoon ja siihen liittyvään vuorovaikutukseen liittyviä osaamistarpeiden kehittämistarpeita. Mahdollisuus sähköisten kokousten pitoon edellyttää myös päätöksentekijöiden kouluttamista, mikäli mahdollisuutta hyödynnetään.

Työn luonne muuttuu nykyistä liikkuvammaksi, ja toimistotyön osuus vähenee. Mobiilit työskentelymahdollisuudet tarvitaan nykyistä laajemmin. Maakunta hyödyntää uusia kehittyviä tekniikoita, ja maakuntakaavoitus ja merialuesuunnittelu jne. digitalisoidaan yhteistyössä alan toimijoiden kanssa. Tiedon hyödynnettävyyttä lisätään. Merialuesuunnittelun myötä suunnittelu myös kansainvälistyy nykyisestä ja kielitaidon merkitys kasvaa.

Maakuntaudistuksen keskeisiä tavoitteita on erityisesti sote-palveluiden digitalisoiminen ja siitä saatavat hyödyt palvelujen tavoitettavuudessa ja kustannustehokkuudessa. Sote-palveluiden lisäksi myös muiden maakunnan palvelujen tarjontaa ja käyttöä voidaan tehostaa digitaalisia palveluja kehittämällä ja hyviä käytäntöjä levittämällä.

Operaation aikaista tilannekuvaa on välitetty eri toimijoille jo nykyisinkin erilaisin menetelmin, joten välitöntä muutostarvetta ei heti maakuntakonsernin aloittamisen aikaan ole. Pitkemmällä ajanjaksolla tekniikan ja ICT-järjestelmien kehittyminen luo uusia mahdollisuuksia operaation aikaisen tilannekuvan muodostamiseen ja välittämiseen.

Maakuntaudistuksessa yhteen liittyvillä organisaatioilla on käytössään jopa tuhansia ICT-järjestelmiä. Esivalmistelussa kukin valmisteluun osallistuva organisaatio on kartoittanut käytössään olevat ICT-järjestelmät. Satakunnassa maakuntaudistukseen osallistuvissa organisaatioissa järjestelmiä on käytössä n. 400. Luvussa ei ole mukana Satasoten keräämiä järjestelmätietoja. Tiedot eivät ole täysin yhteismitallisia ja niitä joudutaan valmistelun edetessä täydentämään ja tarkentamaan. Esivalmistelun jatkuessa yhdistetään maakunta-valmistelun ja Satasoten tietokannat yhteiseen järjestelmään, jotta väliaikainen valmistelualue saa toimeksiantonsa mukaisesti kartoitettua ICT-järjestelmien tiedot koko maakunnan tasolla vuoden 2017 loppuun mennessä. Toimintoja yhdistettäessä päällekkäisiä järjestelmiä karsitaan ja päällekkäiset ICT -sopimukset on harmonisoitava.

Valtakunnallisen ICT-palvelukeskuksen tehtävänä on

- tukea maakuntia sähköisten palvelujen ja toimintaa tukevien tietojärjestelmiin kohdistuvien kehittämishankkeiden toteuttamisessa sekä tuottamisessa maakunnille ja näiden sidosyksiköille.
- ICT- palvelujen hankinnan ja tuotannon konsolidointi lähinnä kilpailuttamalla ja tarjoamalla puitejärjestelyjen kautta maakunnalle hankintavaihtoehtoja

- Valtiolta maakuntien vastuulle siirtyvien järjestelmien ja sähköisten palvelujen tuotannosta ja kehittämisestä huolehtiminen

Valtakunnallisessa ICT palvelukeskuksessa on kevyt asiantuntijaorganisaatio, jonka henkilöstö toimii hajasijoitettuna maakunnissa. Vuoteen 2022 henkilökunnan määrän arvioidaan vakiintuvan 75 henkilöön.

Maakunnan emokonsernille tehtäväksi on tulossa sote-palveluiden asiakaslaskutus kaikkien palvelutuottajien osalta sekä kapitaatiokorvausten määrittely asiakaskohtaisesti. Tehtävä edellyttää asiakassuhdetta käytännössä kaikkiin maakunnan asukkaisiin. Tehtävän suorittamiseen kehitettäneen työtä helpottavia automatisoituja ICT-järjestelmiä, mutta ainakin uudistuksen alkuvaiheessa tehtävän suorittaminen kuormittaa hallintoa merkittävästi.

Myös uudistuksen myötä muuttuva lainsäädäntö ja sovellukset (esim. tietojärjestelmät), monialainen palvelu uudessa toimintaympäristössä (maku/sote), joustavuus, sopeutuvuus, uudistumiskyky, rohkeus, itseluottamus, into, yhteistyökumppanien tuntemus ja verkostoitumiskyky sekä uusi toimintakulttuuri koetaan tärkeiksi.

Maaseutupalveluihin kuuluu nk. maksajavirastotehtäviä, joilla on omat EU-lainsäädännöstä johtuvat erityisvaatimukset. Maaseutuvirasto toimii maksajavirastona EU:n maaseuturahastotehtävissä ja on delegoinut kyseisistä tehtävistä osan (maksujen hyväksyntään ja tarkastukseen liittyviä tehtäviä) ELY-keskuksille ja YT-alueille. Jatkossa ko. tehtävät delegoidaan uudelle maakunnalle. Tehtäviä ei tämän jälkeen voi enää siirtää edelleen kolmannelle osapuolelle, mistä johtuen maakunnan on ne itse hoidettava. Muita vaatimuksia maksajavirasto-toiminnassa ovat mm. riittävän henkilöstön osoittaminen näihin tehtäviin, tietoturvallisuudesta huolehtiminen, tiettyjen maaseutuviraston tietojärjestelmien käyttövelvollisuus sekä tehtävien eriyttäminen (sitoumus- ja sopimuskäsittely, myöntö, maksatus, valvonta, takaisinperinnät).

Maakuntakonsernin muihin turvallisuustoimintoihin sisältyy muun muassa kiinteistö- ja toimintaturvallisuus (esimerkkeinä kiinteistöhuolto, kiinteistötekniikka ja kulunvalvonta), tietoturvallisuus (esimerkkeinä tietosuojat, tietojärjestelmien toimivuus ja tietotekninen turvallisuus), ympäristöturvallisuus (esimerkkeinä jätehuolto, vaarallisten aineiden käsittely ja säilytys sekä kestävä kehityksen huomioiminen) ja rikosturvallisuus (esimerkkeinä eri toimintojen ulkoistaminen sekä toimintaan, henkilöstöön ja omaisuuteen kohdistuvan rikollisuuden torjunta).

f. Rahoitus

*Maakunnan **esivalmistelun ensimmäiseen vaiheeseen** oli Satakunnassa muutosjohtajien seurantakyselyn (maaliskuu 2017) mukaan varattu n. 350 000, joita osa maakunnan ja Satasoten budjetteihin ja osa "lähettävän organisaation" omaan kirjanpitoon. Esivalmistelua VATE:n roolissa jatkavan runko-organisaation henkilötarve on alkuvaiheessa (heinäkuu 2017) noin 10 htv ja loppuvuodesta 2017 jo 20–25 htv. Koko määrittäyty VM:n valtionavustuksen perusteella.*

*Satakunta ja Varsinais-Suomi muodostavat yhteisen pilottialueen, jolla testataan vuoden 2018 aikana **liikenteen rahoituslinjauksia ja kohdentumisia** maakunnittain.*

Liikennetehtävien uudelleen järjestelyn osalta huolena ovat erityisesti henkilöresurssit, mutta myös tulevan toimintamallin asettamat haasteet ja siihen liittyvän byrokratian kasvaminen. Lisäksi haasteena tulee olemaan jatkossakin substanssirahoituksen ja muun substanssiohjauksen sekä hallinnollisen ohjauksen eriytyminen, jolloin eri ohjaavien tahojen tavoitteet, resurssit ja linjaukset voivat olla ristiriidassa keskenään. Tienpidon toimintaan liittyy

ennakoimattomia ja kiireellisiä tehtäviä, minkä vuoksi matala organisoituminen on tärkeää. Liikenneviraston ohjausrooli tulee myös huomioida käytännön työssä. Varsinais-Suomen ja Satakunnan maakunnat muodostavat yhdessä pilottialueen, jossa testataan v. 2018 liikenteen rahoituslinjauksia ja kohdentumisia maakunnittain.

Valmistelutoimielimen avuksi tulee uuden maakunnan runkoesikunta valmistelemaan muutosta valtion rahoittamana. Uusi maakunta tarvitsee nk. runkoesikunnan, joka valmistelee käsiteltäviä asioita väliaikaiselle valmistelutoimielimelle. Valtionvarainministeriö pyytäneen maakunnilta lähiaikoina esitystä runkoesikunnan kokoonpanosta. Valtio tulee myös vastamaan muodostettavan runkoesikunnan kuluista valtionavustusten kautta. Tuki myönnetään 1.7.2017 perustettavalle uudelle maakunnalle. Valtionvarainministeriö määrittää kunkin maakunnan saaman laskennallisen rahoituskehyyksen toukokuussa 2017. Tämän jälkeen aloitetaan runkoesikunnan muodostamistoimenpiteet.

Runkoesikunnan arvioitu alustava tarve on alussa 1.7.2017 noin 10 henkilötyövuotta ja loppuvuodesta 2017 noin 20–25 henkilötyövuotta. Vuonna 2018 tarve on tätä suurempi ja ratkeaa lainvalmistelun edetessä riippuen mm. siitä, onko Satakunta niiden maakuntien joukossa, jotka aloittavat sote-valinnanvapauden kokeilun jo vuonna 2018. Esikunnan kokoa määrittää kuitenkin VM:ltä saatavan valtionavustuksen määrä.

Uusimaa

Tähän yhteenvedoon on koottu Uudenmaan maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvetona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

On huomattava, että Uudenmaan esivalmistelun ensimmäisestä vaiheesta käytössä oleva aineisto painottuu ICT-ratkaisujen pohdintoihin. Monin paikoin palvelujen sisällölliset kysymykset ja pohdinnat jäävät aineistossa hyvin ohueksi.

a. Maakunnan perustaminen

*Uudenmaan maakunnan perustamisessa on pääosin pohdittu perustamiseen ja palvelujen tuottamiseen liittyvien tietojärjestelmien kokonaisuutta. Maakunnassa nähdään järkevämpänä rakentaa **toiminnot perustettavan maakunnan yhteiseen, uuteen tietojärjestelmään** sen sijaan, että yritettäisiin tehdä muutoksia kymmenien organisaatioiden satoihin tai tuhansiin järjestelmiin. Lisäksi maakunnan perustamisen osalta Uudellamaalla on pohdittu tukipalveluyhtiöiden perustamista ja niiden suhdetta valtakunnallisiin tukipalveluyhtiöihin.*

Tämän suunnitteluprosessin mukainen kokonaisarkkitehtuurin täsmentäminen tapahtuu käynnistettävän maakunnan toimesta. Maakunnan tietohallinnon perustamisvaiheessa on tavoitteena tehdä vuoden 2017 loppuun mennessä kokonaisarkkitehtuurin kuvaus JHS 179 ohjeistukseen pohjautuen siltä osin, kun se on mahdollista päätettävänä olevan lainsäädännön ja valmisteltavana olevien toiminnan prosessikuvausten valmistumisen myötä käyttöön saatavien tietojen ja tahotilojen osalta.

Uudenmaan maakunnan suunnittelussa on otettu huomioon siirtymäajan sovellusten käyttö, jossa sovelluksia käytetään myös vanhan organisaation puolelta. Uudenmaan maakuntaa varten tehdään uusi toimialue. Kuntien käyttäjille perustetaan toimialueelle uusi identiteetti ja he saavat käyttöönsä Office 365 -ratkaisuun perustuvat palvelut.

Maakunnan tarvitsemien ICT-osaamisen ja kyvykkyyksien suunnitteluun vaikuttavat perustettavat valtakunnalliset yritykset (Vimana ja Sote-digi kehitysyhtiö sekä TAHE Oy). Työnjako näiden kanssa selviää vasta myöhemmin yritysten organisoitumisen ja käynnistymisen jälkeen. Lisäksi esiselitysvaiheen aikana on HUS:ssa valmisteltu HUS:n valtuuston päätettäväksi esitys maakunnan käyttöön perustavasta ICT-yhtiöstä. Vastaava päätös on tehty myös Uudenmaan TAHE Oy:stä.

Lakiesityksen mukaan osa organisaatioista lakkaa, jolloin niiden osalta on tarkoituksen mukaista siirtää niiden hallinnolliset tietojärjestelmät yhteiselle maakuntatasoiselle ratkaisulle. Erityisesti kuntien kannalta Sote-toiminnot tulisi erottaa nykyisestä toiminnasta ja nämä muutokset tulisi tehdä kaikkien kuntien eri tietojärjestelmiin. Muutoksia tulisi tehdä kaikkiin 36 eri organisaation järjestelmiin, joka vie enemmän aikaa ja sisältää suurempia riskejä kuin se, että siirtyvät toiminnot perustetaan maakunnan yhteiseen uuteen tietojärjestelmään.

Uudellamaalla on pohdittu seuraavia toimenpide-ehdotuksia toteutettavaksi vuoden 2019 loppuun mennessä: 1) laaditaan selvitys ja liiketoimintasuunnitelma mahdollisesti perustettavan maakunnan ICT-palvelukeskus Oy:n toiminnan käynnistämiseksi vuonna 2018 ja 2)

Uudenmaan maakunnan perustamiseen liittyvien lainmukaisten hallinnollisten tehtävien toteuttaminen.

b. Palvelujen järjestäminen

Palvelujen järjestämisen osalta merkittävät päätökset on maakunnassa vielä tekemättä. Uudellamaalla järjestämistehtäviä on esivalmistelun ensimmäisen vaiheen aineiston perusteella keskitytty mm. vammaispalveluihin, terveydenhuollon kysymyksiin, työterveyshuoltoon, mielenterveys- ja päihdepalveluihin, alueiden käytön suunnitteluun ja liikennepalveluihin. ICT-järjestelmät nivoutuvat olennaiseksi osaksi maakunnan järjestäjätehtävää.

Maakunta ottaa käyttöönsä maakuntien omistamien ICT-yhtiöiden kehittämiä järjestelmiä ja palveluja niihin toimintoihin, joita maakunnilla ei ole, esimerkiksi järjestäjän työkalut, asiakkuuden hallinta sekä terveys- ja hyvinvointisuunnitelma integroituna Epic-järjestelmäkokonaisuuteen.

Maakuntavalmistelussa kokonaisarkkitehtuurikehyksen näkökulmien kuvaamisen suurin haaste on, että toiminta on vasta muotoutumassa. Maakuntauudistuksen toteuttamisen ja sosiaali- ja terveystalouden järjestämiseen liittyvä lainsäädäntö on vasta käsittelyvaiheessa. Lisäksi käsittelyssä on tulevien maakuntien toiminnan järjestämisen ja maakunnan asukkaiden saamien palvelujen kannalta olennaisia uusia elementtejä tuova valinnanvapauden lainsäädäntö.

Uudenmaan alueen neljän pelastuslaitoksen johtajat ovat kokouksessaan 30.5.2017 päättäneet, että pelastustoimen ICT-toimintaympäristön migraatiosta ja järjestämisestä sote- ja maakuntauudistuksessa tehdään alustava tiekartta, joka esitellään elokuun lopussa em. johtoryhmälle. Ryhmä päättää esittelyn jälkeen, miten asiassa edetään.

Tavoitteena on toteuttaa yhtenäinen toimiva kuljetuspalvelujen järjestämistapa vammaispalveluissa. Vammaisten palvelujen tarkoituksena on järjestää sosiaalihuollon erityispalveluja viimesijaisena keinona, jos vammaisen henkilö ei muiden palvelujen kautta saa yksilöllisen tarpeen mukaisia palveluja.

Henkilökohtaista apua ja erityisesti henkilökohtaisten avustajien työtä tulee tulevaisuudessa kehittää. Myös työnantajamallissa on tällä hetkellä haasteita ja vaihtoehtoiset järjestämistavat puuttuvat. Ongelmana on myös se, että Uudellamaalla on tällä hetkellä lukuisia erilaisia palvelujen asiakaskriteerejä ja hyvin erilaiset tavat järjestää palvelut sekä eroja palvelujen tasossa. Uudenmaan jokaisessa kunnassa on omat palvelujenjärjestämisen rakenteet vammaispalvelujen osalta. Jatkotyöskentelyssä on tarkoitus määritellä tarkemmin järjestäjän tehtävät vammaisten palveluiden osalta. Jo hahmoteltuja tehtäviä ovat palvelutarpeen arvio, yhteiset mittarit, RAI, tuotannon ohjaus, valvonta sekä arviointi.

Kiireettömän hoidon aukioloaikoja on pidennetty perinteisen virka-ajan ulkopuolelle saavutettavuuden ja asiakaspalvelun turvaamiseksi. Jo yli viiden vuoden ajan on kuntien yhteistyönä järjestetty virka-ajan ulkopuolinen suun terveydenhuollon päivystys. Tätä pidetään hyvänä säilyttämisen arvoisena käytäntönä. Suun terveyden palveluissa asiakkaille aiotaan järjestää asiakasiltoja, joissa voidaan vapaasti tuoda toiveita ja puutteita esiin toiminnassa.

Jatkotyöskentelyssä on tarkoitus määritellä tarkemmin järjestäjän tehtävät ikääntyneiden palveluiden osalta. Jo hahmoteltuja tehtäviä ovat palvelutarpeen arvio, tuotannon ohjaus, valvonta sekä arviointi.

Terveysthuoltolain (1326/2010) 18§ mukaan kunnan tulee järjestää alueellaan työskenteleville työntekijöille, alueellaan toimiville yrittäjille ja muille omaa työtään tekeville työterveyshuoltolain ja sen nojalla annettujen säädöksen mukaisia työterveyshuoltopalveluja. Järjestämismääräykset siirtyvät todennäköisimmin maakunnalle 1.1.2019. Nykyisiltä tuottajilta on kerätty numeerisesti ja laadullisesti tietoa nykyisestä toimitustavasta sekä toiveesta tulevaisuuden työterveyshuollon järjestämisestä.

Mielenterveys- ja päihdepalvelujen järjestämisen avo- ja peruspalveluita painottavina joustavina kokonaisuuksina on toimivaa nykytilassa ja sitä halutaan jatkossa vahvistaa. Jatko-työskentelyssä on tarkoitus määrittellä tarkemmin järjestäjän tehtävät mielenterveys- ja päihdepalveluiden osalta. Jo hahmoteltuja tehtäviä ovat palvelutarpeen arvio, tuotannon ohjaus, valvonta sekä arviointi.

Kuntien alueiden käytön suunnittelun ja rakennustoimen järjestämisen edistäminen on tunnistettu Uudellamaalla vaikuttavuudeltaan erittäin merkittäväksi elinkeinoelämän, aluerakenteen ja saavutettavuuden sekä ympäristön osalta. Vesien ja merensuojelun järjestäminen ja toteuttaminen on tunnistettu Uudellamaalla vaikuttavuudeltaan erittäin merkittäväksi ympäristön osalta. Elinkeinoelämän ja aluerakenteen ja saavutettavuuden näkökulmasta tämän tehtävä on vaikuttavuudeltaan vähäinen.

Maakunta voi lisäksi hoitaa liikennepalveluiden maakunnallista kehittämistä ja järjestämistä sekä julkisen henkilöliikenteen suunnittelua ja järjestämistä samoin kuin sitä koskevia valtionavustustehtäviä lukuun ottamatta toimintaa kunnallisten ja seudullisten viranomaisten toimialueella ja näiden alueiden liikenteen suunnittelua ja järjestämistä sekä raideliikennettä. Maakuntavoitoksi lisäksi hoitaa saaristoliikenteen suunnittelua ja järjestämistä. Näitä tehtäviä on luonnehdittu Uudellamaalla vaikuttavuudeltaan vähäisiksi.

c. Integraatio

*Uudenmaan esivalmisteluaineistossa korostuu ICT-järjestelmien näkökulma, kun kokonaisuutta tarkastellaan integraatiokysymysten näkökulmasta. Aineistossa kuvataan melko tarkasti seikkoja, joita on otettava huomioon maakuntaa perustettaessa ja sen palvelukokonaisuuksia määriteltäessä. **Sisällöllisesti palvelujen osalta integraatiota sivutaan vain lasten ja perheiden palveluissa, suun terveydenhuollon palveluissa yhteistyössä sote-palveluihin ja kuntien sivistustoimen palveluihin sekä päihde- ja mielenterveyspalveluissa. Erityisesti päihde- ja mielenterveyspalvelujen palveluverkon kohdalla tunnistetaan tarve tiiviimmälle integraatiolle eri organisaatioiden palvelujen välillä.***

Maakunnan ICT:n tulee varautua nopeisiin muutoksiin, ja sen vuoksi ICT-yksiköillä tulee olla osaamista erilaisiin migraatioihin, integraatioihin ja muutoksenhallintaan. Yleistä ICT-riskitasoa nostavat vuosien 2018–2021 aikana maakunnissa käyttöön otettavat useat täysin uudet tietojärjestelmäpalvelut, jotka on integroitava nykyisiin ja tuleviin asiakas- ja potilastietojärjestelmiin. Tietojärjestelmäpalvelut tullaan toteuttamaan kansallisesti yhtenäisellä tavalla, ja ne on pystyttävä integroimaan myös samanaikaisesti käyttöön otettavan Epic-järjestelmäkokonaisuuden palveluihin. Kansallisia uusia palveluja ovat muun muassa asiakkuuden hallinta, palvelujen järjestäjän työvälineet sekä hyvinvointi- ja terveystuennitelma.

ICT-työryhmän tehtävänä on ollut muun muassa Tiekartan ja aikataulun hahmottaminen Uudenmaan sote- ja maakuntauudistuksen ICT-ratkaisuille, joita tarvitaan toiminnan käynnistämiseksi vuosina 2018–2019. Lähtökohdana on, että toimialasidonnaiset ICT-järjestelmät siirretään mahdollisuuksien mukaan maakuntaan sellaisenaan ja toimialariippumattomat järjestelmät kootaan yhteen ja integroidaan laajuudessa, jonka aikataulu sallii.

Työryhmälle on myös annettu tehtäväksi ehdotuksen tekeminen ICT-integraatiokyvykkyyden kasvattamiseksi sote- ja maakuntauudistuksen edetessä.

Valmistelutyössä on tarkasteltu etenemisvaihtoehtoja konsolidoinnin ja integrointitasojen suhteen ajallisesti nykytilasta 6/2017 vuoden 2019 alkuun ja vuoteen 2022 saakka. Vuonna 2022 ei ole tarkoituksenmukaista, että samassa toiminnossa on käytössä eri tietojärjestelmiä, koska vuoden 2022 jälkeen maakuntien ja valtion omistamat ICT-yrietykset Vimana Oy ja SoteDigi Oy pystyvät jo tarjoamaan kaikille maakunnille yhtenäisiä tietojärjestelmäpalveluja.

Toimialasidonnaisten järjestelmien osalta tiekartta vuoteen 2019 on minimaalinen konsolidointi ja integrointi. Konsolidointia ja integraatiota tapahtuu kuitenkin koko ajan muun muassa Apotti-hankkeessa. Konsolidointia voi tapahtua tietojärjestelmien osalta, tietojen osalta ja sopimusten osalta. Maakunta siirtää myös eri kunnissa ja kuntayhtymissä olevat palvelimet omiin konesaleihin tai kapasiteettitoimittajille. Jatkuvuuden turvaamiseksi voidaan tarvita siirtymäaika, jonka kuluessa kunnat tuottavat maakunnalle palvelua siirtymäajan puitteissa. Tämä järjestely on aikaansaataavissa maakunnan ja kunnan välisellä yhteistoimintasopimuksella.

Konsolidoinnin ja integroinnin tiekartassa vuoteen 2021 saakka on hybridi konsolidointi ja integrointi. Tähän aikatauluun vaikuttavat myös monet ulkoiset asiat esimerkiksi Apotti-järjestelmän käyttöönoton aikataulu. Lisäksi järjestelmien tulisi hyödyntää mahdollisimman laajasti digitalisaatiota ja taata myös eri asiakas- ja potilasryhmille nykyaikaiset ja käyttöä houkuttelevat tietojärjestelmäportaalit.

Lääkehuollon tietojärjestelmien osalta esitetään, että maakunnassa käytetään nykyisiä tietojärjestelmiä ja palveluja. Epic-järjestelmäkokonaisuuden käyttöönotto lisää integraatioita lääkityksen kirjaamiseen, joten tarvittavat muutokset tulee toteuttaa nykyisiin järjestelmiin vuoden 2018 aikana.

Henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon tietojärjestelmäkokonaisuudet ovat nykyisellään laajoja ja hyvin integroitua kokonaisuuksia, joihin on kytketty myös kansallisia palveluja. Myös materiaalihallinnon ja logistiikan tietojärjestelmäkokonaisuus kuuluu yhteen henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon kanssa. Raportoinnin tietojärjestelmäkokonaisuus integroitu keskeisiin tuotannollisiin tietojärjestelmiin ja ulkoisiin tietolähteisiin.

Käyttäjätuen ja palvelunhallinnan järjestelmät ovat tulevien 55 000 työntekijän kannalta ensisijainen kontaktipinta ICT-tukipalveluihin. Käyttäjätuen ja palvelunhallinnan tietojärjestelmäkokonaisuus on laaja ja hyvin integroitu kokonaisuus, johon on kytketty myös ulkopuolisia teknisen tuen palvelun tuottajia kriittisimpiin tietojärjestelmäpalveluihin.

HUS:illa on käyttöoikeus myös IBM:n Watson-tuoteperheen on-premise-lisensseihin (SPSS Modeler, SPSS Statistics, RuleEngine ODM Decision Manager, InfoSphere Streams, InfoSphere Big-Insights, Watson Explorer yms) sekä XDS-arkiston IBM Merge-katselin. Kyseiset tietojärjestelmät voidaan integroida osaksi IBM Watson Cloud-kognitiivisia tekoälypalveluja, joita ei ole tarjolla "on premise"-alustoille.

Valinnanvapaus ja markkinoiden voimakas avaaminen yksityisille ja kolmannen sektorin palveluntuottajille muuttaa nykyistä toimintamallia. Syntyvässä uudenaikaisessa monituottajaympäristössä yhteen toimivuus on syytä toteuttaa kansallisesti yhtenäisesti ja integroida palvelut eri palvelun tuottajien tietojärjestelmiin yhtenäisillä tietosisällöillä ja tekniikoilla. Tämä muutos edellyttää maakunnan omien integraatioasiantuntijoiden työpanosta samanaikaisesti muiden muutosten kanssa. Lisäksi riskiä nostaa suunnitelmien epäselvyys tällä

hetkellä, kun lakeja ei ole vielä vahvistettu ja maakuntien omat linjaukset ovat vasta muotoutumassa. Vuosina 2019–2022 siirrytään toimialasidonnaisissa järjestelmissä nykyistä organisaatiokohtaisista järjestelmistä koko maakunnan kattavaan yhteen loogiseen Epic-järjestelmäkokonaisuuteen.

Erikoissairaanhoidon lukuun ottamatta maakunnan tietohallintotoiminnot ovat kehittyneet kunkin kunnan omien tarpeiden mukaisesti, yhteistyötä ei laajassa mittakaavassa ole ollut. Nämä edellä mainitut seikat asettavat erityisiä vaatimuksia ja tuovat haasteita Uudenmaan maakunnan tietohallintotoiminnon valmistelulle. Tämän lisäksi Uudellamaalla on joitain erityispiirteitä, jotka aiheuttavat suunnittelussa muita maakuntia enemmän selvittämistä. Näitä ovat muun muassa muihin maakuntiin nähden poikkeava kasvupalvelujen organisointi ja se, että pelastustoiminto ei Uudellamaalla ole vielä maakuntatasoinen kokonaisuus.

Uudellamaalla on todettu, että vuoden 2019 alkuun mennessä ei ole ajallisesti mahdollista tehdä juuri lainkaan järjestelmien yhdistämistä ja koska maakunnan alueella on ollut käynnissä merkittävä uuden tietojärjestelmäkokonaisuuden käyttöönotto uudistuksen kanssa samanaikaisesti, Apotti-hanke. Tavoitteena ICT-kokonaisuudelle on valmistelussa ollut, että maakunta voi käynnistyä 1.1.2019 niin, että asiakkaat ja potilaat saavat tarvitsemansa palvelut ja hoidon, ja että työntekijöille pystytään maksamaan palkka ja heillä on tarvittavat tietotekniset työvälineet ja tiedot käytettävissään.

Valtionhallinnon ohjeistuksen mukaan maakuntien tietohallintoa ja ICT-palveluita koskevassa valmistelussa tulee huomioida käynnissä olevat valtakunnalliset tietojärjestelmähankkeet ja niiden tuomat mahdollisuudet kuten kansallisen palveluarkkitehtuurin palveluiden käyttöönotto, asiakas- ja potilastietojärjestelmien uudistamiseen liittyvät UNA-hanke, sekä sähköisiä sote-kansalaispalveluita kehittävät ODA- ja Virtuaalisairaala -hankkeet. Tämä on ollut esiselvitysvaiheessa lähtökohtana ja valmistelulla on ollut kiinteä yhteys edellä mainittuihin kokonaisuuksiin.

Uudenmaan maakuntaverkon keskeinen tavoite on suunnitella ja toteuttaa yhtenäinen keskitetysti hallittu, valvottu ja dokumentoitu koko Uudenmaan maakunnan kattava tietoliikenneverkko. Verkon dokumentointiaste on 100 % ja dokumentointi on ajantasainen. Runkoverkko ja toiminnan kannalta kriittiset yhteydet ovat kahdennetut. Valvonta ja viiankorjauspalvelut ovat 24/7 palveluajalla kattavasti koko maakunnan käytössä. Etäyhteydet tarjotaan keskitetysti koko maakunnan henkilöstölle. Siirtymäajan aikana varaudutaan siihen, että palveluita on voitava käyttää suunnitellusti myös vanhan organisaation puolelta.

Verkon rajapinnat pidetään selkeinä ja aktiivilaitteet siirretään käytön mukaisesti maakunnan taseeseen. Yhteiskäyttöisissä kiinteistöissä on sovittava etukäteen yhteistoiminnasta ja vastuista kuntien kanssa. Verkon palveluntarjoajana ja rakentajana toimii HUS:in nykyinen tietoliikenteen sopimuskumppani. Sopimuksessa on huomioitu maakunnan laajeneva käyttö. Siirtymäaikana on varauduttava monitoimittajaympäristön käyttöön.

Niukkojen resurssien käytön optimointia ja riskien pienentämistä voidaan tehdä siten, että sosiaali- ja terveystoimialalla tarpeettomaksi osoittautuvia järjestelmiä ja infra-palveluita ei turhaan siirretä tai jätetä maakunnan vastuulle. Tämä edellyttää luovuttavan ja vastaanottavan tahon hyvää yhteistyötä.

Uudenmaan maakunnan sosiaali- ja terveystoimien kuvausta työstävät seuraavat alatyöryhmät: Ikäihmiset, Lapset – nuoret – perheet, Työterveyshuolto, Suun terveydenhuolto, Vammaisten palvelut sekä Päihde- ja mielenterveyspalvelut. Työryhmien on tarkoitus saada kuvauksensa valmiiksi vuoden 2017 loppuun mennessä. Tällä hetkellä tilanne on se, että muun muassa toimintamallit, palveluprosessit, palvelujen maksujen määrit-

telykriteerit, palvelujen hinnat ja käsitteistö ovat kussakin kunnassa oman laisensa. Tämä pätee erityisesti sosiaalihuollon palveluihin, joiden osalta kansallinen rakenteistaminen ja käsitteistön yhtenäistäminen on parhaillaan vasta käynnissä valtakunnallisessa Kansa-hankkeessa.

Valtion ja maakuntien omistamalle Vimana Oy:lle on suunniteltu tehtäväksi kilpailuttaa laajempia kaikki maakunnat kattavia puitesopimuksia, joista yksi osa-alue on käyttöoikeudet ja palvelut niin paikallisesti toimiviin kapasiteettipalveluihin kuin pilvestä hankittaviin ICT-palveluihin. Näitä puitesopimuksia ei ole vielä käytettävissä tässä vaiheessa, mutta niiden kilpailutusten valmistelua työstetään jo yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa.

Uuden maakunnan tavoitteena on koota yhteen erityis- ja vaativan tason vammaispalvelut ja varmistaa niiden tasalaatuisuus koko Uudellamaalla. Luodaan yhteiset kriteerit ja toimintatavat palvelutarpeen arvioinnissa sekä mittarit. Seuraavina askelina aiotaan laatia yhteiset kuljetuspalvelukriteerit tulevan kilpailutuksen tueksi, aloittaa kuljetuspalvelujen yhteishankinnan valmistelu, määrittellä missä on vastuu omaishoidon ja perhehoidon yhteensovittamisessa sekä selvittää ruotsinkielisten palvelujen yhteensovittaminen Uudellamaalla.

Muutos kannustaa maakuntaa ja tuottajia keskinäiseen ICT-integraatioon sekä kehittämään omia digitaalisia asiointi- ja etävastaanottopalveluita. Tälle nähdään suun terveydenhuollossa suuri tarve. Integraatio muun sosiaali- ja terveystalouden kanssa tulee olemaan haaste erityisesti suoran valinnan palveluissa, joita suun terveydenhuollon palveluissa on merkittävästi. Integraatio suusairauksien perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon raja-alueella on pohtimatta. Suusairauksien erikoissairaanhoidon valtakunnallinen keskittäminen on keskeneräinen. Tällä on vaikutusta maakuntatason ratkaisuihin erityisesti Uudellamaalla.

Toimivat yhdyspinnat ja yhteistyö suun terveydenhuollon ja koko muun SOTE-sektorin kanssa on edellytys asiakkaan kokonaispalveluun. Suun terveys on merkittävä kokonaisuus asiakkaan sosiaalista- ja terveydellistä pääomaa. Useimmiten henkilöillä, joilla on suuri suun terveydenhuollon palvelujen tarve, on myös suuri muiden sote-palvelujen tarve. Erityisesti nämä henkilöt hyötyvät sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten monialaisesta osaamisesta ja yhteistyöstä. Jokainen asiakas tulee kohdata yksilönä ja suunnitella palvelut yhdessä hänen kanssaan juuri hänen tarpeitaan vastaamaan. Synergia varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja suun terveydenhuollon välillä on merkittävä. Lapsen kehittymisen ja kasvun aikana yhteistyössä tehtävä terveyden edistäminen ja onnistunut ennaltaehkäisevä työ heijastuvat pitkälle aikuisuuteen.

Lasten ja perheiden palveluissa pyritään integroimaan perus- ja erikoistason palvelut. Palvelukuvauksia ei ole kuitenkaan sisällytetty raporttiin. Palvelukokonaisuuden perustehtävä on kuitenkin määritelty ja kokonaistavoitetta on pelkistetty sopivaksi. Ikääntyneiden palveluissa tavoitteena on se, että palvelujärjestelmä näyttäytyy asiakkaalle integroituna. Jatkotyöskentelyssä onkin tärkeä varmistaa, että palveluiden integraatio ja asiakkaan edun varmistaminen toteutuvat. Ihmiset tulee kohdata kokonaisuutena ja palvelut tulee tuottaa yksilöllisen tarpeen mukaan. Ikääntyneiden palveluihin tulee saada myös yhtenäiset kriteerit neuvonnan ja palveluohjauksen päätöksentekoon.

Terveys- ja hyvinvointikeskukset pyrkivät jo nykyisellään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin integroidulla kokonaisuudella mielenterveys- ja päihdepalveluissa. Palvelukokonaisuuden koordinaatiota ja integraatiota olisi syytä kuitenkin kehittää eri palveluntuottajien (julkisen, yksityinen, 3. sektori) välillä. Yhteistyötä tulee parantaa sekä sopia keskinäisestä työjaosta ja hoitoprosessien kokonaisuuksista. Myös psykiatrisen ja somaattisen hoidon integraatios-

sa on parannettavaa. Tärkeää on tulevaisuudessa kehittää ja ottaa käyttöön yhtenäisiä ja näyttöön perustuvia hoitomuotoja.

Suurena mahdollisuutena on Uudenmaan suuri väestöpohja, joka mahdollistaa monipuolisten ja integroitujen päihde- ja mielenterveyspalveluiden tuottamisen. Tärkeää on kuitenkin huomioida alueelliset erot ja turvata lähipalvelut. Jatkossa on tarpeen kehittää näyttöön perustuvia yhtenäisiä käytäntöjä, toimivia malleja ja yhteisiä mittareita.

Päihde- ja mielenterveyspalvelujen palveluverkko on tällä hetkellä moninainen ja pirstaleinen. Palveluverkko muodostuu useista erilaisista kunnallisista, yksityisistä ja kolmannen sektorin toimijoista. Palveluissa on päällekkäisyyttä, mutta myös "aukkoja". Asiakas tulisi nähdä kokonaisuutena. Näin myös palvelusta muodostuu kokonaisuus, jota yhteyshenkilö koordinoi. Erityisesti tulee huomioida niin sanotuista huolenpitoasiakkaista, joilla on mielen-terveys- ja päihdepalvelun tarpeiden lisäksi myös fyysisen hoidon ja sosiaalityön tarpeita. Tulevaisuudessa maahanmuuttajien ja vieraskielisten osuus päihde- ja mielenterveys- palvelujen asiakkaista tulee kasvamaan. Tämä edellyttää laajempaa eri kulttuurien tunte- musta ja yhteensovittamista.

d. Valinnanvapaus

*Uudenmaalla nähdään, että **palvelumuotoilu** on oiva keino pohtia valinnanvapauden toteuttamista, jähkä lainsäädäntö antaa siihen riittävän pohjan. Esivalmistelun ensimmäisen vaiheen materiaalissa valinnanvapauden käsittely jää ohueksi.*

Aikataulutus on oleellinen osa muutoksen valmistelua ja täytäntöönpanoa, jotta asiakkaille voidaan turvata terveydenhuoltolain edellyttämät laadukkaat ja vaikuttavat palvelut. On otettava myös huomioon, että kouluterveydenhuoltoon kiinteänä osana kuuluva suun terveydenhuolto ei kuulune valinnanvapauden piiriin.

Työterveyshuolto on jo suurelta osin valinnanvapauden piirissä, koska työnantaja valitsee työterveyspalveluiden tuottajan. Työntekijät voivat valita sairaanhoitopalveluita työterveys- huollosta, terveyskeskuksesta tai itse maksaen yksityissektorilta. Näin ollen maakunnallinen työterveyspalveluiden tuottaja voi tukea maakunnallisten sote-palveluiden strategiaa kump- panuudella.

Jatkotyöskentelyssä on tärkeää muotoilla ja linjata miten valinnanvapaus tullaan toteutta- maan eri sote-palveluissa. Palvelumuotoilu on tässä olennaista. Mitä uutta pystytään tar- joamaan? Pystytäänkö tarjoamaan asiakkaalle vaihtoehtoja valittavaksi ja varmistamaan, että valinnanvapaus aidosti toteutuu?

e. Digitalisaatio

*Digitaalisaatio nähdään Uudellamaalla yhtenä **osana modernien palvelujen kehittä- mistä**. Sen nähdään yhtäältä **helpottavan asiointia ja jouhevoittavan palveluproses- seja** mutta toisaalta tuovan myös **haasteita palvelujärjestelmälle** mm. lisääntyvän itse käytettävän diagnostiikan ja keskenään yhteensopimattomien järjestelmien käytön myö- tä.*

Digitalisaation osalta suun terveyden asiakkaan näkökulmasta ollaan osin otettu ja ollaan ottamassa käyttöön etävastaanotto- ja neuvontapalvelut, sähköinen ajanvaraus, sähköiset esitietolomakkeet, sähköinen hoidontarpeen arviointi, sähköinen laskutus- ja tiedusteluasi-

ointi ja sähköisen lähetteen käyttöönotto. Sisäisesti toiminnassa on käytössä erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä ja tiedonhakuportaaleita sekä yksilökohtaisia seurantaraportteja.

Asiakkaiden tietoisuus omasta terveydentilasta ja mahdollisuudet hankkia tietoa lisääntyvät koko ajan. Lääketieteellinen tekniikka, robotisaatio ja digitalisaatiolisäävät asiakkaiden mahdollisuuksia oman terveyden hoitamiseen, ennaltaehkäisyyn sekä asiointiin. Pääasiassa tällä voidaan katsoa olevan positiivisia vaikutuksia, mutta kääntäen siitä voi seurata myös haasteita sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Asiakas saattaa itse tehdä diagnoosin ja mikäli saatu hoito ei vastaa asiakkaan näkemystä tarpeellisesta hoidosta, on asiakas tyytymätön ja hakee palvelun sieltä, missä palvelu tuotetaan puhtaasti asiakkaan asiantuntemuksen varassa.

Digitalisaatiota pidetään yhtenä koko sote- ja maakuntauudistus hankkeen kulmakivistä ja siinä onnistuminen edellyttää tiivistä vuorovaikutusta ICT-toimijoiden kanssa. Uudellamaalla ollaan mukana Apotti- ja UNA-hankkeissa, joiden yhtenä keskeisenä tavoitteena on mm. toiminnan ja palveluiden kehittäminen yhteisten tietojärjestelmärajapintojen avulla.

Tietojärjestelmien epäsojivuus sekä julkisen sektorin sisällä että julkisen ja yksityisen terveydenhuollon välillä vaikeuttaa hoitoa tai lisää vaaratilanteita erityisesti, jos asiakas vaihtaa tiheään palveluntuottajaa: tällaisia ovat muun muassa potilastietojärjestelmät, Kanta-arkisto, kansallinen röntgenarkisto, hoidon vaikuttavuuden ja laadun seuranta, talouden seuranta ja tilastoinnit. Uudenmaan maakunnassa on useita terveydenhuollon tietojärjestelmiä. Maakunta tarvitsee toimivan tietojärjestelmän kokonaisuuden hallintaan mukaan lukien palveluntuottajien hallinnoinnin, rahaliikenteen järjestämisen sekä asiakkaan valinnan rekisteröinnin.

Uudellamaalla ajatellaan, että digitalisaation ja robotiikan hyödyntäminen ovat tulevaisuudessa työterveyspalveluiden kriittisiä elementtejä liittyen vaikuttavuuteen ja laatuun. Digitalisaation mahdollistamat terveydenhuollon uudet toimintatavat sekä asiakaskokemuksen ja yksilöllisyyden entistä vahvempi huomioiminen ovat keskiössä toiminnan kehittämisessä. Työmme kohteen eli asiakkaittemme työn fundamentaaliset muutokset muun muassa robotisaation ja digitalisaation myötä, muuttavat työterveyshuollon työn kohdetta ja sisältöä merkittävästi useilla toimialoilla. Samalla rinnalla säilyvät perinteiset työskentelytavat.

Mielenterveys- ja päihdepalveluissa asiakkaaksi tulon prosessi on tulevaisuudessa moderni, monikanavainen ja digitalisaatio on merkittävässä asemassa. Periaatteena on palvella kevyimmällä mahdollisella palvelulla: tällaisia voivat olla erilaiset ryhmät, kolmas sektori ja digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet, esimerkiksi sähköinen yhteydenotto, chat, some ja muut nettipalvelut. Tällä hetkellä digitaaliset palvelut ja etäpalvelut eivät ole riittävällä tasolla ja vaativat kehittämistä.

Palvelukulttuuri ylipäättään tulee uudistumaan ja palvelurakenne kevenee. Asiakkaiden hyvinvointia ja omahoitoa pyritään edistämään terveysteknologioiden ja digitalisaation keinoin. Oman aktiivisuuden ja vastuun merkitys terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä vahvistuvat.

f. Rahoitus

*Maakunnan tulevaa rahoitusta on Uudellamaalla pohdittu **vaikuttavuuden näkökulmasta**. Jos rahoitus kannustaa tuottajia terveyden edistämiseen, on muutoksella hoidon tarpeeseen merkittäviä vaikutuksia sekä terveyden että kustannusten näkökulmasta. Tämä **edellyttää syvällistä paneutumista osaoptimoinnin poissulkevan kannustinjärjestelmän rakentamiseen**. Hoidon vaikuttavuuden tulee olla kannustinjärjestelmässä merkittävässä painoarvossa suhteessa mahdolliseen kapitaatioon tai toimenpidekannustimiin.*

Uudellamaalla ajatellaan, että tarvittavien ICT-tehtävien ja -muutosten menestyksellä toteuttaminen on sidoksissa lainsäädännön hyväksymiseen ja tehtävien toteuttamiseksi saatavaan rahoitukseen, tarvittavien kuntien ja toimittajien resurssien saamiseen käyttöön sekä saumattomaan yhteistyöhön kuntien kanssa.

Hankesuunnitelman mukaisen määrärahan ja sitä kautta resurssien saaminen ovat edellytyksiä sille, että esiselvityksessä esiin nostetut asiakokonaisuudet pystytään syksyn 2017 aikana tekemään. Ja tämä on edellytys sille, että ICT-palvelut saadaan toteutettua maakunnan käynnistymiseen mennessä.

Uudenmaan liitto on saanut valtionvarainministeriöltä avustusta ICT-tiekartan ja siihen liittyvään JHS 179

-suositukseen perustuvan kokonais- ja viitearkkitehtuurin laatimiseen VM:n ohjauksen mukaisesti. Rahoituksen ehtona on JHS 179:n noudattaminen.

Mikäli rahoitus maakunnalta tuottajille tulee lähes täysimääräisesti kapitaatio- / toimenpidekannustimilla, johtaa tämä väistämättä tiettyjen toimintojen ja toimenpiteiden priorisointiin sekä joissain tilanteissa myös mahdolliseen alidiagnosointiin ja -hoitoon. Käytännössä tuottaja pystyy ohjaamaan toimintaa henkilöstön palkkausjärjestelmän kautta haluttuun lopputulokseen.

Varsinais-Suomi

Tähän yhteenvedoon on koottu Varsinais-Suomen maakunnallisesta valmisteluaineistosta tietoja ja näkemyksiä koskien a) maakunnan perustamista, b) palvelujen järjestämistä, c) integraatiota, d) valinnanvapautta, e) digitalisaatiota ja f) rahoitusta. Jokaisen näkökulman alkuun on koottu yhteenvedona johtopäätös kyseisestä kokonaisuudesta. Johtopäätöksen jälkeen on nostettu valmisteluaineistosta konkreettisia esimerkkejä niistä asiasisällöistä, joissa kyseistä näkökulmaa on erityisesti käsitelty.

a. Maakunnan perustaminen

*Varsinais-Suomessa maakunnan perustamiseen liittyvä aineisto on esivalmistelun ensimmäisen vaiheen pohjalta niukkaa. Maakunnan perustamiseen liittyen on aineiston perusteella lähinnä pohdittu **kasvupalveluja ja niiden järjestämistä** sekä mikä on palvelujen järjestämisessä valtion, maakunnan ja kunnan rooli. Kuntien ja tulevan maakunnan roolia on pohdittu myös **HYTE-työssä**.*

Koko maakunnan visio: Varsinais-Suomessa elämisen laatu on parasta.

Varsinais-Suomen väliaikaishallinnossa vaaditaan peruslinjausta tuotettavista kasvupalveluista ja niiden suhteesta valtakunnallisesti tai kunnallisesti tuotettaviin kasvupalveluihin 2017–2018 välisenä aikana. On linjattu, että organisaation on jatkossa reagoitava nopeasti muuttuvaan lainsäädäntöön. Reunaehdot mm. tuottajarooleista ja maakunnan harkintavallasta toimivat alueellisen valmistelun perustana. Palveluiden laatu ja sen tarkastelu tulee korostumaan. Esimerkiksi lähes kaikki kasvupalvelut tullaan hankkimaan ulkoisilta toimijoilta ja näiden valinnat perustuvat toisaalta tulos- ja hankintaohjaukseen ja toisaalta maakunnan aktiiviseen laaduntarkkailuun.

Varsinais-Suomessa on hahmoteltu perusteita kasvupalveluiden toiminnan organisoitumiselle. Tavoitteena pitää maakunnallisesti olla selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus, jossa toiminta kulkee sisältö ja tavoitteet edellä, ei keskushallinnon rajojen mukaan. Asiakkaalle pitää jäädä kokemus yhtenäisestä palveluprosessista riippumatta sen tuottajasta tai järjestäjästä. Riittävän kattavat kokonaisuudet mahdollistavat myös erikoistumisen.

Tavoitteena on avata työvoimapolitiittisten palveluiden palvelumarkkinat siten, että palvelutarjontaa ohjaa tuloksellisuus ja kyky vastata asiakaskunnan erilaisiin tarpeisiin. Maakunnan kasvupalveluihin perehtyvät viranomaiset tulevat olemaan osaamisensa kautta vastuussa siitä, että maakunnassa on parhaat edellytykset tuottaa maakunnan asiakkaiden näkökulmasta parhaita mahdollisia kasvupalveluita.

Esitystä luotavien organisaatioiden vaatimista perustamisasiakirjoista, säännöistä ja ohjeista ei ole sote-puolella vielä aloitettu. Kuntaliitto on laatinut alustavia malleja aiheesta. Lopullisia linjauksia ei kuitenkaan voida tehdä ennen lakien vahvistamista.

Varsinais-Suomessa on tehty esitys yhteistyörakenteesta, jolla toteutetaan maakunnan ja kuntien välinen vuoropuhelu hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyen. Teemaan tullessaan mahdollisesti perustamaan oma alatyöryhmä väliaikaisen valmistelutoimielimen aloitessa toiminnan 1.7.2017. Alkuvuosi 2017 on toteutettu vanhoilla maakunnan rakenteilla. Hyvinvoinnin edistämisen seurantamittarit ovat täsmentämättä. Vaikuttavuuden osalta mittareiden asettaminen on vaikea työ toteuttaa.

Jatkossa on tarkoitus laatia yksityiskohtaiset esitykset maakunnan liikelaitoksen sekä perustettavien julkisten yhtiöiden toiminnan organisoinniksi ja resursoinniksi, huomioiden valinnanvapaus- ja rahoituslinjaukset. Valmisteluraporteissa liikelaitoksen suunnittelu oli alkuvaiheissaan, eikä yhtiöiden konkreettinen suunnittelu ollut käynnistynyt.

b. Palvelujen järjestäminen

*Varsinais-Suomessa palvelujen järjestämisvastuuta on pohdittu mm. viranomaistehtävien määrittelyn osalta. Järjestämisvastuu edellyttää lisäksi **riittävää resursointia palveluiden määrittämiseen sekä palveluiden laadun ja vaikuttavuuden arviointiin**. Myös palvelutarpeen arviointi tullaan näillä näkymin järjestämään julkisella hallintotehtävällä. Konkreettista pohdintaa on tehty ja tehdään syksyn 2017 aikana mm. kasvupalveluissa, suunnittelu-, liikenne- ja ympäristöpalveluissa, joukkoliikenteen ja tienpidon kysymyksissä (ml. saaristoliikenne) ja maaseutupalveluissa sekä tukipalveluissa. Lisäksi tulevan maakunnan sotepalvelujen järjestämiseen liittyviä **tietotarpeita ja tiedolla johtamista** on selvitetty.*

Tulevaisuudessa määritellään maakunnan järjestämisvastuu kansalliset linjaukset huomioiden. Työ on jo aloitettu, osittain tehty ja järjestämisvastuutehtäviä tarkennetaan. Valtakunnallinen lainsäädäntö on vielä vahvistamatta. Substanssilait tulevat vaikuttamaan olennaisesti palveluiden järjestämisen ja tuottamisen menettelytapoihin. Valtakunnallista valmistelua seurataan tästä syystä tarkasti. Ratkaisua vaativa kysymys on esimerkiksi maakunnan viranomaistehtävien määrittely laissa ja niiden vaikutukset maakunnallisten järjestämis- ja tuottamistehtävien valmisteluun.

Uuteen maakuntaan siirtyessä on kiinnitettävä huomiota maakunnan järjestämien palveluiden palvelumuotoiluun ja pyrittävä toimintalogiikan selkeyteen. Yhdyspinnat LUOVA-virastoon on myös tärkeää selvittää esimerkiksi kasvupalvelujen järjestämiseen liittyen. Järjestämisvastuu edellyttää riittävää resursointia palveluiden määrittämiseen sekä palveluiden laadun ja vaikuttavuuden arviointiin. Asiakkaalle tulee tuottaa kokemus yhtenäisestä palveluprosessista, joka on riippumaton palvelun tuottajasta ja järjestäjästä.

Kasvupalveluiden osalta on aikeissa selvittää uuden lainsäädännön mukaisten maakunnan lakisääteisten ja harkinnanvaraisten kasvupalvelujen järjestämisen ja tuottamisen vaatimat henkilötyövuodet ja kustannus. Tämän pohjalta laaditaan resurssiesitys maakunnalle. Tavoitteena on käynnistää valtakunnallisesti tällä hetkellä keskitetysti hoidettujen TE-palveluiden järjestämisestä käytävät neuvottelut muiden maakuntien väliaikaishallintojen kanssa. Tavoitteena on myös, että ELY-keskuksen, KEHA-keskuksen ja TE-toimiston henkilöstö osallistuu siirtymäkautena maakunnallisen palvelun kehittämiseen asemoituen samalla joko järjestävän tai tuottavan tahon tehtäviin julkisella tai yksityisellä sektorilla. Henkilöstölle tulee tarjota laadukkaita ja riittäviä koulutusmahdollisuuksia. Tällä tavalla turvataan nykyisen osaamisen säilyminen maakunnassa. Toiminnan nykytilan hyvänä käytäntönä pidetään ELY-TE-KEHA-yhteistyömallia ja tulee hyödyntää tulevia järjestämis-tuottamis-yhteistyömalleja sekä tukitoimintojen tuottamistapoja suunniteltaessa.

Palvelutarpeen arviointi järjestetään ja mahdollisesti tullaan tekemään maakunnassa julkisella hallintotehtävällä. Lailla säädetyt rekryointi- ja osaamispalvelut sekä kotoutumispalvelut järjestetään ja mahdollisesti tullaan myös tuottamaan maakunnassa. Aluekehityksen, elinvoiman kehittämisen ja rahoituksen aloilla on tärkeää selvittää maakuntien kanssa yhteisesti järjestettävät asiat. Maakuntien kanssa yhteisesti järjestettävät asiat ja palvelut ovat kaikki sopimuksellisuutta vaativia asioita kaikkien eri tehtäväkokonaisuuksien osalta.

Syksyn 2017 kuluessa valmistelu tulee koskemaan Varsinais-Suomessa ainakin seuraavia aiheita. Maakunnan synergiat pyritään ottamaan huomioon suunnittelun, liikenteen ja ympäristöpalveluiden järjestämisen suunnittelussa samoin kuin vuorovaikutus maakunnan ja muiden tahojen kesken. Toimialan erityisenä huomioitavana asiana pidetään yhteistyön järjestämistä ympäristötehtävissä maakuntaa laajemmalla alueella. Mikäli SLY-kokonaisuuden palveluissa halutaan säilyttää nykyinen palvelutaso, on Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakuntien välisen yhteistyön järjestäminen välttämätöntä, kuten myös yhteistyö naapurimaakuntien välillä

Joukkoliikenteen ja tienpidon osalta on linjattu, että niiden asiakaslähtöinen järjestäminen edellyttää laajaa sidosryhmäyhteistyötä ja systematisoitua asiakaslähtöistä toimintaan, jotta asiakaslähtöisyys näkyy kaikissa osatoiminnoissa. Varsinais-Suomen alueellisena erikoisuutena on saaristoliikenteen tehtävien järjestäminen.

Maaseutupalveluissa uuteen maakuntaan siirtymisen mahdollisuutena pidetään sitä, että voimavarojen maakunnallinen kokoaminen lisää järjestelymahdollisuuksia ja tuottavuutta päivystysjärjestelyjen, esteellisyyksien ja sijaisuuksien hallinnan tehtävissä. Alueen valmistelun kannalta ratkaisua vaatii kysymys: siirtykö löytöeläinten hoidon järjestäminen maakunnan tehtäväksi? Väliaikaishallinnon linjausta vaatii myös maatalousyrittäjien lomituksen järjestäminen. Onko Varsinais-Suomi omana alueena vai järjestääkö se lomituksen yhdessä Satakunnan kanssa?

Varsinais-Suomessa laaditaan esitys maakunnan järjestämisvastuulle kuuluvaan toimintaan liittyvän kunnan omistaman irtaimiston siirrosta maakunnalle. Laaditaan esitykset kuntien ja järjestämisvastuullisen maakunnan välisistä vuokrasopimuksista maakunnan käyttöön jäävistä kiinteistöistä ja toimitiloista. Tämä työ liittyy Maakuntien Tilakeskuksen selvityksiin.

Tullaan laatimaan esitys myös siitä, miten tukipalvelut järjestetään ja tuotetaan maakunnan järjestäjäorganisaatioissa, julkisissa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotantoorganisaatioissa (palvelulaitos ja sen alaiset yhtiöt) sekä valtakunnallisissa palvelukeskuksissa. Toteutusvaihtoehtoja selvitetty ja esitystä valmistellaan.

Varsinais-Suomessa on kartoitettu alueen nykyisten julkisten sote-järjestäjien sopimukset ja valmistellaan toimenpiteet sen mukaisesti. On pohdittu, että materiaalin laajuus tulee aiheuttamaan haastetta vastaanottajalle. Jatkossa seurataan myös sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämissuunnitelman hyte-toimenpideohjelman toteutumista. Jatkuva seurannan tukena on kaksi tarkistuspistettä vuodessa (kesäkuu ja joulukuu 2017), joista toinen on jo toteutettu. Kuntiin kohdentuvien toimenpiteiden seuranta on toteutettu osana kuntakierrosta.

Tavoitteena on laatia palvelujen järjestämisen työryhmälle esitys maakunnan hyte-työryhmästä, hyten edistämisen maakunnallisista rakenteista sekä yhteistyörakenteista maakunnan ja kuntien välille. Alueellista benchmarkingia on jo tehty (Pirkanmaa, SiunSote jne.) ja sitä jatketaan valtakunnallisessa verkostossa. Rakenne-esitys työstetään valmiiksi syksyn aikana. Varsinais-Suomessa ei ole minkäänlaisia alueellisia hyte-rakenteita pohjalla. Tämä tehtävä vaatii riittävän resursoinnin maakunnassa ja yhteisen tahtotilan hyten-edistämiseen kunnista.

Varsinais-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämissuunnitelma on hyväksytty sairaanhoitopiirissä ja lähetetty kuntien hyväksyttäväksi. Varsinais-Suomessa laaditaan palvelujen järjestämisen työryhmän määrittelyn pohjalta esitys maakunnan asiakastiedon hallinnan sekä talouden ja toiminnan sähköisestä ohjaus- ja seurantajärjestelmästä. Työtä ei oltu vielä raportointivaiheessa aloitettu. Kyvykkyyksien varmistaminen on tässä tehtävässä erityisen tärkeää.

Määritellään tulevan maakunnan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämiseen liittyvät tietotarpeet ja tiedolla johtamisen tarpeet. Kokonaiskuva ja tiedolla johtamisen yleisperiaatteet ovat selviä. Konkreettinen eteneminen edellyttää tietosuojalainsäädännön muutoksia, tietojärjestelmähankintoja, mikrodatan tietoaaltaita, tuotteistuksia, laatumittareita ym. Kyseessä on vaativa ja resursseja paljon sitova osakokonaisuus, jonka valmistelu vie aikaa. Tietojohdamisessa joudutaan osittain odottamaan myös valtakunnallisia linjauksia muun muassa tuotteistamisen periaatteista ja laatumittareista.

Talousarvioiden valmistelu ja tuottajien talousraamien asettaminen järjestäjäorganisaatiolle, julkiselle palvelulaitokselle ja julkiselle yhtiölle tullaan muotoilemaan tulevaisuudessa. Asia valmistellaan, kun soten rahoituksesta on tarkempia valtakunnallisia linjauksia ja maakunnan sote-valmistelu tuottamisen osalta on edennyt pidemmälle. Valtakunnallisen lainsäädännön viivästyminen on uhkana tässä.

c. Integraatio

*Varsinais-Suomessa palvelujen integraatiota käsittelevässä aineistossa **korostuu koko maakunnan elinvoiman vahvistaminen ja tässä erityisesti kasvupalvelujen näkökulma**. Asiaa lähestytään erityisesti tulevan maakunnan ja kuntien välisen suhteen kautta. Lisäksi Varsinais-Suomessa nostetaan esiin maakunnan ja seutukuntien välinen työ. **Seutukuntarakenteen** todetaan paikoin rapistuneen, mutta uudessa asetelmassa sillä näyttäisi olevan uutta kysyntää. Integraatiopohdinnoissa ei ole aineiston perusteella vielä menty kovin syvälle yksittäisten asiakastarpeiden määrittelyyn.*

On vielä selvitettävä näkemys siitä, mitä palveluja maakunnalliseen kasvupalvelukokonaisuuteen sisällytetään? Varsinais-Suomessa on tavoitteena yhdistää alueiden kehittämisen ja kasvupolitiikan tavoitteet laaja-alaiseksi kokonaisuudeksi. Aluekehitys on laajempi, monia hallinnanaloja koskeva kokonaisuus, jossa kasvupalvelut ovat yksi keskeinen elementti ja työkalu. Toimialalla on jatkovalmistelussa huomioitava erityisesti kehittämispalveluiden saumattoman toiminnan varmistaminen (yritys-, työvoima- ja osaaminen; kasvupalvelukokonaisuus).

Uuteen maakuntaan siirtymisen riskinä on, että kokonaisuus näyttää sekavalta asiakkaiden/asukkaiden näkökulmasta. Riskinä pidetään myös potentiaalista kv-toiminnan ja muiden temaattisten kokonaisuuksien hiipumista. Temaattisilla kokonaisuuksilla tarkoitetaan kaupunki-, saaristo- ja maaseutupolitiikkaa. Kunta-maakunta-yhdyspinta on kriittinen tehtäväkokonaisuuden kannalta. Tärkeää on taata saumaton ja sujuva palveluketju ja välttää päällekkäisyyksiä. Tavoitteena pitää maakunnallisesti olla selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus, jossa toiminta kulkee sisältö ja tavoitteet edellä ei keskushallinnon rajojen mukaan.

Kasvupalveluihin liittyvät tehtävät pitäisi pystyä sovittamaan yhteen myös käytännön tasolla. Esimerkiksi työvoimapalvelut ovat tällä hetkellä omana alatyöryhmänään. Rajapinta ja yhteensovitus kuntien elinvoimatehtävien ja työllisyyttä edistävien tehtävien kanssa on vielä tehtävä eli sellaisten työnjakojen ja yhteistyöprosessien kartoitus, jotka on sovitettava uuteen rakenteeseen. Rakennerahastotoiminta olisi mahdollista keskittää yhteistoimintana esimerkiksi maksatusasioissa ja sen vaatimissa järjestelyissä. Palvelupisteverkon suunnittelussa on huomioitava, että jos yhteistyö seudullisten toimijoiden kanssa voi jatkua edes nykyisen kaltaisena, niin sitten varsinaiset yrityspalvelut voidaan hoitaa Turusta käsin (ml. maaseutuohjelma).

Paluu maakunta-seutukuntayhteistyöhön (joka osin joissakin seutukunnissa ajettu alas viimeisten vuosien aikana) nähdään toivottavana kehityskulkuna tulevaisuudessa. Toiminnan

nykytilan hyviä käytäntöjä, joita halutaan jatkaa ovat yritysneuvojien yhteiset koulutustilaisuudet ja verkottuminen, maakuntien välinen yhteistyö eri toimialojen hankkeissa, sekä kiinteät fyysiset yhteydet Tekesin asiantuntijoiden kanssa. Oppilaitosyhteistyötä pidetään edellytyksenä t&k-toiminnan kasvattamiselle. Myös elinkeinopolitiikan strategista yhteistyötä alueen toimijoiden kesken pidetään hyvänä asiana.

Uuteen maakuntaan siirtymisen mahdollisuutena nähdäänkin tiiviimpi yhteistyö (kehittämistyössä) korkeakoulusektorin kanssa. Ajatellaan myös, että maakunnan kunnat ja kaupungit tekevät aiempaa tiiviimpää yhteistyötä elinvoimaisuuden edistämässä. Yhteinen asiakashallinta on tulevaisuudessa tarpeen niin järjestelmätasolla kuin arjen käytännöissä. Tulevaisuudessa monet yhteiset tavoitteet on muodostettu eri toimijoiden kanssa ja näitä tavoitteita olisi hyvä seurata. Yhteinen strategia on tässä taustavoimana. Parhaimmillaan saadaan luotua maakunnallinen voimakas yhteinen tahtotila elinvoimaisuuden edistämässä. Uuteen maakuntaan siirtymisen riskinä pidetään olemassa olevan yhteistyön mahdollista pirstaloitumista.

Palvelupisteverkon suunnittelussa on selvitettävä hyvissä ajoin yhteistyömahdollisuudet kuntasektorin kanssa esimerkiksi yhteispalvelupisteiden osalta. On luotava palvelupisteverkosto, joka hyödyntää resurssinäkökulmasta kaikkien maakunnan toimialojen synergiat. Kokonaisuus on oltava asiakkaan näkökulmasta ymmärrettävä.

Suunnittelun, liikenteen ja ympäristön tehtävissä tulee jatkossa integroida mukaan yhä vahvemmin ilmastonmuutos- ja kiertotalousnäkökulmat. Jatkossa on tarkoitus tehdä myös strategista yhteistyötä aluekehittämisen, maakuntastrategian ja liikennestrategian kokonaisuuksien välillä. Integroitu alueidenkäytön suunnittelu, liikennejärjestelmätyö ja joukkoliikenne ovat keskeisiä maakunnan aluekehitysohjelmaa.

Varsinais-Suomessa valmistelussa on kuvattu SLY-palvelukokonaisuuteen sisältyvät tehtävät ja niitä koskevat tavoitteet, laadittu keskeisten palveluiden kuvaukset, tunnistettu toimintojen ja palveluiden rajapinnat ja yhteistyötavoitteet sekä asiakkaat, tunnistettu alustavasti maakunnan sisäisiä ja ulkoisia synergioita.

Liikenteen osalta tulevista yhteistyöalueista sovitaan virallisesti vasta 2018, viimeistään 30.8.2018. Tienpidon suunnittelun ja ohjauksen osalta uudessa maakunnassa on tavoitteena kytkeä tienpidon ohjaus ja talous maakunnan toiminnan ja talouden kokonaisuuteen. Liikenteen palveluissa uuteen maakuntaan siirtymisen riskeiksi on tunnistettu kokonaisuuden sekavuus asiakkaan kannalta sekä liikennejärjestelmäkokonaisuuden entistä laajempi pirstoutuminen. Väliaikaishallinnon linjausta vaativia asioita ovat Varsinais-Suomen ja Satakunnan maakuntien yhteistyön valmistelu ympäristötehtävissä ja liikennetehtävissä ja Varsinais-Suomen maakunnan sekä muiden maakuntien yhteistyö ympäristötehtävissä ja liikennetehtävissä.

Toiminnan nykytilassa säilytettävänä toimintamalleina halutaan säilyttää hyvät yhteistyöverkostot ja yhteistyö sidosryhmiin. Erityisesti kuntiin, ministeriöihin, Liikennevirastoon, Museo- ja museovirastoon, maakuntamuseoon ja tutkimuslaitoksiin. Myös nykyistä tienpidon yhtenäisyyttä pidetään hyvänä ja säilytettävänä asiana. Uuteen maakuntaan siirtymisen riskeinä nähdään epäonnistuminen yhteistyön rakentamisessa keskeisten kumppaneiden kanssa, vastakainasettelun kärjistyminen, kaupunkiseutujen yhteistyön hiipuminen, sekä tienpidon valtakunnallisen yhtenäisyyden ja liikenneturvallisuuden painotusten vaarantuminen.

Liikennejärjestelmäsuunnittelulla sekä maankäytön ja liikennejärjestelmäsuunnittelun yhteensovittamisella varmistetaan toimivien, turvallisten ja kestävien tie- ja liikenneolojen to-

teuttamismahdollisuudet. Ympäristön ja tienpidon suunnittelun yhteensovittamisella varmistetaan ympäristölle mahdollisimman haitattomien tie- ja liikenneolojen toteutuminen.

Uudessa maakunnassa on tavoitteena tuottaa suunnittelun ja aluekehityksen yhteistyön kautta aluerakenne ja liikennejärjestelmä, joka muodostaa yhtenäisen asunto- ja työmarkkina-alueen. Aluesuunnittelun osalta uudessa maakunnassa pyritään sovittamaan yhteen kuntien kehittämistarpeita maakunnallisten ja valtakunnallisten tavoitteiden kanssa.

Tällä hetkellä ympäristöpalvelujen kaikkiin tehtäviin ei ole siirtymässä riittävästi henkilöresurssia/osaajia (ELYstä ja liitosta siirtyvä osaaminen huomioiden); osa muutoksessa syntyvästä osaamisvajeeesta on kuitenkin saatavissa maakuntien välisen yhteistyön (lähinnä Satakunta) kautta. Liiton ja ELYn yhdistyminen tuottaa toisaalta toiminnassa hyödynnettäviä synergiaetuja, jotka ovat osittain myös sektorirajat ylittäviä.

Uuteen maakuntaan siirtymisen mahdollisuuksina maaseutupalvelujen osalta nähdään voimavarojen maakunnallisen kokoamisen lisäämät järjestelymahdollisuudet ja tuottavuus sekä yhteisöllisyyden kasvu yksikkökokojen noustessa, jonka uskotaan tukevan myös ammattitaidon kehittymistä ja mahdollista erikoistumista. Uuteen maakuntaan siirtymisen riskinä nähdään säännöllisen täydennyskoulutuksen tarve lomitustyössä, joka johtuu automaation lisääntymisestä ja yksikkökokojen kasvusta.

Osaamisen, erilaisten ohjauslinjojen, erilaisten asiakkuuksien näkökulmasta maaseutuhalinnon, ympäristöterveydenhuollon, lomituksen ja kalatalouden linjat säilynevät organisaatiouudistuksessa kokonaisuuksina vaikkakin yhteistyötä kehitetään erityisesti asiakasnäkökulma huomioon ottaen. Jatkossa on tärkeää pyrkiä huomioimaan maakunnan ympäristöterveydenhuollon ja kuntien välisen yhteistyön jatkuvuus. Tällä hetkellä on olemassa hyvät yhteydet kuntiin ja perusterveydenhuoltoon. Tulevaisuudessa toimintatapojen yhtenäisyyttä tulisi kuitenkin kehittää.

Soten osalta työryhmässä on keskusteltu ja tehty ehdotuksia tutkimuksen ja koulutuksen kehittämis- ja yhteistyörakenteista koulutusorganisaatioiden kesken. Laajan, kokoavan työpaketin työstäminen jatkuu koko syyskauden

Maakunnan valmiuden ja varautumisen tehtäväkokonaisuuden suunnittelu toteutetaan yhteistyössä kuntien, sairaanhoitopiirin, ELY-keskuksen, Aluehallintoviraston ja pelastuslaitoksen kanssa. Työryhmä voi tehtävässään hyödyntää myös muita varautumisen sidosryhmiä sekä viranomaisyhteistyötä

Työryhmän vastuulla on koota yhteen kuntien, kuntayhtymien sekä maakuntaan siirtyvien toimijoiden valmiussuunnitelmat, ja laatia näiden perusteella uusi maakunnallinen valmiussuunnitelman runko erilaisiin varautumista edellyttäviin erityistilanteisiin ja poikkeusoloihin. Työryhmän tulee laatia esitys maakunnan varautumiseen ja valmiussuunnitteluun liittyvistä resursseista, organisoitumisesta, turvallisuus- ja varautumistehtävien yhteensovittamisen rakenteista sekä toimintamalleista. Maakunnan valmiussuunnitelman yhteisen osan tulee olla käyttöönotettavissa 1.1.2019 alkaen.

d. Valinnanvapaus

*Valinnanvapautta on Varsinais-Suomessa lähestytty **vaikuttavuuden parantamisen näkökulmasta**. Aineistossa todetaan, että esimerkiksi kasvupalveluissa palvelujen laatua tullaan säätelemään tehokkailla **hankinta- ja seurantamekanismeilla**, joita ei kuitenkaan enempää avata. Valinnanvapaudella nähdään kuitenkin **merkittävä palveluekosysteemiä muovaava vaikutus**, kun heikosti toimivat tai asiakkaiden hyödyttömäksi kokemat palvelut eivät menesty ja korvautuvat ajan mittaan uusilla. Lisäksi huomiota kiinnitetään sellaisiin asiakkaisiin, jotka eivät halua käyttää valinnanvapautta. Näiden kohdalla maakunnan on mietittävä keinot palveluohjaukseen.*

Ratkaisua vaativa kysymys on valinnanvapaus ja sen määrittely kasvupalveluissa ja eri asiakasryhmien osalta. Toiminnan tavoitteena uudessa maakunnassa on ollut maakunnan palvelutarjonnan kehittyminen siten, että 1.1.2019 alkaen maakunta lopulta tarjoaa valinnanvapauden edellyttämällä tavalla henkilö- ja yritysasiakkaille kasvupalvelutarjottimen, jonka laatua säädellään tehokkaiden hankinta- ja seurantamenetelmien avulla ja jonka sisältöä muokataan alueellisessa päätöksenteossa alueen tarpeiden mukaisesti.

Uuteen maakuntaan siirtymisen mahdollisuutena nähdään se, että valinnanvapaus saa uuden merkityksen asiakkaalla, koska hänen kokemuksillaan palvelusta on suora vaikutus maakunnan tarjontaan. Huonomaineiset ja hyödyttömäksi koetut palvelut eivät menesty, kun taas tehokkaimmat palvelut kerryttävät mainetta asiakaskunnan piirissä. Tavoitteena on, että valinnanvapaus näyttäytyy asiakkaan silmissä enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Mikäli asiakas ei halua käyttää valinnanvapautta, tulee hänellä olla myös mahdollisuus/velvollisuus ohjautua siitä huolimatta hänelle soveltuvaan palveluun

Sopimusten laadinta laajan valinnanvapauden piirissä olevientuottajien kanssa voidaan aloittaa vasta, kun lainsäädäntö valinnanvapaudesta on selvillä. Tämä on toteutettava yhteistyössä hallinto- ja sopimustyöryhmän kanssa. Yhtiömuotoisen palvelutuotannon pääasiallinen sisältö on listattu Varsinais-Suomessa, mutta suunnittelun aloitus on viivästynyt valinnanvapauslakiesityksen viipymisen takia.

e. Digitalisaatio

*Varsinais-Suomessa pidetään tärkeänä, että **keskeiset ICT-ratkaisut (mm. kasvupalveluissa) toteutetaan valtakunnallisesti**. Silloin maakunta voi itse määrittellä tarvittavat lisäjärjestelmät. Myös tuottajien vertailu tulisi Varsinais-Suomen mukaan toteuttaa **kansallisesti koordinoituna**. Järjestelmätarpeita on kartoitettu mm. kasvupalveluissa sekä suunnittelun, liikenteen ja ympäristön palveluissa.*

Aluekehittämisen kokonaisuuden tietojärjestelmäasiat kaipaavat vielä ratkaisua. Toimialan osalta olisi tärkeää varmistaa valtakunnallisten ja mahdollisten maakunnallisten ICT-ratkaisujen yhteensopivuus. Uuteen maakuntaan siirtymisen riskinä pidetään ICT-järjestelmien mahdollista toimimattomuutta tai vajavaisuutta.

Koko alueen kannalta keskeinen ratkaisua vaativa kysymys on, tuleeko yhteisiä valtakunnallisia ICT-järjestelmiä? Tieto mahdollisista kaikilla maakunnat kattavista järjestelmistä tulee saada pian. Uuteen maakuntaan siirtymisen riskinä on nähty myös aikataulu. Verkkosivut piti suunnitelman mukaan olla toimivat ja kaikki maakunnan palvelut kattavat verkkosivut piti julkistaa 1.1.2019 mennessä. Tämä olisi aiheuttanut kiirettä ja vienyt resursseja sekä ICT-osaamista. Tässä mielessä lisäaika on tullut tarpeeseen.

Toiminnan tavoitteena uudessa maakunnassa on, että maakunnan kasvupalvelutarjonta vastaa asiakaskunnan tarpeita ja pystyy hyödyntämään täysimääräisesti valtakunnallisesti tuotettuja digitaalisia kasvupalveluita. Työllisyyskokonaisuuden osalta olisi tärkeää, että valtakunnallisista ICT-ratkaisuista tiedotetaan hyvissä ajoin, jotta vältetään päällekkäisyyksiltä maakuntien tehdessä omia hankintapäätöksiä.

Esityksessä laiksi Suomen ympäristökeskuksesta ei ole tunnistettu maakuntia sellaiseksi tahoksi, jolle SYKE tuottaa palveluita. Ympäristöä koskevien tietojärjestelmien käyttöoikeus pitäisi olla myös maakunnilla. Maakunnat käyttävät ja tuottavat merkittävän määrän ympäristötietoa. Tämä on alueen valmistelun kannalta ratkaisua vaativa kysymys. Koko SLY-kokonaisuuden tietojärjestelmien osalta on keskeistä taata valtakunnallisten ja mahdollisten maakunnallisten ICT-ratkaisujen yhteensopivuus. Liikenteen substanssiasioissa ja taloushallinnassa tullaan noudattamaan Liikenneviraston ICT-järjestelmiä.

Tavoitearkkitehtuurin laadinta maakuntien ICT-järjestelmätarpeista on ollut laadinnassa raportointivaiheessa. Haasteita on ollut oikean näkökulman sekä lähestymistavan löytämisessä. Työhön tarvitaan laaja alaista osaamista muun muassa sotesta, kuntien ja maakuntien toiminnasta, asiakkuudenhallinnasta sekä ICT-asioista.

Varsinais-Suomessa on muodostettu alustava ajatus järjestäjänpalveluohjauksen tietojärjestelmästä, ts. tuottajien vertailutiedon saattamisesta asiakkaiden tietoon (vrt. Booking.com). Ajatus on annettu THL:lle, STM:lle ja Tieralle. Työryhmän tehtävänä on ollut varmistaa, että työ etenee ICT- ja sähköiset palvelut työryhmässä

Tuottajien vertailu tulee toteuttaa kansallisesti koordinoituna. Rahoituksen tulee olla myös lähtökohtaisesti kansallista. Kansallisen koordinoinnin ja resursoinnin puute uhkakuvana. Tässä on kuitenkin edetty maakunnassa. Medbit Oy on kykenevä tarjoamaan maakunnallisen tuottajien vertailu- ja valintaohjelman. Tarjous on toimitettu sote-valmisteluorganisaatiolle.

f. Rahoitus

*Varsinais-Suomessa nähdään jossain määrin riskinä **rahoituksen riittävyys**. Etenkin **yleiskatteellisuus koetaan ongelmalliseksi** aluekehittämisen ja yritysten kehittämisen näkökulmista – sotepalvelujen menojen kasvaessa maakunnassa ei käytännössä ole muuta vaihtoehtoa lyhyellä tähtäyksellä kuin kohdentaa yleiskatteellista rahoitusta sotepalvelujen järjestämiseen. Maakunnassa on **pohdittu myös yleiskatteellisen ja ”korvamerkityn” rahoituksen suhdetta**. Maakunnassa oletetaan, että osa rahoituksesta tulee edelleen suoraan ministeriöiden, tiettyihin tehtäviin, ohjaamana. Muutosjohtajien seurantakyselyssä (maaliskuu 2017) Varsinais-Suomen sote- ja maakuntauudistuksen esivalmisteluun oli varattu 306 000 €, josta noin 256 000 € sosiaali- ja terveysuudistukseen ja 50 000 € maakuntauudistukseen.*

Aluekehityksessä on huomioitava jatkossa mahdollisen tehtäväkohtaisen rahoituksen (suoraan eri ministeriöistä) suhde yleiskatteelliseen rahoitukseen. Tähän on valmisteltava yhteiset linjaukset yritysrahoituksen suhteen (niin viranomaistoiminnaksi jäävän kuin mahdollisesti markkinoille siirrettävän osan suhteen). Myös SLY-kokonaisuudessa on erityisesti huomioitava erillisrahoituksen ja yleiskatteellisen rahoituksen suhde.

Uuteen maakuntaan siirtymisen riskinä on rahoitusinstrumenttien riittämättömyys. Yleiskatteellinen rahoitus ei takaa mahdollisuuksia yrityskehitystyöhön eikä aluekehitystyöhön. Aluekehittäminen tulee nähdä laaja-alaisena teemana ja sen rahoituksen tulee koostua laajasti eri hallinnonalojen rahoitusinstrumenteista (mm. MMM, OKM, YM).

Resursoinnin perustuessa momenttikohtaiseen jyvitykseen on esimerkiksi tehokkaiksi koettujen palveluiden rahoitus loppunut joskus kesken vuotta, tästä tyypillisenä esimerkkinä palkkatukitoimenpidepalvelu. Tässä on kehittämisen paikka.

Uuteen maakuntaan siirtymisen riskinä pidetään myös niin sanotun maku- ja sote-puolen suhdetta. Maakunnan päättäjien tehdessä arvovalintoja sote- ja muiden palveluiden välillä saattavat muut palvelut hävitä resursoinnissa sote-tarpeille, maakunnan yleiskatteellisen määrärahan käytön budjettiylitystilanteissa.

Ratkaisua vaativat kysymys on väliaikaishallinnon rahoitus ja sen vaikutukset substanssi-valmisteluun syksystä 2018 eteenpäin. Jatkotyössä on pantava merkille myös maakuntastrategian merkitys: kaikkien maakunnan tehtäväalojen huomioiminen yleiskatteellisen rahoituksen varmistamiseksi. Tienpidon ohjauksen ja rahoituksen simulointipilotointi käynnistetään Varsinais-Suomen ja Satakunnan alueella loppukesästä 2017.

Yksi väliaikaishallinnon linjasta vaativat asia on yleiskatteellisella rahoituksella tehtävät hankinnat, joiden sopimukset jatkuvat 1.1.2019 jälkeen. Toiminnan rahoituskehys yleiskatteellisessa toiminnassa ml. rahoituksen vuosisidonnaisuus on myös täysin auki.

Liite 2. Kansalaiskyselyn yhteenveto

Aineiston hankinta

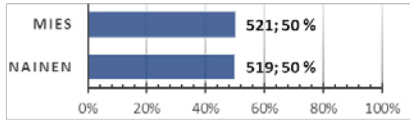
- Kansalaiskysely on toteutettu **CINT-palvelun** avulla, joka tavoittaa yhteensä yli 40 miljoonaa kuluttajaa yli 80 maasta, Suomesta yli 180 000. Palvelun avulla voidaan valita useiden erilaisten kriteerien perusteella kyselyn kohderyhmäksi vastaajia koko Suomen alueelta (perustietoina mm. ikä, sukupuoli, postinumeroalue ja kieli).
- CINT hallinnoi eri paneelinomistajien (julkaisijat, markkinatutkimusyrietykset jne) paneeleita ja huolehtii niiden laadunvarmistuksesta ja panelistien vaihtuvuudesta sekä korvauksista näille eri paneelien osallistujille. Markkinatutkimusyrietykset, tutkimuslaitokset, konsulttitoimistot, mediatoimistot ja monet muut organisaatiot hyödyntävät CINTin palvelua mm. kansalais- ja kuluttajatutkimusten tekemiseen.
- Kriteereiksi kansalaiskyselyssä asetettiin vähintään 1000 vastaajaa niin, että saadaan riittävän edustava otos Suomen kansasta (iältään, sukupuoleltaan sekä sosioekonomiselta asemaltaan; myös erikseen edustava otos suomen- ja ruotsinkielisiä). Silti on huomioitava, että vastaajajoukossa ei ole yhteiskunnan kaikkein heikoimmassa asemassa olevia vastaajia.

Aineiston analyysi

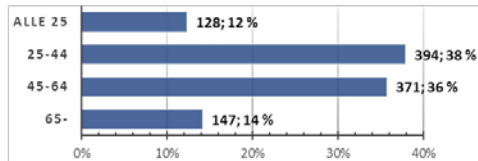
- Aineistossa yksittäisiä muuttujia on tarkasteltu sekä absoluuttisella määrällisellä tasolla että suhteellisten jakaumien kautta
- Eri muuttujien välisiä yhteyksiä on tarkasteltu tilastollisen testaamisen keinoin ja merkitsevyyden testauksen perusteella on nostettu aineistosta tilastollisesti kaikkein merkittävimpiä yhteyksiä esille
- Tähän erikseen nostetut merkittävimmät havainnot ovat tilastollisesti merkittäviä (eri muuttujien väliset yhteydet ovat p-arvoltaan $< 0,010$)

Taustatiedot

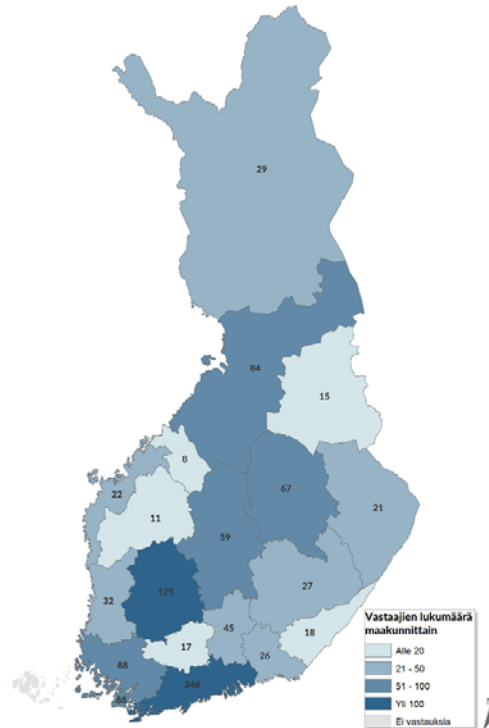
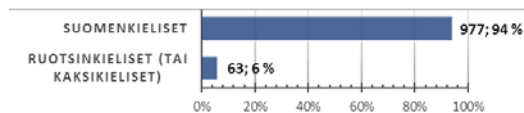
SUKUPUOLI



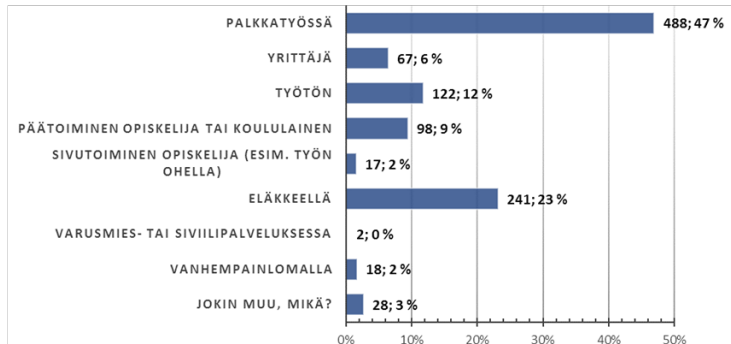
IKÄ



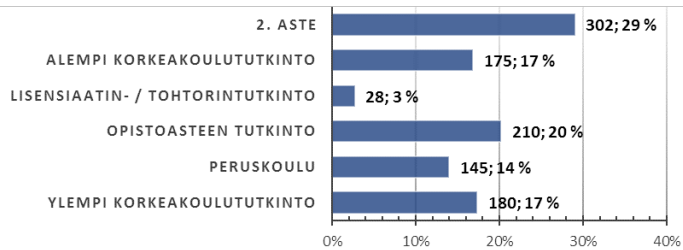
KIELI



ELÄMÄNTILANNE



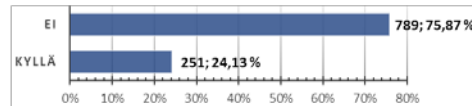
KOULUTUS (YLIN TUTKINTO)



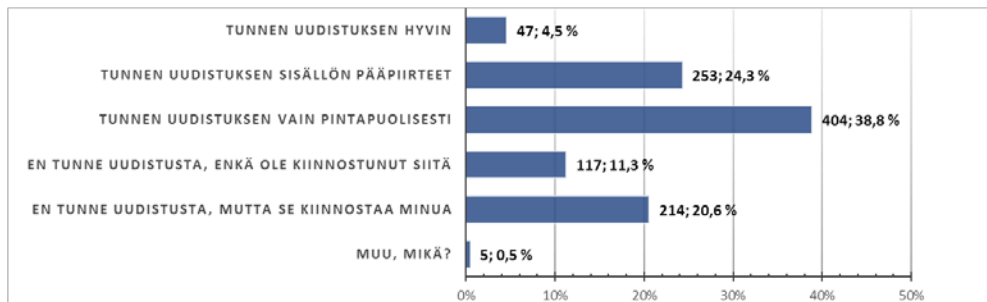
KUULUTKO TYÖTERVEYSHUOLLON PIIRIIN?



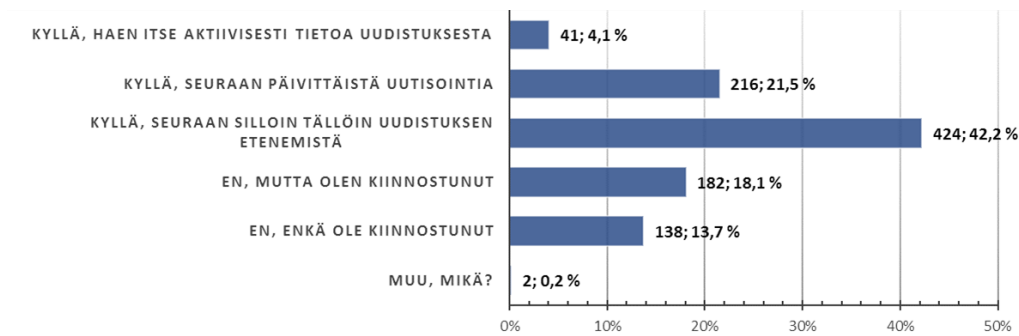
ONKO SINULLA YKSITYISEN TERVEYDENHUOLLON KORVAAVA VAKUUTUS?



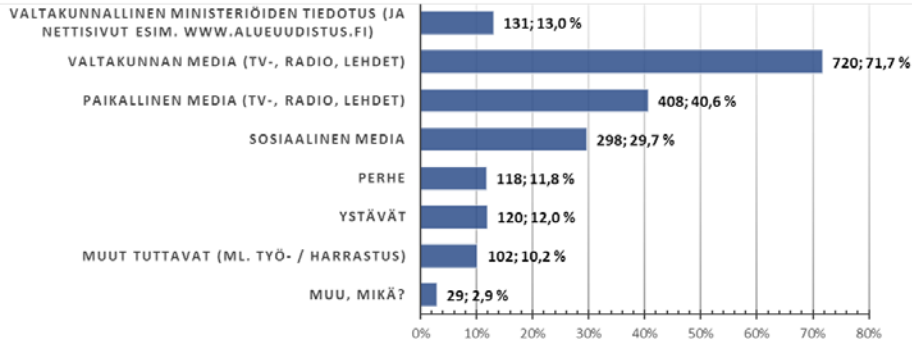
ARVIOI, KUINKA HYVIN TUNNET SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUKSEN



SEURAATKO SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUSTA?

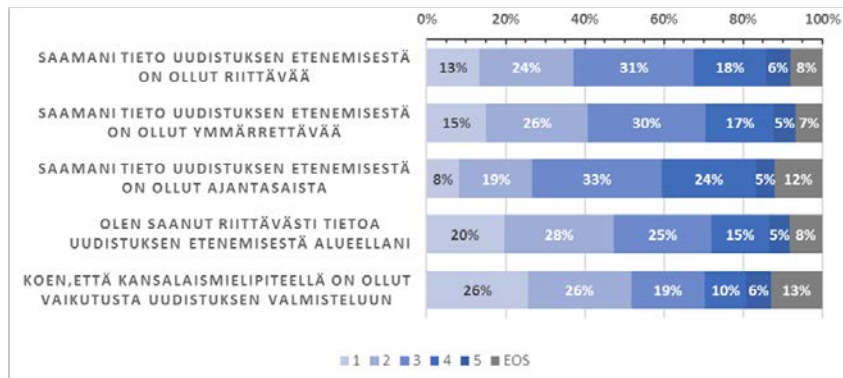


MISTÄ SAAT SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUKSEEN LIITTYVÄÄ TIETOA?



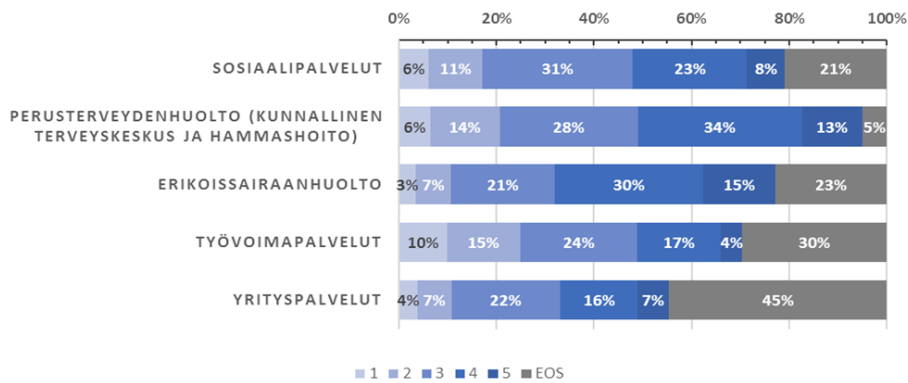
ARVIOI SEURAAVIEN VÄITTÄMIEN KAUTTA UUDISTUKSEEN LIITTYVÄÄ VIESTINTÄÄ.

(1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä, eos=en osaa sanoa)

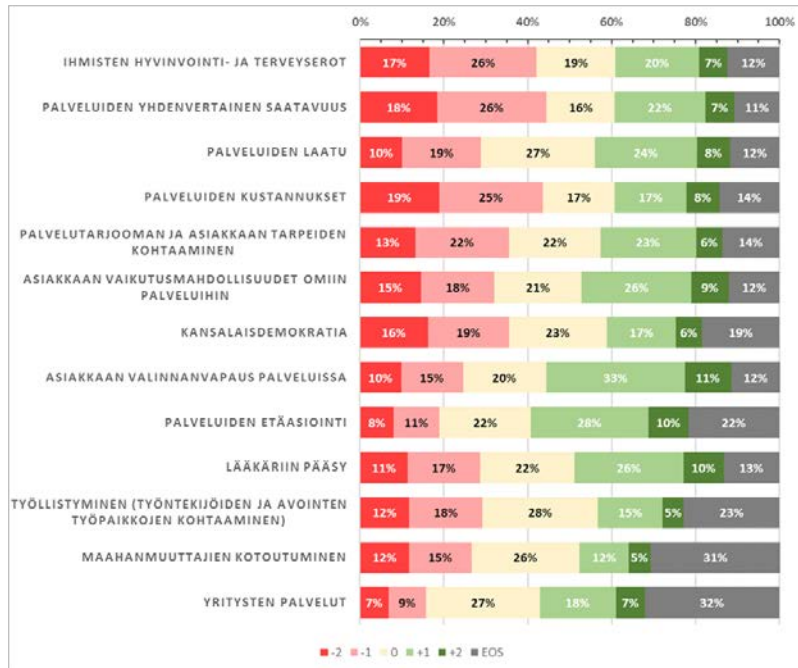


MITEN TYYTYVÄINEN OLET SEURAAVIEN PALVELUIDEN NYKYTILAAN?

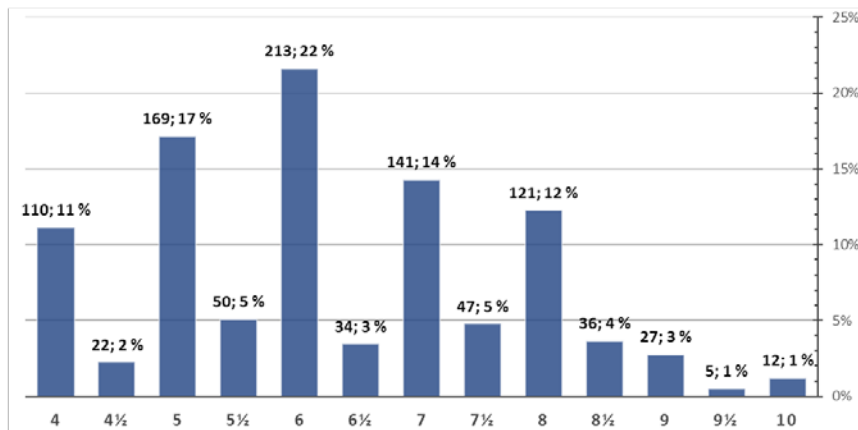
(1= erittäin tyytymätön, 5= erittäin tyytyväinen, EOS = En ole käyttänyt / en osaa sanoa)



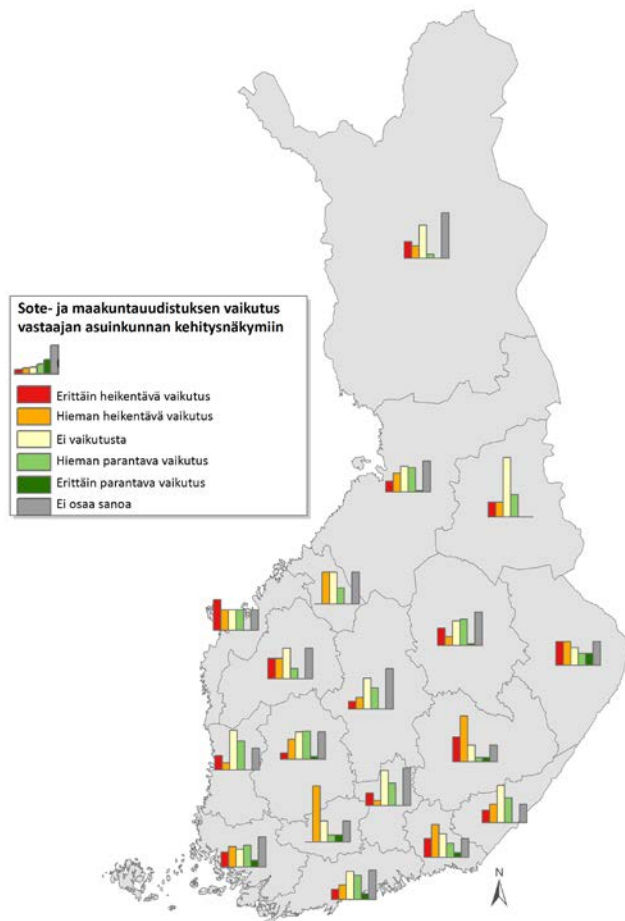
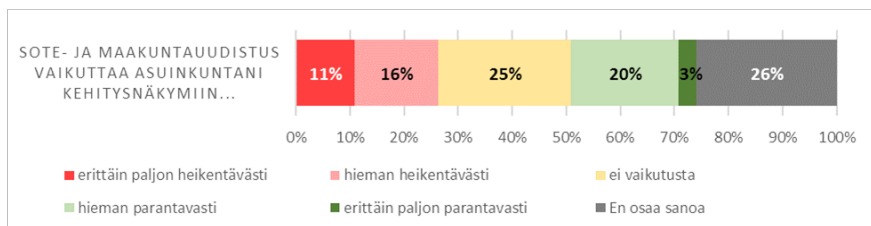
ARVIOI MITEN SOTE- JA MAAKUNTAUDISTUS TULEE VAIKUTTAMAAN SEURAAVIIN ASIOIHIN
 (-2=erittäin negatiivisesti, 0 = ei vaikutusta, +2=erittäin positiivisesti, EOS=En osaa sanoa)



MILLAISEN YLEISARVOSANAN ANTAISIT SOTE- JA MAAKUNTAUDISTUKSEN VALMISTELUSTA?

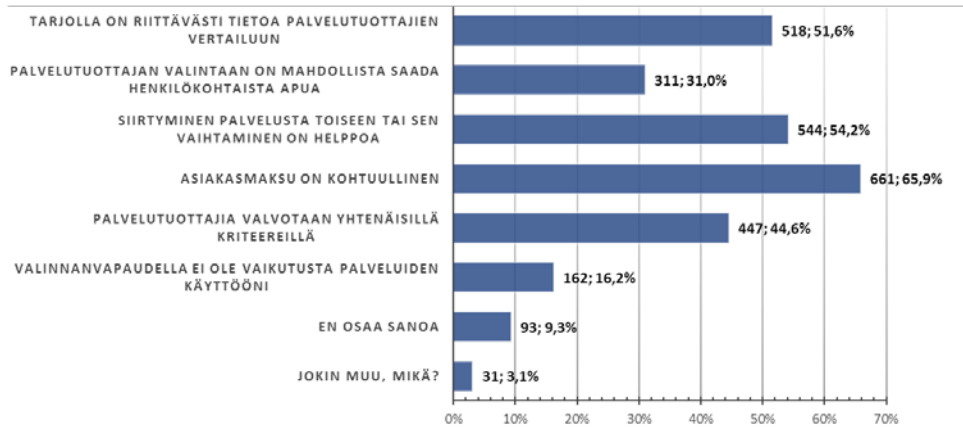


SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUS VAIKUTTAA ASUINKUNTANI KEHITYSNÄKYMIIN...

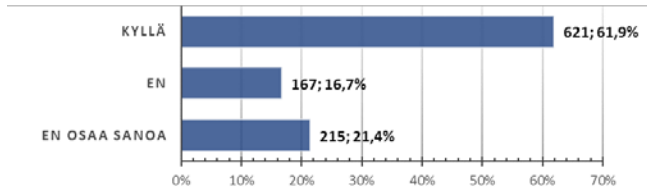


Miten sote- ja maakuntauudistus tulee näymään Sinun arjessasi?	%
EOS	38,3
Negatiivinen vaikutus	18,1
Ei mitenkään	13,8
Positiivinen vaikutus	8,9
Ei suurta vaikutusta	6,8
Toivottavasti hyvin	5,4

MITÄ ASIOITA MIELESTÄSI TULISI HUOMIOIDA ASIAKKAAN VALINNANVAPAUDESSA? (VALITSE YKSI TAI USEAMPI VAIHTOEHTO)



AIOTKO ÄÄNESTÄÄ TULEVISSA MAAKUNTAVAALEISSA?



LÄHTEET

Antikainen, Janne; Aro, Timo; Auri, Elina; Eskelinen, Juha; Laasonen, Valtteri; Moisio, Sami; Ranta, Tommi; Soininvaara, Ilppo ja Valtakari Mikko (2017): Vallan ja vastuun uusjako. Maakuntauudistuksen vaikutukset ELY-keskusten ja TE-toimistojen tehtäviin sekä aluekehittämisjärjestelmään. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 10/2017.

Christensen, T, & Laegreid, P (2016). A Transformative Perspective. Teoksessa Van de Walle, S & Groeneveld, S (toim.) Theory and Practice of Public Sector Reform. New York: Routledge, 27-43.

Collander, D & Kupers, R (2014). Complexity and the Art of Public Policy. Solving Society's Problems from the Bottom Up. New Jersey: Princetown University Press.

Dean, Mitchell (2010): Governmentality: Power and Rule in Modern Society, 2nd Edition. London: Sage Publications.

Hakari, Kari (2013): Uusi julkinen hallinta – Tutkimus Tampereen toimintamallista. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 1871.

Helén, Ilpo (2016): Elämän politiikat. Yhteiskuntatutkimus Foucault'n jälkeen. Helsinki: Tutkijaliitto.

Heiskala, Risto (2006): Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio (toim.) Uusi jako, Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Helsinki: Gaudeamus.

Julkunen, Raija (2001): Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Tampere: Vastapaino.

Kulovaara, Kari & Nousiainen, Marko (2016): Hallinnan ja osallistamisen politiikat. Jyväskylä: SoPhi.

Lähdesmäki, Kirsi (2003): New public management ja julkisen sektorin uudistaminen. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Miller, Peter & Rose, Nikolas (2008): Governing the Present: Administering Economic, Social and Personal Life. Cambridge: Polity Press.

Newman, Janet & Clarke, John (2009): Publics, Politics and Power. Remaking the Public in Public Services. London: Sage.

Nousiainen, Marko (2011): Hallinta, osallistuminen ja toimijuus: tulkintoja suomalaisen LEADER-toiminnan poliittisuuksista. Seinäjoki: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.

Nousiainen, Marko (2016): Osallistavan käänteen lyhyt historia. Teoksessa Kari Kulovaara & Marko Nousiainen (toim.) Hallinnan ja osallistamisen politiikat. Jyväskylä: SoPhi.

Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? Public Management Review, Vol. 8, No. 3, s. 377-387.

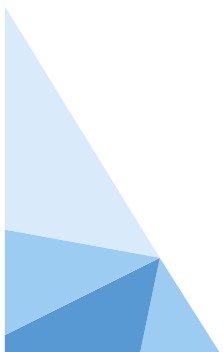
Papadopoulos, Yannis (2013): *Democracy in Crisis? Politics, Governance and Policy*. New York: Palgrave Macmillan.

Rose, Nikolas (1996): *The Death of the Social? Re-Figuring the Territory of Government*. *Economy and Society* 25:3, 327-346.

Rose, Nikolas (1999): *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.

Virtanen, P. & Uusikylä, P. (2008). *Valtionhallinnon muutosohjelman (FINWIN) loppuraportti*. Valtiovarainministeriö. Helsinki.

Yliaska, Ville (2010): *Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle*. Helsinki: Into.



Aluekehittämisen konsulttitoimisto **MDI**



Frisky & Anjoy Oy

VALTIONEUVOSTON
SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINTA

tietokayttoon.fi

ISSN 2342-6799 (pdf)
ISBN 978-952-287-481-8 (pdf)

